

# APLICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN A LA PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN EN UNA EMPRESA FAMILIAR DE PEQUEÑO PORTE

**Ana Maria Romano Carrão - Juliano Redondo Simões\***

**RESUMEN:** Este estudio introduce el debate sobre la aplicación de la investigación-acción a la planificación de la sucesión en una empresa familiar, focalizando una experiencia piloto realizada en una empresa de pequeño porte. El grupo investigado fue 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 un análisis cualitativo apoyado en el esbozo teórico resultante de la fundamentación teórica. El plano propuesto contempla un proceso de sucesión en que el sucesor y el sucedido compartirán la gestión de la organización por algunos años. Si por un lado se reconoce que un único estudio de caso no genera un cuerpo de informaciones suficientemente robusto para crear generalizaciones, por otro se comprueba que la investigación-acción se reveló aplicable a la percepción de la dinámica organizacional y la construcción de un plan de sucesión adecuado a las necesidades específicas de la realidad enfocada. Los resultados sugieren que las empresas de pequeño porte pueden llegar a constituir un campo para esa tipología de investigación, siempre que reúnan las características requeridas por un proceso participativo y democrático. Aun así, se requerirán ajustes para cada caso en que sea 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 in this paper is reported. 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 they present the characteristics required for a participative and democratic process. Yet, adjustments will be required to each case in which it could be 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. Líder 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 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). Un 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 Mahoma, la familia evidencia 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 en el interior de la familia como “una de las estrategias más importantes para la determinación de la longevidad de la empresa” (Sharma, Chrisman & Chua, 1997, 4).

Las empresas familiares llegan a representar el 85% de los negocios establecidos en el mundo, alcanzando el 90% en Estados Unidos (Astrachan & Shanker, 2003). En cambio, en Brasil, parece todavía no haber consenso sobre la participación de las empresas familiares en la estructura empresarial nacional. La diversidad de datos citada por Paiva, Oliveira y Melo (2008, 150) es ilustrativa de la dificultad que enfrentan los investigadores en relación con el dimensionamiento de la parte ocupada por las empresas familiares en un 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<sup>1</sup>. A excepción de pocos autores, no es raro que las fuentes utilizadas para ese dimensionamiento se omitan, lo que refuerza la presunción de ausencia de estadística oficial.

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

Ante 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 referencia para la obtención de informaciones. Sin este recurso, la producción académica continuará dispersa, cuando podría estar concentrada, por ejemplo, en revistas especializadas.

En algunos países esa iniciativa ya está consolidada. El *Family Firm Institute* (FFI) es un ejemplo de organización que incluye a investigadores, consultores y miembros de familias empresarias y es responsable de la publicación de una revista internacionalmente reconocida por el elevado nivel de sus publicaciones: *Family Business Review* (FBR). En Estados Unidos hay un banco de datos sobre empresas familiares por iniciativa de una revista especializada. Es el caso del *Family Business Magazine*, que mantiene un relevamiento actualizado de las más antiguas y las mayores 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 46<sup>a</sup> 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, 58-67).

Datos obtenidos en ese banco de datos permiten agrupar a las empresas por edad

y nacionalidad, así como identificar también ramos de negocio. Entre las 100 más antiguas, el 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), lápiz (la alemana Faber-Castell), perfume (la alemana Farina Gegenüber) y licor (la italiana Amarelli Fabbrica de Liquirizia de Rossano Scalo), para citar las más frecuentes de las referidas por Kristie (2009, 61-67).

El secreto del éxito de empresas tan longevas parece ser menos dependiente 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 comenzó sus 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 ha sido objeto de investigación de algunos estudiosos; se destacan los trabajos de Vidigal (1996; 2000), Campos, Bertucci y Pimentel (2008) y el de Bernhoeft y Martínez (2011). Algunos de ellos se focalizaron en empresas centenarias del país<sup>2</sup>, mientras que otros estudios asociaron la longevidad a la presencia de miembros de una determinada generación en su cuadro funcional<sup>3</sup>, u optaron por la conjugación de criterios que asocian el proceso de sucesión y el porte de la empresa<sup>4</sup>.

