Invenio
ISSN: 0329-3475
seciyd@ucel.edu.ar
Universidad del Centro Educativo Latinoamericano
Argentina

Romano Carrão, Ana Maria; Redondo Simões, Juliano
PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN EN UNA EMPRESA FAMILIAR DE PEQUEÑO PORTE. APLICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN
Invenio, vol. 17, núm. 31-32, noviembre, 2013, pp. 121-143
Universidad del Centro Educativo Latinoamericano
Rosario, Argentina

Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87731335010

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

PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN EN UNA EMPRESA FAMILIAR DE PEQUEÑO PORTE

APLICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN

Ana Maria Romano Carrão - Juliano Redondo Simões*

RESUMEN: El estudio introduce el debate sobre la aplicación de la investigación-acción a la planificación de la sucesión en una empresa familiar, focalizando la experiencia piloto realizada en una empresa de pequeño porte. El grupo de investigación estuvo compuesto por el matrimonio de propietarios, su primogénito y seis empleados. La investigación bibliográfica abordó temas relativos a la dinámica de las empresas familiares y a la investigación -acción. Se utilizó el análisis cualitativo apoyado en el esbozo teórico resultante de la fundamentación teórica. El plan propuesto contempla un proceso de sucesión en que el dueño y su sucesor compartirán la gestión de la organización por algunos años. Si bien, por un lado, se reconoce que un único estudio de caso no genera un cuerpo de informaciones suficientemente robusto para realizar generalizaciones, por otro, se comprueba que la investigación-acción se reveló aplicable a la percepción de la dinámica organizacional y a la construcción de un plan de sucesión adecuado a las necesidades específicas de la realidad enfocada. Los resultados sugieren que empresas de pequeño porte pueden llegar a constituir el campo para esa tipología de investigación, dado que reúnan las características requeridas por un proceso participativo y democrático. Aun así, exigirán ajustes en cada caso en que fuera aplicada.

Palabras-clave: sucesión en empresa familiar - empresa de pequeño porte - investigación -acción.

ABSTRACT: *Application of Action Research to Succession Planning in a Small Family Business* This study introduces the debate on action-research for succession planning in family businesses. The employment of this typology of research experienced in a small family firm is reported in this paper. The research group was made up by the business' owners, their oldest son and six employees. The bibliographic research was addressed on themes related to family business and action-research. The study made use of qualitative analysis grounded on the results of the theoretical basis. As a result, we propose a plan for the succession in which the successor and the founder are to share the management of the business for some years. If we accept that a single case study does not produce enough information to allow generalizations, on the other hand, it is proved that action research is a resource to apprehend the organizational dynamics, as well as to build a succession plan suitable to the reality analyzed. The results suggest that the segment of small firms may become a field for action-research, only if the business presents the characteristics required for a participative and democratic process. Yet, adjustments will be required to each case when applied.

Keywords: succession in family business - small business - action-research.

* *Ana Maria Romano Carrão* es Master en Administración y Doctora en Ciencias Sociales. Profesora del Curso de Administración de la Universidad Metodista de Piracicaba (UNIMEP), Brasil. Jefa del Grupo de Estudios Multidisciplinarios en Administración de la misma institución. E-mail: amcarrao@unimep.br
Juliano Redondo Simões se ha graduado en Administración y es MBA en Gestión de Personas y Desarrollo del Capital Humano.

1.- Introducción

El segmento de las empresas familiares configura la estructura de negocios más antigua de la historia, habiendo originado verdaderas dinastías (Landes, 2006), muchas de las cuales registran siglos de vida (O'Hara, 2004 & Kaye, 2005). Ejemplo interesante es el caso de la familia Sancak, de Turquía, una dinastía con 1400 años de historia estrechamente ligada al origen de la región. Descendiente del profeta Maomé, la familia porta trazos de una cultura acumulada a lo largo de 14 siglos (Alacaklioglu, Bork & Paul, 2006). Este caso, claramente, es emblemático de la preocupación por la sucesión dentro de la familia como "una de las estrategias más importantes para la determinación de la longevidad de la empresa" (Sharma, Chrishman & Chua, 1997, p.4).

Las empresas familiares llegan a representar el 85% de los negocios establecidos en el mundo, alcanzando el nivel del 90% en los Estados Unidos (Astrachan & Shanker, 2003). Mientras, en Brasil, parece no haber consenso todavía sobre la participación de las empresas familiares en la estructura empresarial nacional. La diversidad de datos citados por Paiva, Oliveira y Melo (2008, p.150) es ilustrativa de la dificultad que enfrentan los investigadores en lo que refiere al dimensionamiento del lugar ocupado por las empresas familiares en el ámbito nacional. El desconocimiento de las bases y criterios adoptados para el cálculo de los datos inviabiliza la realización de estudios comparativos y análisis longitudinales[1]. A excepción de pocos autores, frecuentemente las fuentes utilizadas para ese dimensionamiento son omitidas, lo que refuerza la presunción de ausencia de estadística oficial.

Con relación al origen de las empresas familiares, Vidigal (1999) se remite al período colonial, atribuyendo a los primeros ingenios de azúcar de Pernambuco y a las haciendas de café de San Paulo la génesis de este segmento empresarial nacional.

Frente a lo expuesto, se siente la falta en Brasil de una entidad que reúna a los estudiosos del tema y los resultados de trabajos que puedan tornarse en referencia para la obtención de información. Sin ese recurso, la producción académica continuará dispersa, cuando podría estar concentrada, por ejemplo, en periódicos especializados.

En algunos países esa iniciativa ya está consolidada. El Family Firm Institute (FFI) es un ejemplo de organización que agrega investigadores, consultores y miembros de familias empresarias y es responsable de la publicación de un periódico internacionalmente reconocido por el elevado nivel de sus publicaciones: Family Business Review (FBR). En los Estados Unidos todavía hay un banco de datos sobre empresas familiares por iniciativa de este periódico especializado. Mantiene datos actualizados sobre las más antiguas y las más grandes empresas familiares del mundo. Por medio de este banco de datos se tiene noticia de que la empresa familiar más antigua en este momento es la japonesa Houshi Onsen, fundada en el año 718 y actualmente comandada por la 46ª generación (O'Hara, 2004; Family Business Magazine, 2004). Hasta 2006, la Kongo Gumi se mantuvo en el tope de la lista como la empresa familiar más longeva, fundada en el año 578 (Kristie, 2008, p.58-67).

Datos obtenidos en ese banco de datos permiten agrupar empresas por edad y respectiva nacionalidad, así como también identificar ramos de negocio. Entre las 100 más antiguas, 82% están concentradas en seis países: Francia (17%), Alemania (17%), Estados Unidos (16%), Italia (13%), Japón (10%) y Reino Unido (9%). De este conjunto, la más nueva es la francesa Creed Perfume, fundada en 1760. Una amplia gama de industrias está representada en esas más antiguas, como fabricantes de papel (la francesa Richard de Bas), lápices (la alemana Faber-Castell), perfumes (la alemana Farina Gegenüber) y licores (la italiana Amarelli Fabbrica de Liquirizia de Rossano Scalo), para citar las que aparecen más frecuentemente entre las mencionadas por Kristie (2009, p.61-67).

El secreto del éxito de empresas tan longevas parece depender menos del desempeño de sus productos que de la capacidad de adaptación de la organización. Un ejemplo es el caso del Folkes Group (Reino Unido), que inició las actividades en 1697 con la producción de mallas de metal y espadas y actualmente actúa en el sector inmobiliario (Kristie, 2011). Sobre la longevidad de las empresas brasileñas, se sabe que el tema ya fue objeto de investigación de algunos estudiosos, destacándose los trabajos de Vidigal (1996; 2000), Campos, Bertucciy Pimentel (2008) y el de Bernhoeft y Martinez (2011). Algunos de ellos se centraron en empresas centenarias del país[2], mientras otros estudios asociaron la longevidad a la presencia de miembros de una determinada generación en su cuadro funcional[3], y también optaron por conjugar criterios que asocian el proceso de sucesión con el tamaño de la empresa[4].

La literatura también demuestra preocupación con las tasas de mortalidad de las empresas, teniendo en cuenta el hecho de que es pequeña la parte de los negocios familiares que llegan a completar al menos un cuarto de siglo. Esto significa la muerte de la organización familiar antes del primer cambio de mando (Oliveira, 2006, p.4; Passos et al., 2006, p.240; Lansberg et al.1999, p.1). Con relación a las tasas de mortalidad de las empresas familiares, todavía son incipientes las estadísticas, y como acontece con el dimensionamiento de la parte de las empresas familiares que existen en la estructura empresarial nacional, hay que apoyarse en estimaciones. A título de ejemplo vale citar Lanzana y Constanzi (1999, p.33), para quienes el 70% de esta categoría organizacional no llega a la segunda generación[5]. Este porcentaje se repite en Oliveira[6] (2006, p.7). Passos et al. (2006, p.24), por su vez, afirman que "datos mundiales confirman que 33% [de las empresas familiares] sobreviven en las manos del fundador y apenas 14% en la transición a la segunda generación"[7]. Parece haber consenso entre los autores de que la mortalidad de las empresas familiares guarda estrecha relación con el proceso de sucesión, sobre todo en el primero, cuando el mando pasa de la primera a la segunda generación.

La complejidad que implica la sucesión del mando en las empresas familiares despierta el interés de la academia internacional, como se constata por la creciente producción científica sobre el tema en la última década. La investigación desarrollada por Chua, Chrismann y Sharma (2003) en periódicos especializados en empresas familiares, de amplia penetración en el medio académico, reveló que la sucesión es el enfoque más explorado. El interés y la dedicación de investigadores a estudios

sobre el tema pueden igualmente comprobarse por medio del relevamiento bibliográfico anual elaborado por el Family Firm Institute. A título de ilustración vale destacar que en el período de dos años – de 2003 a 2005 - las publicaciones acerca de problemas relacionados a la sucesión pasaron del 23% al 32% del total escrito sobre las empresas familiares (Herbert, 2005, p.*i-iii*). A pesar de que a primera vista estos indicadores representen alrededor de un tercio de la producción total, ellos corresponden a una concentración significativa, toda vez que los otros dos tercios están diluidos en una decena de temas.

Algunos motivos justifican el despertar académico para esta línea de investigación. Entre ellos, se destacan: el creciente número de empresas cuyos fundadores se están alejando de los negocios y pasando el mando a sucesores; el ingreso de las mujeres en el campo de la gestión de las empresas, muchas de ellas al mando de los negocios de la familia; la necesidad de profesionales para asesorar empresas en estas dos situaciones (Lansberg, Perrow & Rogolsky, 1988). Como afirma Lansberg (1999, p.7), "la sucesión es una jornada en que la elección del destino está determinada por el sueño compartido de la familia". De acuerdo con el autor, compete a la familia mantener ese sueño vivo de forma que pueda guiar sus decisiones y servir como referente para evaluar sus condiciones objetivas para materializarlo.

La perseverancia de la familia en la dirección de la realización del sueño es fuente de energía y guarda relación con la longevidad de la empresa.

En Brasil, el estudio realizado por Paiva, Oliveira y Melo (2008) sobre trabajos presentados en los ENANPADs[8] en el período 1997-2007 sugiere que la investigación sobre la sucesión se encuentra en una fase inicial, si bien creciente en términos de volumen de producción. Del total de trabajos analizados por ellos, 65% son posteriores a 2003, denotando así el carácter pionero de aquellos divulgados en los primeros años del período cubierto por aquel estudio (1997-2002).

El relevamiento hecho en el sitio de la ANPAD (www.anpad.org.br) en junio/2012 reunió 71 trabajos presentados en el período 1997-2011. Tal consulta tuvo por finalidad obtener una visión más actualizada de la evolución del tema empresa familiar en el campo de la investigación académica. Los resultados revelaron un acentuado crecimiento del interés por el tema a partir de 2006 (80% de los trabajos fueron presentados en el período 2006- 2011). Los estudios específicos sobre sucesión representan el 28% de los 71 trabajos identificados.

El interés por el estudio de la sucesión puede ser explicado tanto por el deseo de conocer las condiciones que garantizan la supervivencia de las empresas familiares, cuanto por la necesidad de identificar las razones de la mortalidad precoz de elevado número de ellas. Además, de la asociación de la mortalidad de las empresas familiares con el proceso de sucesión, poco se sabe efectivamente al respecto.

En parte, el fenómeno de la mortalidad puede ser explicado por la superposición del universo de las empresas familiares al de las empresas de pequeño porte, considerando que ambos componen la gran mayoría de la estructura empresarial internacional (Carrão, 1996). Es importante destacar que la mortalidad de las empresas de pequeño porte, de una forma general, es también elevada en los países desarrollados

(Carrão, 2001). Comparten esta percepción Lanzana y Constanzi (1999, p.34), para quienes las empresas familiares no componen un grupo homogéneo. De un lado están las pequeñas y medias, de capital cerrado, en la mayoría de los casos de propiedad de una única familia y con los principales cargos ocupados por familiares. De otro lado están las empresas familiares de gran porte, de capital abierto y de propiedad diluida, con gestión profesionalizada, controles descentralizados, y miembros de la familia más presentes en los consejos que en cargos administrativos. Aun así, hay gradaciones dentro de estos dos grandes grupos. La misma diversidad es apuntada por Lethbridge (2005), cuyo análisis se vuelve hacia la realidad internacional. Afirma el autor que la heterogeneidad se comprueba en los requisitos: tamaño de las empresas, grado de competitividad y ambientes económicos en que actúan.

A pesar de la ausencia de uniformidad que caracteriza el universo de las empresas familiares, y que la sucesión del mando es un proceso que no depende del ramo de actividad y del tamaño de la organización, se nota que la producción bibliográfica tiende a concentrarse en el contexto de las empresas de gran porte. Es en el sentido de complementar la visión sobre ese contexto heterogéneo que estudios sobre empresas de pequeño porte constituyen una significativa contribución, toda vez que la realidad de las pequeñas empresas está marcada por características peculiares, a las cuales no se aplican integralmente las propuestas diseñadas para las mayores. Se justifica así la preocupación de este estudio en enfocar la planificación participativa de la sucesión en una empresa familiar de pequeño porte, para lo que se hace uso de la investigación -acción.

Paralelamente, se pretende colaborar con el debate metodológico, pues como destacan Freitas et al. (2010), la investigación-acción ya está consolidada en países de Europa y en los Estados Unidos, pero en Brasil, a pesar de su aceptación en el campo de las ciencias sociales, todavía ha sido poco aplicada en el campo de la administración.

Este estudio se apoya en una concepción de sucesión por la cual el fundador de la empresa no necesariamente se aleja de los negocios para ser sustituido por la generación siguiente. Contempla la orientación de Bork (1993), para quien el sucesor debe ser elegido antes de que el fundador deje la empresa, habiendo así tiempo para efectuar una transición gradual mientras el sucesor se capacita en las diferentes áreas de la organización. Tomando como referencia la tipología de sucesión desarrollada por Lansberg (1999), el caso que ahora se expone se sitúa en la fase de transición de la primera y más común de las tipologías - transferencia del mando del fundador a la segunda generación-, destacándose que la sucesión solamente se completará con la transferencia plena de la propiedad.

Se trata de una investigación cualitativa, en cuyo desarrollo se hizo uso de la investigación-acción. Entre los autores que aprueban el empleo de esa tipología en estudios sobre empresas familiares se destaca Handler (1989). A este respecto, el autor afirma que como la empresa familiar se debe beneficiar de la investigación práctica, la investigación-acción se recomienda con la condición de que el investigador pondere la aplicabilidad de sus hallazgos y tenga sólido conocimiento sobre

la dinámica de una empresa familiar, ya que tendrá que tratar con situaciones que exigirán su intervención.

Este artículo presenta la experiencia realizada en una empresa de pequeño porte, que fuera objeto de estudio en el trabajo final del Curso de Administración de la Universidad Metodista de Piracicaba (UNIMEP/SP), Brasil. La elección de la pesquisa-acción para el desarrollo del estudio se justifica por la oportunidad de asociar los recursos de esta metodología a las características de la empresa aquí focalizada. Se destaca el deseo manifiesto por los empresarios de realizar un proceso de sucesión que contara con participación colectiva, o sea, envolviera a aquellos que de alguna forma serían afectados por el cambio de mando, a pesar de que la intención era de fuera un proceso de sucesión gradual. La investigación integró la línea de estudios sobre empresas familiares del Grupo de Estudios Multidisciplinares en Administración (UNIMEP), y por representar una experiencia pionera para este grupo en términos de aplicación de la investigación-acción a la planificación de la sucesión, puede ser considerado proyecto piloto. Así, como tal y por tratarse de un estudio de caso, los resultados no podrán ser generalizados.

Este artículo se compone de esta introducción, resultados de la investigación bibliográfica, presentación del caso estudiado, análisis de los resultados reunidos y consideraciones finales.

2.- Referencial Teórico

En 1994, Bethlem publicó resultados incitantes de un estudio sobre sucesión en empresas familiares, con el objetivo de verificar en qué medida el dicho "Padre rico, hijo noble, nieto pobre" se tornaba efectivo en grandes empresas norteamericanas. Se constató que la fortuna de las familias propietarias se había acumulado significativamente a lo largo de las generaciones. Muchas de las empresas constituidas en el inicio del siglo XX ya estaban bajo el mando de nietos más ricos que sus antepasados que, a su vez, también estuvieron en la lista de los más ricos de su generación.