La literatura también demuestra la preocupación por las tasas de mortalidad de las empresas, teniendo en cuenta el hecho de que es pequeña la cantidad de los negocios familiares que llegan a cumplir al menos un cuarto de siglo. Esto significa la muerte de la organización familiar antes de la primera transición del mando (Oliveira, 2006, 4; Passos et al., 2006, 240; Lansberg et al. 1999, 1). En relación con las tasas de mortalidad de las empresas familiares, todavía son incipientes las estadísticas, y como sucede con el dimensionamiento de la parte de las empresas familiares en la estructura empresarial nacional, hay que apoyarse en estimaciones. A título de ejemplo vale citar Lanzana y Constanzi (1999, 33), para quienes el 70% de esta categoría organizacional no llega a la segunda generación<sup>5</sup>. Este porcentaje es repetido en Oliveira<sup>6</sup> (2006, 7). Passos et al. (2006, 24), por su parte, afirman que “datos mundiales confirman que el 33% [de las empresas familiares] sobreviven en las manos del fundador y apenas el 14% en la transición a la segunda generación”<sup>7</sup>. Parece haber consenso entre los autores en 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 de las empresas familiares despierta el interés de la academia internacional, como puede comprobarse por la creciente producción científica sobre el tema en la última década. Una investigación desarrollada por Chua, Chrismann y Sharma (2003) en revistas especializadas en empresas familiares de amplia penetración en el medio académico reveló que la sucesión es el enfoque más explorado. El interés y el involucramiento de investigadores en estudios sobre el tema pueden ser igualmente comprobados 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 con la sucesión pasaron del 23% al 32% del total escrito sobre las empresas familiares (Herbert, 2005, *i-iii*). A pesar de que a primera vista estos indicadores representen alrededor de un tercio de la producción total, corresponden a una concentración significativa, dado que los otros dos tercios están diluidos en una decena de temas.

Algunos motivos justifican el despertar académico en 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, la entrada de las mujeres en el campo de la gestión de las empresas, muchas de ellas en el mando de los negocios de la familia, y la necesidad de profesionales para asesorar a las empresas en estas dos situaciones (Lansberg, Perrow & Rogolsky, 1988). Como afirma Lansberg (1999, 7), “la sucesión es un viaje en que la elección del destino es determinada por el sueño compartido de la familia”. De acuerdo con el autor, compete a la familia mantener vivo ese sueño para que éste guíe sus decisiones y sirva como referencia para la evaluación de sus condiciones objetivas para materializarlo.

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

En Brasil, un estudio realizado por Paiva, Oliveira y Melo (2008) sobre trabajos presentados en los ENANPAD<sup>8</sup> en el período 1997-2007 sugiere que la investigación sobre sucesión se encuentra en una fase inicial, aunque creciente en términos de volumen de producción. Del total de los trabajos analizados el 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).

Un relevamiento hecho en el sitio de la ANPAD ([www.anpad.org.br](http://www.anpad.org.br)) en junio de 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 (el 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 explicarse tanto por el deseo de conocer las condiciones que garantizan la sobrevivencia de las empresas familiares como por la necesidad de identificar las razones de la mortalidad precoz de un elevado número de ellas. Más allá 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 explicarse por la superposición del universo de las empresas familiares con el 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 es, de manera general, elevada incluso en los países desarrollados (Carrão, 2001). Comparten esta percepción Lanzana y Constanzi (1999, 34), para quienes las empresas familiares no componen un grupo homogéneo. De un lado están

las pequeñas y medianas, 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 los cargos administrativos. Aun así, hay gradaciones en el interior de estos dos grandes grupos. La misma diversidad es apuntada por Lethbridge (2005), cuyo análisis se orienta a la realidad internacional. Afirma el autor que la heterogeneidad se comprueba en el tamaño de las empresas, el grado de competitividad y los ambientes económicos en que actúan.

A pesar de la ausencia de uniformidad que caracteriza el universo de las empresas familiares, y de que la sucesión del mando es un proceso que no depende del ramo de actividad y tamaño de la organización, se nota que la producción bibliográfica tiende a concentrarse en el contexto de las empresas de gran porte. En el sentido de complementar la visión sobre ese contexto heterogéneo, los estudios sobre empresas de pequeño porte aportan una significativa contribución, dado que la realidad de las pequeñas empresas está marcada por características peculiares que no se aplican íntegramente a 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 en el debate metodológico, pues como destacan Freitas et al. (2010), la investigación-acción ya está consolidada en países de Europa y en 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 substituido 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. Tomándose como referencia la tipología de sucesión desarrollada por Lansberg (1999), el caso ahora expuesto se sitúa en la fase de la 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 se recomienda la investigación-acción es bajo la condición de que el investigador pondere la aplicabilidad de sus hallazgos y tenga sólido conocimiento sobre la dinámica de la empresa familiar, dado que tendrá que tratar con situaciones que exigirán intervención.