Estudiosos afirman que el desempeño de la empresa es altamente influenciado por la forma como se dan los procesos de sucesión a lo largo de su existencia, destacándose la relevancia de la preparación de los sucesores, sobre todo en el requisito del desarrollo de atributos deseables: determinación, autonomía, percepción y enfrentamiento de riesgos, visión de negocios y definición de estrategias (Molly, Lavaren & Deloof, 2010). Es importante también considerar la influencia ejercida por la primera generación sobre la segunda, en una relación que puede llevar al riesgo de lo que Davis y Harveson (1999) denominaron "la sombra del fundador", que podrá perdurar incluso después de concluida la transición. Este fenómeno puede ser inherente al proceso, correspondiendo a la nueva generación imprimir su marca sin perder de vista el desafío de introducir estrategias que exijan negociación con la generación anterior (Ward, 1987).

Esta es una de las fuentes de conflictos generacionales, independiente de cuales sean las generaciones involucradas (Davis & Harveson, 1999) y a pesar de la expe-

riencia acumulada en la secuencia de los procesos heredados (Molly, Lavaren & Deloof, 2010). La actitud ante lo sucedido es un factor fundamental para la suavización de este proceso, así como es imprescindible que el sucesor asuma la responsabilidad por su propio desarrollo profesional. Para esto, cabe al sucesor establecer un plan personal que abarque el estudio de la historia de la empresa, de las estrategias adoptadas por ella a lo largo del tiempo, de la filosofía y de la cultura de la organización. Tal esfuerzo le favorecerá el dimensionamiento de los desafíos impuestos por los cambios estratégicos y, al mismo tiempo, conquistará el respeto de los miembros de la organización (WARD, 1987).

El análisis de empresas familiares relatada por Davely Colbari (2003, p.6) revela que la valorización del trabajo por la familia está asociada a: inicio precoz en el trabajo, sentido de responsabilidad, éxito profesional obtenido mediante dedicación y esfuerzo personal, cultivo de la sobriedad, moderación y autodisciplina.

Teniendo en vista que la relación del sucesor con los negocios de la familia dependerá en gran parte de la educación recibida, cabe a los padres estimular actitudes emprendedoras en los hijos, el desarrollo de habilidades y el gusto por el trabajo. La relación del niño con los negocios se forma a medida que acompaña el diálogo de los padres sobre las demandas del trabajo y como las enfrentan, toda vez que los hijos tenderán a reproducirlas (Bork, 1993).

Friedman (1998) pondera que a pesar del hecho de que el conflicto entre generaciones es previsible en empresas familiares, no se justifica la ausencia de planificación, ya que ese es el mejor camino para minimizarlo o, en lo posible, evitarlo. Conflictos que se manifiestan en el ambiente de trabajo pueden tener origen en el pasado familiar, como es el caso de hermanos que cargan con desacuerdos originados en la infancia. No resueltos, tienden a empeorar en la fase adulta. Como afirma Kaye (2005), los conflictos hacen parte de la vida, pero evitarlos es diferente a resolverlos. Esfuerzos en el sentido de su superación se convertirían en momentos de crecimiento, de desarrollo de la confianza mutua que sustenta la dinámica de equipos de trabajo.

Conflictos no superados se profundizan en los períodos de transición del mando por significar cambios de roles y responsabilidades que requieren negociaciones y relaciones interpersonales (Kets De Vries, Carlock & Florent-Treacy, 2007), o cuando hay sentimientos de favoritismo para alguna de las partes (Amat, 2004). Un ejemplo de conflicto vivenciado por los protagonistas del proceso es aquel en que uno vivencia la sensación de pérdida relacionada a su papel en la empresa, mientras el sucesor, por su vez, siente la incertidumbre en cuanto a su capacidad de sustituir a su antecesor en toda su competencia y poder. No raramente el sucesor se siente presionado por los proyectos de los padres y de la familia (Kets De Vries, Carlock & Florent-Treacy, 2007; Kanitz, 2008). El sucedido, por su vez, se siente presionado por sus propios proyectos de vida, o sea, por sus aspiraciones con relación a sí mismo. El grado de desprendimiento con que pasará el mando es directamente proporcional a su propio grado de realización con relación a su obra mayor, la empresa (Kanitz, 2008).

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

Para Kanitz (2008), las expectativas del sucedido asociadas al sucesor, guardan relación con el tamaño de la empresa. Propietarios de pequeñas empresas tienden a sugerir a los hijos la búsqueda de una carrera profesional fuera de ella, principalmente si las expectativas de crecimiento de los negocios no son positivas. Propietarios de grandes organizaciones preferirían contar con sus hijos para dar continuidad a su trabajo. Esa opinión es discutible, toda vez que no puede ser generalizada.

En Leach (1994) encontramos alguna explicación para tal constatación. Los ciclos se completan en cada generación, con características y contribuciones específicas para el desarrollo de los negocios. En la generación del fundador todo gira en torno de la realización de un sueño, para lo que es crucial el involucramiento de la familia, principalmente de la esposa. La segunda generación normalmente asume el mando en un momento de crecimiento de la empresa, razón por la cual adopta un estilo semejante al del fundador, de forma a dar continuidad a los negocios en ascenso.. La tercera generación ya presenta rasgos diferentes, considerándose que está formada por nietos criados en familias cuya cultura recibió la influencia de un padre o una madre que no pertenece a la familia que inició la empresa. Los primos se convierten en socios, de manera que con el pasaje de la segunda a la tercera generación el estilo no será el mismo, y la supervivencia de la empresa dependerá de la capacidad de innovación de los nuevos gestores.

Aronoff y Ward (2007) concuerdan que la realidad en que los primos crecieron es muy diferente de aquella que moldó la formación de sus padres, de manera que condiciones diferentes marcan la formación de los primos y el estilo con que administrarán los negocios. Estos autores van más allá al enfatizar que los primos generalmente tienen menos contacto entre sí, viven en lugares geográficamente distantes, mientras sus padres, como hermanos, compartieron ambientes, acompañaron lo cotidiano del fundador y tuvieron la formación tallada por los mismos valores. Por esta razón, consideran igualmente dificultoso el pasaje de la segunda a la tercera generación.

Frente a lo expuesto, se comprueba que el reflejo del traspaso del mando sobre los negocios depende, en gran medida, de la orientación adoptada por las generaciones. En empresas familiares, los planes de la familia y los de la empresa se superponen, de modo que los conflictos emergen como resultantes de orientaciones estratégicas divergentes. A este respecto, Ward (1987) destaca que el proyecto para el futuro de los negocios y el de la familia no deberían ser piezas distintas, desarticuladas, toda vez que se comunican, son interdependientes. En fin, se realimentan.

Los planes siguen la orientación filosófica de la familia que, implícita o explícitamente, establece la prioridad para la empresa o para la familia. En el primer caso, las decisiones siempre privilegiarán los negocios, aconteciendo lo opuesto en el caso de que sea adoptada la segunda orientación. Actitudes que buscan el equilibrio entre ambas son las más deseables y saludables (Ward, 1987). Tal ubicación remite a la dicotomía desarrollo *versus* estancamiento estudiada por Miller, Le Breton-Miller y Scholnick (2008), asociada al estilo de gestión. Dialécticamente, estos autores reúnen opiniones de estudiosos sobre empresas familiares, contraponiendo los que las destacan por la capacidad de promover desarrollo socioeconómico apoyadas en una visión de largo plazo frente a aquellos que las definen como organizaciones portadoras de visión de corto plazo, descapitalizadas y propensas al riesgo. En síntesis, empresas que priorizan el interés de la familia tienden más al estancamiento que al desarrollo y a la visión de largo plazo.

Para algunos autores consultados por Molly, Lavaren y Deloof (2010), empresas familiares se muestran menos tolerantes al riesgo después de la sucesión de la primera a la segunda generación. En este mismo sentido, el análisis de esta visión bajo el prisma de las posiciones que muestra la literatura consultada y discutida en este trabajo, sugiere que el grado de conservadorismo dependerá de la orientación seguida por la administración de la empresa que, a su vez, reflejará la preparación de las generaciones para el mando y los valores que portan.

Como se ha resaltado anteriormente, cuatro frentes de conocimiento son fundamentales para la formación del sucesor: historia de la empresa, estrategia, filosofía y valores (Ward, 1987). El conocimiento de la historia, más de que la interpretación de los hechos, consiste en enterarse de sus causas, por qué y cómo fue fundada la empresa, las dificultades enfrentadas y las estrategias adoptadas para superarlas, los éxitos y los fracasos de los negocios y del fundador. El sucesor tiene mucho para aprender de esas informaciones. Las creencias y los valores que componen la cultura de la organización cubren una amplia gama de objetos y actitudes relacionadas con la asunción de riesgos, comunicación y también opciones de inversiones. Los valores se perciben en los discursos, en las ceremonias, en las recompensas, en la forma como las personas se visten y en los diálogos. Los valores unen las personas y crean el espíritu de identidad corporativa (Ward, 1987), están en la base de las líneas de acción y fundamentan la opción por alternativas consonantes con la filosofía de la organización (Bueno, Fernández & Sanches, 2007). La preservación de la cultura de la organización es uno de los grandes desafíos de los sucesores (Ward, 1987), principalmente porque resulta de la combinación de las culturas de la familia, de los miembros que constituyen su conducción y del negocio en sí (Dyer, 1986).

De cualquier modo, la creación de la cultura organizacional, como es concebida por Schein (1992) es creada y alimentada por líderes. De ahí la necesidad de tener la habilidad para comprenderla, trabajar positivamente con ella y cambiarla cuando es necesario. En fin, la cultura es resultado de un complejo aprendizaje en grupo bajo la influencia del líder. La introducción de nuevos actores en el mando de la organización, como ocurre en procesos sucesorios, tiende a desencadenar cambios culturales.

En empresas de gran porte, subculturas diferenciadas tienden a desarrollarse en las filiales, razón por la cual el modelo de transición de la dirección del padre al hijo debe tener en cuenta las peculiaridades de cada una de las unidades que componen la compañía (Estol & Ferreira, 2006). En sentido opuesto, en empresas familiares de pequeño porte la cultura tiende a ser más perceptible y más fiel a los valores de la familia propietaria. Tomando como referencia la argumentación de Fletcher (como citado en Davel y Colbari, 2003), en esas organizaciones hay mayor propensión a relaciones más cohesivas e intensas, porque son vivenciadas dentro y fuera del ambiente de trabajo.

La cultura también tiene influencia sobre el tiempo. A ese respecto vale retomar el caso de la familia Sancak, de Turquía, presentada en la introducción de este artículo, en la cual la tradición se mantuvo a lo largo de siglos mientras los negocios se mantuvieron circunscriptos a regiones culturalmente semejantes. Entretanto, la globalización de los negocios torna inevitable la influencia de valores y costumbres occidentales sobre la cultura de la familia, inoculando el riesgo de entrar en conflicto la tradición con la modernidad del mundo de los negocios (Alacaklioglu, Bork & Paul, 2006).

3.- Procedimientos de investigación

La investigación-acción tiene como contribución la posibilidad de la construcción de conocimiento sobre una realidad específica a partir de datos obtenidos directamente de los sujetos de la investigación (Roesch, 1996). El investigador es llevado así a interpretar el mundo real por involucrarse directamente en el contexto explorado y tener como compañeros de trabajo a los miembros del grupo representativo de la situación investigada. En términos de contribución, vale destacar el mejoramiento de la práctica y la producción de conocimiento basándose en ella, considerando que no siempre las teorías disponibles se amoldan a las necesidades del estudio propuesto (Tripp, 2005). Abre espacio para la evaluación de la teoría a lo largo de un proceso de cambio provocado por la acción colectiva, al mismo tiempo que estimula el aprendizaje de los sujetos (Vergara, 2006). En síntesis, la investigación-acción tiene como ventaja su enfoque en la solución de hechos reales, con la participación de los involucrados en el diagnóstico y en la propuesta de solución, permitiendo la unión del saber formal del investigador con el saber informal que viene de la experiencia concreta de los participantes (Thiollent, 2005).

No se trata, por lo tanto, de una investigación convencional que busca la solución de problemas por medio del empleo de un proceso continuo desarrollado con abordaje científico. (Coughlan & Coghlan, 2002), diferenciándose en el requisito involucramiento de las partes, investigador y grupo investigado (Thiollent, 2005; Roesch, 1996). Mientras la investigación convencional requiere de los actores una participación pasiva en el proceso, la investigación-acción incentiva la participación colectiva, lo que le confiere atributos de colaborativa e intervencionista (Tripp, 2005). A pesar del involucramiento envolvimiento de personas del ambiente estudia-

do, la investigación-acción no puede prescindir del rigor metodológico y del soporte de un marco teórico para la discusión de los hallazgos en busca de la solución del problema enfocado. En fin, no se trata de un simple plan de acción, toda vez que requiere la mediación teórico-conceptual permanente a lo largo del desarrollo del proyecto (Thiollent, 2005; Tripp, 2005; Castro, 2006).

Como se ha expuesto en la introducción de este artículo, la elección de la investigación-acción para el desarrollo del estudio se debe, en primer lugar, a la oportunidad de asociar los recursos de esta metodología a las características de la empresa aquí considerada, teniendo en cuenta el deseo de los empresarios de realizar un proceso de sucesión que contase con participación colectiva. En segundo lugar, por representar la oportunidad de realización de una nueva experiencia en términos metodológicos para el grupo de investigación vinculado al estudio. Por esta razón fue considerado proyecto piloto.

3.1.- El proceso de la investigación

El estudio se desarrolló en una pequeña empresa comercial minorista del ramo de la panificación con 22 empleados, instalada en una pequeña ciudad del interior paulista. Cumplió las etapas de trabajo científico: revisión bibliográfica, definición de los participantes, planificación de la recolección de datos, recolección de los datos y discusión de los resultados con vistas a la proposición de un plan de sucesión aplicable a la empresa. Sobre la elección de la empresa aquí considerada, hay que aclarar que fue objeto de un estudio de trabajo de conclusión del Curso de Administración de la UNIMEP y vinculado al Grupo de Estudios Multidisciplinares en Administración de la misma institución de educación.

Atendiendo a uno de los requisitos iniciales de la investigación-acción, el problema de la investigación fue definido en conjunto con la dirección de la empresa, interesada en el desarrollo de un proceso de sucesión programado.

El grupo empresario que participaba estaba compuesto por el matrimonio de propietarios de la empresa estudiada, su primogénito y seis empleados, entre los cuales el gerente de la empresa. Los empleados fueron seleccionados teniendo en cuenta los siguientes criterios: tiempo en la empresa y cargo ocupado. La permanencia de 10 años en la organización les permitió acompañar varios cambios estructurales y administrativas. El gerente, en la empresa desde hace más de diez años, fue seleccionado debido al poder de decisión en él delegado por el propietario de la empresa y por ser eslabón entre la dirección y los empleados. Estos parámetros fueron definidos para garantizar el involucramiento de personas con conocimiento y experiencia de la dinámica de la empresa objeto de estudio.

En consonancia con la orientación de Ward (1987), la primera etapa de la recolección de datos consistió en armar la historia de la empresa por medio de entrevistas con los empresarios, lo que permitió identificar el origen de la organización, la historia de vida del matrimonio de empresarios y las estrategias adoptadas a lo largo de los años de existencia de la empresa. Con relación a la revisión bibliográfica, fue

realizada una investigación inicial enfocada en el contexto de las empresas familiares y en la investigación-acción. Paralelamente, y con continuidad a lo largo de la investigación se mantuvo el relevamiento bibliográfico y cuando la interpretación de las informaciones obtenidas en el estudio lo hizo necesario, se recurrió a subsidios adicionales. De la consulta a obras sobre empresas familiares resultó una compilación de concepciones del proceso de sucesión y de características de los sucesores. Las visiones fueron sintetizadas en un cuadro que dio soporte al proceso de análisis de la realidad de la empresa objeto de estudio. En ese proceso continuo, la articulación del esbozo teórico con la opinión de los miembros del grupo involucrado fue ocurriendo paulatinamente a medida que se reunían los datos y el análisis indicaba la necesidad de aportes teóricos complementarios.

Teniendo en mente el tipo de investigación y el objetivo del estudio, se mantuvo el foco en los referentes del grupo como punto de partida y no en las obras consultadas. A los fines del encuadramiento en la planificación de la investigación, conforme lo indicado por Ward (1987), se considera la consulta a las obras como segunda etapa del desarrollo del estudio.