Este artículo discute una experiencia realizada en una empresa de pequeño porte que fue objeto de estudio de trabajo de conclusión del Curso de Administración

de la Universidad Metodista de Piracicaba (UNIMEP/SP), Brasil. La elección de la investigación-acción para el desarrollo del estudio se justifica por la oportunidad de asociar los recursos de esta metodología con las características de la empresa aquí focalizada. Se destaca el deseo manifiesto por parte de los empresarios de realizar un proceso de sucesión que contara con la participación colectiva, o sea, involucrara a aquellos que de alguna forma serían afectados por el cambio del mando, a pesar de tenerse la intención de un proceso de sucesión gradual. La investigación integró la línea de investigación 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 un proyecto piloto. Así, como tal y por tratarse de un estudio de caso, los resultados no podrán generalizarse.

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

## **2.- Marco 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 real 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, por su parte, también estuvieron en la lista de los más ricos de su generación.

Los estudiosos afirman que el desempeño de la empresa está altamente influenciado por la forma en que 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 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 podrá llevar al riesgo de lo que Davis y Harveson (1999) denominaron “la sombra del fundador”, que podrá perdurar después de concluida la transición. Este fenómeno puede ser inherente al proceso, cabiendo 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).

Ésta es una de las fuentes de los conflictos generacionales, independientemente de cuáles sean las generaciones involucradas (Davis & Harveson, 1999) y a pesar de la experiencia acumulada en la secuencia de los procesos heredados (Molly, Lavaren & Deloof, 2010). La actitud del sucedido es un factor fundamental para la relajación de este proceso, así como es imprescindible que el sucesor asuma la responsabilidad de 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 proporcionará el dimensionamiento de los desafíos impuestos por los cambios estratégicos y, al mismo tiempo, lograr el respeto de los miembros de la organización (WARD, 1987).

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

Teniendo en cuenta que la relación del sucesor con los negocios de la familia dependerá en gran parte de la educación recibida, cabe a los padres estimular las 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 asisten al diálogo de los padres sobre las demandas del trabajo y cómo las enfrentan, dado que los hijos tenderán a reproducirlas (Bork, 1993).

Friedman (1998) pondera que a pesar del hecho de que el conflicto entre las generaciones es previsible en empresas familiares, no se justifica la ausencia de planificación, dado que éste es el mejor camino para minimizarlo o, cuando es posible, evitarlo. Algunos conflictos manifiestos en el ambiente de trabajo pueden tener su origen en el pasado familiar, como es el caso de hermanos que tienen desacuerdos originados en la infancia. No resueltos, tienden a empeorar en la fase adulta. Como afirma Kaye (2005), los conflictos forman parte de la vida, pero evitarlos es diferente de resolverlos. Los esfuerzos en el sentido de su superación darán resultados en los momentos de crecimiento, de desarrollo de la confianza mutua que sustenta la dinámica de equipos de trabajo.

Los conflictos no superados se profundizan en los períodos de transición del mando porque significan cambios de papeles y responsabilidades que requieren negociaciones y relaciones interpersonales (Kets De Vries, Carlock & Florent-Treacy, 2007), o cuando hay un sentimiento de favoritismo de alguna de las partes (Amat, 2004). Un ejemplo de conflicto vivenciado por los protagonistas del proceso es aquel en el que el sucedido experimenta una sensación de pérdida relacionada con su papel en la empresa, mientras que el sucesor, por su parte, siente incertidumbre en cuanto a su capacidad de substituir a su antecesor en toda su competencia y poder. No es raro que el sucesor se sienta presionado por las proyecciones de los padres y de la familia (Kets De Vries, Carlock & Florent-Treacy, 2007; Kanitz, 2008). El sucedido, por su parte, se siente presionado por sus propios proyectos de vida, o sea, por sus aspiraciones en relación consigo mismo. El grado de desprendimiento con que pasará el mando es directamente proporcional a su grado de realización en relación con su obra mayor, la empresa (Kanitz, 2008).

Se considera natural que los fundadores se preocupen por 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 ocurra preferencialmente sin conflictos, discordias o batallas familiares. Muchas familias, por la dificultad de manejar la complejidad del proceso de sucesión, ven

desaparecer sus negocios: el 70% no llegan a la segunda generación (Leach, 1994) y apenas el 10% alcanzan la tercera (Lansberg, 1999).

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

En Leach (1994) encontramos alguna explicación para tal constatación. Los ciclos se cumplen 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, para dar continuidad a los negocios en ascenso. La tercera generación presenta trazos 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 tornan 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 en que la realidad en la que crecieron los primos es muy diferente de aquella que influyó en la formación de sus padres, de manera que condiciones diferentes caracterizan la formación de los primos y el estilo con el que administrarán los negocios. Estos autores van más allá, al enfatizar que los primos generalmente tienen menos contacto entre sí y viven en lugares geográficamente distantes, mientras que sus padres, como hermanos, compartieron ambientes, vivieron la cotidianidad del fundador y tuvieron una formación tallada por los mismos valores. Por esta razón, consideran igualmente astuto el pasaje de la segunda a la tercera generación.

Ante lo expuesto, se comprueba que las consecuencias de los pasajes de mando sobre los negocios dependen, 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 emergen conflictos como resultantes de orientaciones estratégicas divergentes. A este respecto, Ward (1987) destaca que el proyecto para el futuro de los negocios y aquél de la familia no deberían ser piezas distintas, desarticuladas, dado que se comunican, son interdependientes. En definitiva, se retroalimentan.

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 a los negocios, pero sucede lo opuesto si se adopta la segunda orientación. Las actitudes que buscan el equilibrio entre ambas son las más deseables y saludables (Ward, 1987). Esto 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 el desarrollo socioeconómico apoyado en una visión a largo plazo a aquéllos que las definen como organizaciones portadoras de una visión a corto plazo, descapitalizadas y propensas al riesgo. En síntesis, las empresas que priorizan el interés de la familia tienden más al estancamiento que al desarrollo y a la visión a largo plazo.

Para algunos autores consultados por Molly, Lavaren y Deloof (2010), las 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 relevadas en la literatura consultada y discutidas en este trabajo sugiere que el grado de conservadorismo dependerá de la orientación seguida por la administración de la empresa que, por su parte, repercutirá en la preparación de las generaciones para el mando y los valores que portan.

Como se mencionó 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 que en la interpretación de los hechos, consiste en enterarse de sus causas, por qué y cómo la empresa fue fundada, las dificultades que enfrentó y las estrategias adoptadas para superarlas, los éxitos y los fracasos de los negocios y del fundador. El sucesor tiene mucho que aprender con 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 riesgo, la comunicación y también con opciones de inversiones. Los valores son perceptibles en los discursos, en las ceremonias, en las recompensas, en la forma en que las personas se visten y en los diálogos. Los valores unen a las personas y crean espíritu de identidad corporativa (Ward, 1987), están en la base de las líneas de acción y fundamentan la opción por alternativas acordes 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 mando 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 sea necesario. En definitiva, la cultura es el resultado de un complejo aprendizaje en grupo bajo la influencia de un 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, tienden a desarrollarse subculturas diferenciadas en las filiales, razón por la cual el modelo de transición del mando 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 (citado

en Davel y Colbari, 2003), en esas organizaciones hay una mayor propensión para las relaciones más cohesivas e intensas, porque son vivenciadas dentro y fuera del ambiente de trabajo.

La cultura también sufre la influencia del tiempo. A este 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 circunscritos a regiones culturalmente semejantes. Sin embargo, la globalización de los negocios torna inevitable la influencia de valores y costumbres occidentales sobre la cultura de la familia, inoculando el riesgo de que la tradición entre en conflicto con la modernidad del mundo de los negocios (Alacaklioglu, Bork & Paul, 2006).

### **3.- Procedimientos de investigación**

La investigación-acción presenta como contribución la posibilidad de construcción de conocimiento sobre una realidad específica a partir de datos obtenidos directamente con los sujetos de la investigación (Roesch, 1996). El investigador es, así, llevado a interpretar el mundo real involucrándose directamente en el contexto explorado y teniendo como compañeros de trabajo a los miembros del grupo representativo de la situación investigada. En términos de contribución, vale destacar la mejora de la práctica y la producción de conocimiento en base a ella, considerando que no siempre las teorías disponibles se adecuan a las necesidades del estudio propuesto (Tripp, 2005). Abre un espacio para la evaluación de la teoría a lo largo de un proceso de cambio provocado por la acción colectiva, al mismo tiempo en que estimula el aprendizaje de los sujetos (Vergara, 2006). En síntesis, la investigación-acción tiene como ventaja que se enfoca en la solución de hechos reales con la participación de los involucrados en el diagnóstico y en la proposición de soluciones, 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 apunte a la solución de problemas por medio del empleo de un proceso continuo desarrollado bajo el abordaje científico (Coughlan & Coughlan, 2002), diferenciándose en el requisito del involucramiento de las partes, investigador y grupo investigado (Thiollent, 2005; Roesch, 1996). Mientras que la investigación convencional requiere de los actores una actuación pasiva en el proceso, la investigación-acción incentiva la participación colectiva, lo que le confiere los atributos de colaborativa e intervencionista (Tripp, 2005). A pesar del involucramiento de personas del ambiente estudiado, 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 definitiva, no se trata de un simple plan de acción, dado que requiere la mediación teórico-conceptual permanente a lo largo del desarrollo del proyecto (Thiollent, 2005; Tripp, 2005; Castro, 2006).