En la tercera etapa fueron recolectados datos primarios sobre la percepción de sucesión, por medio de consulta a los empresarios, al primogénito y a los empleados seleccionados. Para esto fue elaborado un instrumento de construcción de los datos, constituido por tres tipos de entrevista semi-estructuradas, con pequeñas variaciones de forma para ajustarlas a la función de cada uno de los tipos de interlocutor: matrimonio de empresarios, primogénito, gerente y empleados. De una manera general, las cuestiones abordaron la sucesión y la relación personal de los entrevistados con la empresa. La variación del enfoque dado a estas consultas puede ser sintetizada de la siguiente forma: en el caso de los propietarios y del primogénito, se dirigió a la identificación de los anhelos personales relacionados a la sucesión y de planes de medio y largo plazo para la empresa; con relación al gerente y a los empleados, la entrevista se concentró en la percepción de puntos de vista sobre la sucesión y captación de opiniones sobre este proceso en la organización en estudio. Las consultas procuraron identificar características del ambiente de trabajo y la relación de la dirección de la empresa con los empleados. Teniendo en vista este propósito, el tiempo de permanencia de los miembros del grupo constituyó una variable relevante para el estudio, partiendo del presupuesto de que la larga experiencia en la empresa a las órdenes de los mismos propietarios tiende a llevar a un involucramiento espontáneo de las personas en el negocio y a la percepción más clara de los valores y de la dinámica de la organización.

Durante todo el proceso de la investigación fueron tomados algunos precauciones como: (a) hacer uso del lenguaje apropiado para cada uno de los grupos de entrevistados de manera de hacer claros los objetivos del estudio, respetándose así la diversidad del grado de escolaridad de los entrevistados; (b) promover un clima cordial y democrático que estimulase la participación de todos los elementos del grupo; (c) trabajar separadamente con el grupo de empleados de forma a garantizar un ambiente relajado y la privacidad de sus integrantes, aunque se percibiese una relación

bastante amigable entre empleados y empleadores. De una manera general, estos procedimientos siguieron orientaciones propuestas por Thiollent (1997; 2005), que fueran respetados procurando también atender exigencias del campo de la Administración en el sentido de generar investigaciones originales con resultados de interés para los gestores en el ejercicio profesional, en oposición a intereses exclusivos de la academia (Bertero, 2006).

El proceso que comprendió la recolección de datos fue grabado con autorización de los actores, y posteriormente transcripto para retomarlas cuando fuera necesario. La grabación de las entrevistas tuvo también como ventaja proporcionar mayor autonomía al investigador para la observación del grupo. Los datos así recolectados fueron analizados cualitativamente, tomando como referencia el esbozo teórico resultante de la investigación bibliográfica. De ahí se originó la discusión del plan de sucesión, fruto de construcción colectiva, una vez que fue discutido con los participantes del grupo, respetándose la perspectiva administrativa de los empresarios y la realidad de la empresa.

Si por un lado, el compromiso de los actores fue fundamental para la identificación y comprensión de la dinámica organizacional – visión de los empleados y valores que permitían las acciones en lo cotidiano –, por otro, se tiene como delimitación de la realidad el hecho de tratarse de una empresa de pequeño porte. En esas organizaciones, las personas tienen poca disponibilidad de tiempo por estar directamente comprometidas con una amplia diversidad de tareas operacionales, de las cuales el funcionamiento de la organización es altamente dependiente.

El análisis de los datos corresponde a la cuarta etapa de la investigación, y se presenta a continuación.

4.- Resultados y análisis

El análisis está desmembrado en tópicos que tratan específicamente: la dinámica organizacional – historia de la empresa, ambiente interno y relación entre empleados y empresa; sucesión-, con que se aborda el proceso de preparación del sucesor, el plan de sucesión.

4.1.- Historia y dinámica organizacional

La historia de la empresa se inicia el primero de mayo de 1989, cuando un ex-proyectista industrial adquirió una empresa, realizando el sueño de tener un negocio propio. Era una microempresa con apenas cuatro empleados y producción limitada. En menos de un año de funcionamiento su único competidor cerró el establecimiento por problemas familiares, generando así un ambiente propicio para la ampliación del mercado de la empresa estudiada. A partir de este nuevo escenario la esposa del empresario, que trabajaba en una institución bancaria, renunció para trabajar en la panadería del marido. Se inició entonces el proceso de crecimiento de la empresa. Después de algún tiempo los propietarios adquirieron otro lugar de ventas mayor, lo que permitía la expansión del negocio y mejor logística. Allí fue concen-

trada la producción para las dos unidades. Más tarde, las actividades de la empresa se concentraron en solo una de las unidades, que fue ampliada con esta finalidad.

La historia empresarial se enriquece con los valores contenidos en el discurso de los empresarios y de los empleados. Tratándose de una empresa joven todavía, dirigida por los fundadores, y cuyo cuadro funcional cuenta con personas que acompañan a los empresarios desde el inicio, no causa sorpresa la relativa homogeneidad de pensamiento y visión sobre los negocios. Como define Schein (1992), las empresas son creadas por personas con percepción propia de cómo los objetivos de oferta de producto o de servicio pueden ser alcanzados por medio del esfuerzo concentrado de un grupo definido de personas. Así, en el caso analizado, la cultura prácticamente nació con la creación de este pequeño grupo de personas cuya afinidad fue el requisito más fuerte para el proceso de aproximación y formación que alimenta su mantenimiento.

Los valores de la organización pudieron ser identificados en el discurso y en el comportamiento de las personas, a ejemplo de lo expuesto por Thiollent (1997) y Schein (1992). Las conversaciones con el grupo permitieron percibir que la lealtad y el sentimiento de afiliación están presentes en la empresa estudiada. Los empleados clasificaron su relación con los propietarios como amigable, sugiriendo un ambiente de cordialidad y compromiso. Tal vez por eso han afirmado que se trata de "un buen local para trabajar". Otras afirmaciones como "la mejor del ramo, tanto para los clientes como para los empleados...", dichas por los empleados entrevistados, también denotan orgullo por la empresa en que trabajan.

El hecho de ser una empresa de pequeño porte contribuyó a este cuadro por permitir mayor proximidad entre las personas y mayor informalidad en el relacionamiento interno. El largo período de convivencia de los empleados con los empleadores y con los demás miembros de la familia propició compartir experiencias, dando origen a lazos enraizados de afecto, de acuerdo con Fletcher (citado en Dalvel & Colbari, 2003). Un ejemplo es la declaración de uno de los participantes. Hablando sobre su trabajo, él relató que "cualquier nuevo empleo puede estar asociado a la necesidad financiera, pero desde el momento en que pasan más de diez años trabajando en el mismo lugar es señal de que la persona gusta de lo que hace".

Se puede asociar la larga permanencia de los empleados en la empresa a la lealtad. Esta característica requiere que los sucesores reconozcan la importancia de esos empleados y procuren relacionarse bien con ellos, porque son competentes en las actividades que realizan, como apunta Carrão (1996). A ese respecto, vale destacar también la opinión de Lodi (1986) que, aunque no descarte la importancia de los empleados leales a los propietarios, llama la atención al sucesor, en el sentido de que él debe también buscar personas con el mismo nivel de edad con vistas a la formación de nuevos equipos. De la opinión de estos dos autores, se puede extraer para el caso analizado, que es importante para el sucesor el mantenimiento de una buena relación con esos empleados leales y apoyarse en ellos a lo largo de su proceso de capacitación para tomar la conducción de los negocios. Pero, paralelamente deberá abrir espacio para que los más jóvenes tengan oportunidad de manifestar su potencial. Así,

como orienta Lodi, el sucesor estará preparando la renovación del equipo que deberá acompañarlo durante su gestión.

La escasa cantidad de cambios en el personal en una pequeña empresa (los miembros del grupo de estudio tienen de diez a dieciocho años en la empresa) contribuye a la consolidación de valores, caracterizando una cultura más homogénea que la de las grandes empresas subdivididas en departamentos, porque su tamaño no requiere subdivisiones estructurales (Schein, 1992). En este caso, por tratarse de empresa de pequeño porte, los valores no están formalizados en documentos, pudiendo ser percibidos apenas en el nivel informal por la forma como las personas se expresan y en sus actitudes. A título de ejemplo, pueden ser citadas las referencias al ambiente de trabajo y la valoración del estilo de gestión del empresario. Este es considerado una "persona emprendedora y de visión de futuro", siempre buscando innovaciones para la empresa. Para demostrar esas conclusiones se citan algunos ejemplos de las entrevistas. Un entrevistado declaró lo siguiente: "(...) en la ciudad y creo que hasta en la región es la mejor del ramo, tanto para los clientes como para los empleados...", otro en relación a la visión emprendedora "(...) el propietario tiene visión para adelante...". Se nota en los testimonios de los participantes la asociación de la competitividad con la visión emprendedora. Esa característica es citada por Carrão (2005a) como imprescindible como atributo de los empresarios y garantía de resultados positivos a corto y largo plazo.

De una forma general, relatos de situaciones vivenciadas sugieren un perfil administrativo típico de empresas familiares y también de pequeño porte, en las cuales los empresarios se involucran en la solución de problemas del cotidiano familiar de los empleados, principalmente aquellos relacionados a la salud. La imagen de la empresa familiar como la "gran familia" se evidencia en ese contexto. Está implícita en esa afirmación la expectativa de los empleados del compromiso de los sucesores en continuar con este estilo de administración.

La postura del primogénito también es ejemplo de cómo los valores de la familia están enraizados en la organización. La confirmación está en su visión sobre el proceso de sucesión, en el respeto que manifiesta hacia la historia y la trayectoria del fundador, así como su satisfacción en participar de un proceso sucesorio que no implica una sustitución inmediata. Él reconoce que la convivencia con el fundador desde su ingreso siendo bastante joven, en la empresa, fue un factor primordial para su profunda relación afectiva con los negocios y su empeño en prepararse técnica y administrativamente para la dirección. Merece aquí que se destaque la proximidad de las dos generaciones en una empresa relativamente joven, por contemplar un importante requisito apuntado por Ward (1987) para la formación de los sucesores, que consiste en el conocimiento de la dinámica organizacional, su historia, sucesos y fracasos, así como de las dificultades enfrentadas por el fundador. O sea, en este caso, el sucesor es testigo y parte de esta historia, también como miembro de la familia propietaria.

A los propietarios les fueron presentadas cuestiones que implican sentimientos con relación a los negocios, desafíos percibidos para la continuidad de la empresa en

el mercado y estímulos que los movieron hasta el presente momento y que garantizaron la supervivencia de la empresa en un ramo de actividad bastante competitivo. Las respuestas de ambos indicaron opiniones convergentes, enfatizando, sobre todo, el compromiso con la actualización tecnológica para garantizar la competitividad conquistada por la empresa hasta el momento, lo que significa inversiones en máquinas y equipos. Esta visión refuerza la opinión de Oliveira (1999), que considera crucial el requisito tecnología para la perpetuación de la empresa, y para quien muchos negocios familiares no dan la debida atención a la actualización de procesos y equipos así como de productos. Con referencia a este requisito, el sucesor ha participado de las decisiones sobre inversiones en máquinas y equipos específicos del área de producción, así como de tecnología aplicable al área de gestión.

4.2.- Sucesión

En lo referente a la sucesión, de una forma general, el grupo considerado tiene una visión positiva sobre el proceso, se confirma dada la familiaridad de los empleados con la empresa y con la familia propietaria después de largo tiempo de convivencia con los dos sistemas. Ven positivamente la sucesión, para la empresa, para el sucesor y para los fundadores, principalmente por el hecho de que el primogénito ya participa en el día a día de los negocios. En la opinión de los empleados este aspecto es primordial para el éxito del proceso. El hecho de acompañar al fundador en sus decisiones administrativas y técnicas va garantizando al sucesor la percepción de su papel en la empresa así como de la dinámica de la organización y de las peculiaridades del ramo de negocio. Los registros hechos durante la recolección de datos revelan mucha semejanza en las exposiciones de los actores a este respecto, independientemente de la posición jerárquica desde donde hablan. Como esta afirmación: "(...) el hijo ya va agarrando el ritmo del padre", de forma que "ya está en lo que precisa ser hecho...".

El empresario y su esposa también se muestran seguros sobre el paso a la segunda generación, principalmente por el hecho de estarla preparando ya. En cuanto al sucesor, sus expectativas son optimistas. Demuestra seguridad sobre el proceso, como se puede esperar en casos de convivencia armoniosa entre generaciones, respeto a la experiencia y a la trayectoria del fundador. Conocer cómo se dio el desarrollo y la consolidación de la empresa, como afirman Molly, Lavaren y Deloof (2010), es fundamental para la autoconfianza del sucesor.

El sucesor manifestó sus planes sobre su capacitación continuada, eligiendo la participación en eventos promovidos por entidades del ramo de negocios de la empresa, como también cursos de especialización en gestión. Su preparación profesional contribuirá para que él y el equipo de empleados asuman identidad propia y conquisten autonomía y confianza para introducir las innovaciones que se hagan necesarias en cada una de las fases del ciclo de vida de la empresa.

Del relevamiento bibliográfica fueron extraídas las recomendaciones más reiteradas relativas al compromiso de las partes envueltas en el proceso: empresa, familia propietaria, sucedido y sucesor. La síntesis fue transformada en la Figura 1.

Figura 1

Recomendaciones para el éxito del proceso y de la sucesión propiamente dicha

De la Empresa	- Evitar la sucesión en períodos de crisis en la empresa. - Reestructurarse para facilitar la entrada del sucesor. - Profesionalizarse. - Definir criterios para entrada y salida de familiares en la empresa. - Crecer con el mismo ritmo que la familia. - Tendrá chances de sobrevivir en el tiempo en la misma proporción en que la capacidad de los más viejos pase a las nuevas generaciones las lecciones aprendidas con los padres y abuelos.
De la Familia	- Diagnosticar si la unión o la desunión es el origen de la dinámica de la organización. - Identificar si la semilla para el éxito o para el fracaso de la sucesión está en la familia. - Establecer límites claros para la familia y para la empresa. - Tener la empresa como desafío de todos. - Dejar claro que cada generación debe dar su contribución, sin quedar en la sombra de los antepasados.
Del Sucedido	- No forzar la entrada de los hijos en el negocio. - Transferir el poder mientras esté en pleno vigor físico y mental. - Contribuir positivamente para el proceso de sucesión. - Estar preparado para la transferencia del poder. - Hacer el proceso de sucesión lo más claro posible, principalmente para la familia.
Del Sucesor	**Características personales deseables:** - No imitar el fundador; gustar y vibrar con el emprendimiento; motivarse y tener pasión por el negocio; alimentar la voluntad de dejar su marca; tener habilidad política; - Identificar su real papel en la empresa. **Capacitación** (intentar en los siguientes aspectos)**:** - Prepararse, independiente del tamaño de la empresa, con miras a la profesionalización y la competencia profesional y técnica. - Comprender que la formación (educación) no es garantía de éxito. - Buscar aprendizaje profesional en otras empresas, experiencia externa. - Iniciarse en las áreas-clave de la empresa; comenzar por la base; desarrollarse en el área operacional; aprender haciendo; ampliar el currículo por medio de rotación por las áreas; vivenciar el día a día empresarial. - Evitar entrar en la empresa como asistente del padre y tener la oficina al lado de la presidencia. - Conocer la empresa e identificarse con los colegas de trabajo, a fin de desarrollar lealtades personales. - Asumir un cargo de dirección antes de los 35 años de edad. Caso contrario, difícilmente tendrá éxito como presidente. **Relacionamiento:** - Desarrollar y mantener buena relación con la familia; conquistar su espacio, tanto en la empresa como en la familia. - Desarrollar buenas relaciones con los empleados antiguos y leales; saber escuchar, para poder opinar, tener humildad para aprender, respetar el conocimiento y la experiencia de los "viejos de la casa". - Conquistar poder y autoridad. - Buscar personas del nivel de su edad para formar equipo de larga duración.

Fuente: resultado de la investigación bibliográfica. Elaborado por los autores de este artículo.

La propuesta del plan de sucesión respetó las características de la empresa estudiada, un proceso definido sin la salida del fundador y el nivel de compromiso de los empleados en la empresa y las recomendaciones obtenidas en la literatura consultada reunidas en la Figura1.

4.3.- Plan de sucesión

Siguen los puntos centrales que orientaron la propuesta del plan de sucesión y la respectiva aplicabilidad en el caso estudiado:

- *Interés y predisposición de las partes (sucedido y sucesor) en el proceso de sucesión*: las dos partes se declararon interesadas en el proceso, lo que se manifiesta en su compromiso directo en la planificación de la sucesión. En este requisito la propuesta de la literatura ya está contemplada.
- *Profesionalización del sucesor, preferentemente asociada a la capacitación en otras empresas*: ese punto fue enfatizado por el grupo involucrado en el estudio, pero la capacitación en otras empresas quedó descartada debido a la imposibilidad del sucesor de alejarse de sus responsabilidades en la empresa. Ese es un rasgo de la pequeña empresa, por el cual es usual que el empleador desempeñe funciones operativas juntamente con los empleados. El reducido cuadro de personal no permite ausencias por largos períodos.

***Propuesta*:** Para el plan de sucesión quedó definido que el sucesor debería continuar en la empresa, asumiendo gradualmente responsabilidades de decisión, inicialmente más operacionales hasta estar capacitado para las decisiones estratégicas. Este proceso deberá darse con el acompañamiento y orientación del sucedido. La capacitación en el área de negocios está contemplada con la graduación del primogénito en administración de empresas. Deberá frecuentar cursos de especialización en el área de gestión (recursos humanos, finanzas, marketing, logística y estrategia) y en el área específica de actuación de la empresa, por medio de la participación en eventos y programas de actualización profesional en el campo de la panificación.

- *Preparación del sucesor comenzando por las áreas-clave de la empresa, aprender haciendo, sobre todo en el área operacional*: el sucesor ya está familiarizado con el proceso productivo, lo que es otra característica de empresas de pequeño tamaño. La rotación por las áreas funcionales, propuesta por algunos autores no se aplica en este segmento empresarial, en el cual la superposición de las áreas es evidente, así como lo es la multiplicidad de funciones desempeñadas por las personas que en ellas actúan.
- *Transferencia gradual de la conducción de la empresa a largo plazo, teniendo en vista la disposición del fundador para continuar actuando en la empresa*: por tratarse de un fundador todavía joven, la planificación del proceso se apoya en la expectativa de larga convivencia entre él y el sucesor. Partiendo de tal escenario, el empresario dispondrá de tiempo y condiciones favorables para elaborar una planificación personal de vida para la fase posterior a su salida de

la empresa. La precocidad del involucramiento del hijo en los negocios propició la anticipación de la elaboración del plan de sucesión de la conducción de la organización.

Propuesta: Se estableció un escalonamiento de asunción de responsabilidades gerenciales. El sucedido transmitirá gradualmente responsabilidades de decisión al sucesor de forma que al final de 15 años, el poder de decisión habrá sido totalmente delegado. En el momento de la elaboración de la planificación, 90% de las decisiones en la empresa estaban centralizadas en las manos del fundador.

- *Relacionamiento del sucesor con la familia y con los empleados antiguos*: el matrimonio de fundadores apoya el proceso de sucesión, y hace planes particulares para el futuro, cuando el sucesor asuma totalmente el manejo de la empresa. La única preocupación, manifiesta más por la esposa que por el fundador, es con respecto a la orientación del sucesor ante la diferencia entre su perfil y el de su hermano, cuando llegue el momento de asumir responsabilidades en la empresa.

***Propuesta*:** El sucesor deberá asumir la responsabilidad de acompañar la capacitación del hermano en relación con el ejercicio de la práctica. En el momento de la realización del plan él estaba cursando administración y su actuación en la empresa se restringía al área técnica. A medida que adquiera experiencia, las decisiones del área técnica serán delegadas a él, manteniendo el primogénito, centro de este plan de sucesión, las decisiones estratégicas.

En cuanto a la relación del sucesor con los empleados, el proceso ha sido facilitado por los siguientes factores: rotación del personal prácticamente nula, larga convivencia del sucesor con los empleados desde su infancia; reconocimiento, por el sucesor, de la experiencia de estos empleados; aceptación del sucesor por los empleados; sentimiento de pertenecer a la familia propietaria manifiesto por los empleados; lealtad a la familia, manifiesta por los empleados. El plan de sucesión no trató de esta cuestión específicamente. Mantuvo el centro de interés en los valores de la familia propietaria para que se mantuviese el clima de cooperación entre empleados y empleadores.

5.- Consideraciones finales

El estudio exploró el tema sucesión en empresas familiares, teniendo por objetivo contribuir al debate sobre la aplicación de la investigación-acción en el desarrollo del plan de sucesión en empresas familiares, focalizando aquí una organización de pequeño porte. El empleo de la tipología elegida exigió una cuidadosa investigación bibliográfica, apoyándose en propuestas de autores de referencia sobre empresas familiares e investigación-acción, evidenciándose la necesidad de ajustes a la realidad del segmento de las pequeñas empresas. Se reveló rica para la percepción de la dinámica organizacional, en que se destacó la multiplicidad de papeles desempeñados por los sujetos y la convergencia de las concepciones de los

actores: propietarios, sucesor y empleados. Tratándose de una empresa joven todavía, dirigida por los fundadores, cuyo cuadro funcional cuenta con personas que acompañan a los empresarios desde el inicio, se considera natural la homogeneidad en la identidad de pensamiento y de visión de los negocios.

Si, por un lado, el tamaño de la organización facilitó la aproximación y el entendimiento de los elementos del grupo, por otro, se mostró inviable la realización de encuentros numerosos, ya que el compromiso de las personas en el quehacer diario de las tareas profesionales no permitió la programación escalonada para poder participar en debates. Por eso, la recolección de datos se restringió a consultas, incluso en grupo, sin mucho tiempo para devolución de los resultados.

La fundamentación teórica resultante se mostró flexible, permitiendo adecuaciones a las particularidades del ambiente específico y la formulación de un plan de sucesión ajustado a las necesidades y características de la empresa.

En lo tocante a materialización de ese plan, se sabe que está en proceso. El sucesor está siguiendo el programa de actualización profesional, por medio de la participación en seminarios y cursos relacionados con el ramo de negocios de la empresa, tanto como para las áreas gerenciales. En la empresa, se introdujeron nuevas líneas de productos acompañadas de marcas propias creadas para esos productos, lo que permitió el acceso de la empresa a nuevos mercados (nueve ciudades próximas y dos regiones distantes de aquella en que la empresa está localizada). La empresa cuenta ahora con cuatro representantes que actúan en esos mercados. Otro resultado positivo es que las decisiones relacionadas con la planificación estratégica del negocio han sido discutidas en un consejo de familia que, aunque informal, se reveló bastante efectivo. Es importante destacar que este consejo surgió espontáneamente, tal vez como resultado de la dinámica introducida por el proceso participativo en la elaboración del plan de sucesión.

El crecimiento continuo de los negocios naturalmente exigirá ajustes constantes. Por el desarrollo reciente experimentado por los negocios, la profesionalización de la dirección de la empresa viene demostrando resultados positivos. La continuidad de este éxito dependerá de la capacidad de sus dirigentes de identificar el agotamiento de las estrategias y cuando sus concepciones dejen de responder a las demandas de un nuevo contexto. El papel de estos actores será crucial, pues a ellos les cabrá dar el tono al cambio. A ellos también les corresponderá lograr que todos los miembros de la organización acepten la nueva situación, comprendan su significado y hagan posible los cambios a ser introducidos. En ese momento, se estará poniendo a prueba el papel de líder del sucesor, la autenticidad de su estilo o si la sombra del fundador se hace presente en el ambiente organizacional.

Como contribución metodológica, vale rescatar la limitación por tratarse, en primer lugar, de un estudio de caso y, en segundo, por ser una empresa de pequeño porte. Tales hechos impiden generalizaciones apoyadas en los resultados obtenidos. Replicaciones de este tipo de investigación serán necesarias hasta que se obtenga un cúmulo de experiencia que haga posible la propuesta de ajustes metodológicos adecuados al segmento empresarial de pequeño porte. Aun con las restricciones

arriba identificadas y que impiden generalizaciones, vale destacar que la empresa estudiada se caracteriza por un estilo de gestión bastante participativo y democrático, que permitió la apertura de la empresa a la experiencia ahora retratada. En este sentido, se puede considerar tal característica como condición *sine qua non* para la replicación de la metodología en otras empresas.

Se prevé la continuidad de este estudio con la finalidad de profundizar el análisis de la realización del proceso de sucesión; el crecimiento de la empresa; la innovación generada por la introducción de nuevos productos e inversiones en tecnología; la autonomía del sucesor *versus* la sombra del fundador.

Recibido: 20/08/12. Aceptado: 25/11/12.

NOTAS

1 A título de ejemplo, puede ser citado lo siguiente: mientras Vidigal (1996, p.15) afirma que las familiares representan el 99% de las empresas no estatales, Trevisani Junior (1997, como citado en Moreira Junior, 2011, p.2) hace referencia a una participación del 90%, Garcia (2001, citado en Campos, Bertucci & Pimentel, 2008, p. 8) indica la participación en un 95% y Leone (2005, p.5) registra que 75% de la estructura organizacional nacional es ocupada por las empresas familiares. La investigación realizada por la Prosperare (2008) encontró que 34% dentro de las 1000 mayores empresas brasileñas son familiares, participación que cae para 21% cuando se tiene como medida una renta líquida anual de R$ 1,1 trillón.

2 Bernhoeft y Martinez (2011) estudiaron las empresas: Ypióca, fundada en 1846; Cedro Castanheira, fundada en 1883; Sul América Companhia Nacional de Seguros, fundada en 1895; Casa da Bóia, fundada en 1898; Gerdau, fundada en 1901. Vidigal (1996) estudió el caso de empresas todavía en actividad como la Sudamérica y la Hering, además de otras longevas que no existen más, como el Grupo Matarazzo, la Tejidos Bangu y los negocios de las familias Prado y Simonsen.

3 Vidigal (2000) identificó 15 empresas comandadas por la cuarta generación, cuyos nombres él no citó.

4 Campos, Bertucci y Pimentel (2008) definieron como su audiencia empresas con edad en la franja de 50-60 años.

5 Los autores se apoyan en datos divulgados por la Revista Exame en 1997.

6 El autor cita Lansberg et al. (1996) como fuente del dato.

7 La fuente no es citada por los autores.

8 Encuentro Nacional de la ANPAD (Asociación Nacional de Cursos de Pos-Graduación en Administración).

BIBLIOGRAFÍA

Alacaklioglu, H., Bork, D.E., & Paul, J. (2006). A milenium past into the next century. *Proceedings of the Family Firm Institute 20th AnniversaryConference*, San Francisco, CA, EUA, Oct.

Amat, J. M. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Gestión 2000. Marietta: Family Enterprise Publishers.

Aronoff, C.E., & Ward, J.L. (2007). *From siblings to cousins: prospering in the third generation and beyond*. Marietta: Family Enterprise Publishers.

Astrachan, J.H., &Shanker, M.C. (2003, September). Family business' contribution to the U.S. economy: a closer look. *Family Business Review, XVI* (3), 211-219.

Bernhoeft, R., &Martinez, C. (2011) *Empresas brasileiras centenárias: a história de sucesso de empresas familiares*. Rio de Janeiro: Agir.

Bertero, C. O. (2006). *Ensino e pesquisa em administração*. São Paulo: Thomson Learning. (Coleção Debates em Administração).

Bethlem, A. S. (1994, outubro-dezembro). A empresa familiar: oportunidades para pesquisa. *Revista de Administração, 29* (4), 88-97.

Bork, D. (1993). *Family business, risky business: how to make it work*. Aspen: Bork Institute for Family Business.

Bueno, J. C. C., & Fernández, C. D., Sánchez, A. V. (2007). *Gestão da empresa familiar*. São Paulo: Thomson-Learning.

Campos, E.A.S., Bertucci, J.L.O., Pimentel, T.D. *Empresas familiares longevas*: fatores que impactam sua continuidade. Relatório de pesquisa. Fundação Dom Cabral, 2008. Retrieved from: http://acervo.ci.fdc.org.br.

Carrão, A.M.R. *As Empresas Familiares da Região de Piracicaba sob a ótica dos empresários*: uma investigação**.** 1996. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Paulo, 1996.

Carrão, A. M.R. *A relevância social da sobrevivência das empresas de pequeno porte no contexto das redes de cooperação, numa economia globalizada e altamente competitiva*. 2001. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, São Paulo, 2001.

Castro, C.M. (2006) *A prática da pesquisa* (2nd ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Castro, L.C., Morais, M., & Crubellate, J.M. (2001) Atitudes e comportamentos da cúpula e os processos de profissionalização, formalização estrutural e sucessão em empresas familiares: um estudo exploratório. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós Graduação em Administração, 25. *Anais…*, Campinas, São Paulo, Brasil.

Chua, J.H., Chrismann, J.J., & Sharma, P. (2003). Succession and non succession concerns of family firms and agency relationship with non family members. *Family Business Review*, *16*(2), 89-107, Jun.

Coughlan, P., & Coghlan. (2002). D. Action Research for operations management. *International Journal of Operation & Production Management*, *22* (2), 220-240.

Davel, E.P.B., & Colbari. A. (2003). *Organizações familiares*: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós Graduação em Administração, 27. *Anais...*, Atibaia, São Paulo, Brasil.

Davis, P.S., & Harveston, P.D. (1999, December). In the founder's shadow: conflict in the family firm. *Family Business Review*, *12*(4), 311-323.

Dyer Jr, W.G. (1986). *Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco: Jossey-Bass.

FAMILY Business Magazine, (2004, Autumun), 47-51.

Estol, K.M.F., Ferreira, M.C. (2006). O proceso sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, *10*(4), 93-110.

Freitas, J., Calbino, D., Santos. A., & Pereira, R. D. (2010, Julho/Agosto/Setembro). Em defesa do uso da pesquisa-ação na pesquisa em administração no Brasil. *Administração*: Ensino e Pesquisa. *11*(3)*,* 425-445.

Friedman, S.E. (1998). *The successful family business*. Chicago: Upstart Publishing Company.

Handler, W. (1989, Fall). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, *2*(3), 257-276.

Herbert, J.I. (2005). *Family business bibliography*. Kennesaw (Georgia/USA).

Kanitz, S. (2008). A relação entre pai e filho nas empresas familiares. In M. Melo, & P.L. de MENEZES, *Acontece nas melhores famílias* (pp. 205-217). São Paulo: Saraiva.

Kaye, K. (2005). *The dynamics of family business: building trust and resolving conflict*. Lincoln (NE/USA): iUniverse.

Kets De Vries, M.F.R., Carlock, R.S., & Florent-Treacy, E. (2007). *Family business on the couch: a psychological perspective*. West Sussex (England).

Kristie, L. The world's oldest family companies. *Family Business Magazine*. Retrieved from http://www.familybusinessmagazine.com

Kristie, L. (2009). The world's oldest family companies. *Family Business Magazine*, *Spring*, 61-67.

Kristie, L. (2008). The world's oldest family companies. *Family Business Magazine*, Autumn, 58-67.

Landes, D. (2006). *Dynasties: fortunes and misfortunes of the world's great family businesses*. New York (USA): Pinguin Group.

Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: realizing the dream of family in business.* Boston (MA): Harvard Business School Press.

Lansberg, I., Perrow, E.L., & Rogolsky, S. (1998, Spring). Family firm as an emerging field. *Family Business Review*, *1*(1), 1-8.

Lanzana, A., & Constanzi, R. (1999). As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In I.G.S., Martins, P.L. de Menezes, & R. Bernhoeft, *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas* (pp.31-50). São Paulo: Negócio.

Leach, P. (1994). *The Stoy Hayward guide to the family business* (2nd ed.). London: Stoy Hayward.

Leone, N.M.C.P.G. (2005). *Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mundo globalizado*. São Paulo: Atlas.

Lethbridge, T. (2005). O desafio de trabalhar com o pai. *Exame*, *838*(5), 22-30.

Lodi, J.B. (1986). *Sucessão e conflito na empresa familiar.* São Paulo: Pioneira.

Miller, D., Le Breton-Miller, I., Scholnick, B. (2008, January). Stewardship vs. stagnation; an empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies*, *45*(1), 51-78.

Molly, V., Lavaren, E., & Deloof, M. (2010, Jun). Family business succession and its impact on financial structure and performance. *Family Business Review*, *23*(2), 131-147.

Moreira Júnior, A.L. (2011). *Bastidores da empresa familiar: como conducir conflitos por meio da governança corporativa.* São Paulo: Atlas.

O'Hara, W.T. (2004). *Centuries of success*. Avon (MA/USA): Adam Media.

Oliveira, D.P.R. de. (1999). *Empresa* familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o proceso sucessório. São Paulo: Atlas.

Paiva, K.C.M., Oliveira, M.C.S.M. de., & Melo, M.C.O.L. (2008, Setembro/Outubro). Produção científica sobre empresa familiar – um meta estudo de artigos publicados em anais de eventos da ANPAD no período 1997-2007. *Revista de Administração Mackenzie*, *9*(6), 148-193.

Passos, E. et al. (2006). *Família, família, negócios à parte*. São Paulo: Editora Gente.

Prosperare. *Grandes empresas familiares brasileiras*: uma análise da publicação VALOR 1000. Retrieved from http://www.prosperarebrasil.com.br

Roesch, S.M.A. (1996). *Projetos de estágio do curso de administração*. São Paulo: Atlas.

Sharma, P., Chrisman, J.J., Chua, J.H. (1997, Spring). Strategic management of the family business: past research and future challenges. *Family Business Review*, *10*(1), 1-36.

Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nded.). San Francisco, CA,USA: Jossey-Bass Publishers.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2006). *Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil*. São Paulo: SEBRAE.

Thiollent, M. (1997). *Pesquisa-ação nas organizações*. São Paulo: Atlas.

Thiollent, M. (2005). *Metodologia da pesquisa*-ação (14th ed. Aumentada). São Paulo: Cortez.

Tripp, D. (2005, Setembro-Dezembro). Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. *Educação e Pesquisa,* São Paulo, *31*(3), 443-466.

Vergara, S.C. (2006). Métodos de pesquisa em administração (2nd ed.). São Paulo: Atlas.

Vidigal, A.C. (1996). *Viva a empresa familiar!* Rio de Janeiro: Rocco.

Vidigal, A.C. (1999). As origens da empresa familiar no Brasil. In I.G.S., Martins, P.L. de Menezes, & Bernhoeft, R. *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas* (pp.17-28). São Paulo: Negócio.

Vidigal, A.C. (2000, Abril/Juno). A sobrevivência da empresa familiar no Brasil. *Revista de Administração*, *35*(2), 66-71.

Ward, J.W. (1987). *Keeping the family business health: how to plan for continuing growth, profitability, and family leadership* (2d ed.). San Francisco, CA, USA: Jossey-Bass.