Como se expuso 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 con las características de la empresa aquí focalizada, teniendo en cuenta el deseo de los empresarios de realizar un proceso de sucesión que cuente con la participación colectiva. En segundo lugar, representa la oportunidad de realizar una nueva experiencia en términos metodológicos para el grupo de investigación al cual el estudio está vinculado. Por esta razón fue considerado un proyecto piloto.

### **3.1.- El proceso de la investigación**

El estudio fue desarrollado en una pequeña empresa comercial minorista del ramo de panificación con 22 empleados, instalada en una pequeña ciudad del interior paulista. Cumplió las etapas de un trabajo científico: revisión bibliográfica, definición del grupo de investigación, planificación de la recolección de datos, recolección de 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 focalizada, hay que aclarar que fue objeto de estudio de trabajo de conclusión del Curso de Administración de la UNIMEP, vinculado al Grupo de Estudios Multidisciplinares en Administración de la misma institución educativa.

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

El grupo de investigación estuvo compuesto por el matrimonio de propietarios de la empresa estudiada, su primogénito y seis empleados, entre los cuales estaba el gerente de la empresa. Los empleados fueron seleccionados en base a los siguientes criterios: tiempo de permanencia y cargo ocupado. Su vivencia de 10 años en la organización les permitió asistir a varios cambios estructurales y administrativos. El gerente, que está en la empresa desde hace más de diez años, fue seleccionado debido al poder de decisión a él delegado por el propietario de la empresa y por ser un eslabón entre la dirección y los empleados. Fueron definidos estos parámetros porque garantizan el involucramiento de personas con conocimiento y vivencia de la dinámica de la empresa en estudio.

En consonancia con la orientación de Ward (1987), la primera etapa de recolección de datos consistió en el relevamiento de la historia de la empresa por medio de una entrevista 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. En relación con la revisión bibliográfica, se rechazó una investigación inicial con foco en el contexto de las empresas familiares y en la investigación-acción. Paralelamente, y con continuidad a lo largo de la investigación se prosiguió con la investigación bibliográfica cuando fueron necesarias ayudas adicionales para la interpretación de las informaciones obtenidas en el estudio. De la consulta de 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 ocurrió paulatinamente a medida que se relevaban los datos y el análisis indicaba la necesidad de aportes teóricos complementarios.

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

En la tercera etapa se recolectaron datos primarios sobre la percepción de la sucesión, por medio de una consulta a los empresarios, al primogénito y a los empleados seleccionados. Por esto se elaboró un instrumento de construcción de los datos, constituido por tres tipos de entrevistas semi-estructuradas con pequeñas variaciones de forma para ajustarlas a la función de cada uno de los tipos involucrados: matrimonio de empresarios, primogénito, gerente y empleados. De una manera general, las preguntas abordaron la sucesión y la relación personal de los entrevistados con la empresa. La variación del enfoque dado a estas consultas puede sintetizarse de la siguiente manera: en el caso de los propietarios y del primogénito, se dirigió a la identificación de los anhelos personales relacionados con la sucesión y los planes a mediano y largo plazo para la empresa; en relación con el gerente y los empleados, la entrevista se concentró en la percepción de puntos de vista sobre la sucesión y la 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 cuenta 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 vivencia en la empresa bajo el mando 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 se tomaron algunos cuidados, como: (a) hacer uso de un lenguaje apropiado para cada uno de los grupos de entrevistados para hacer claros los objetivos del estudio, respetándose así la diversidad del grado de escolaridad de los entrevistados; (b) promover un clima de cordialidad y democrático que estimulara la participación de todos los elementos del grupo; (c) trabajar separadamente con el grupo de empleados para garantizar un ambiente relajado y la privacidad de sus integrantes, aunque se percibiera una selección bastante amigable entre empleados y empleadores. De una manera general, estos procedimientos siguieron las orientaciones propuestas por Thiollent (1997; 2005), que fueron respetados procurando también atender a las exigencias del campo de la Administración en el sentido de generar investigaciones originales con resultados de interés de los gestores en el ejercicio profesional, en oposición a los intereses exclusivos de la academia (Bertero, 2006).

El proceso que involucró la recolección de datos fue grabado con autorización de los actores, y posteriormente transcrito para ser retomado cuando fuera necesario.

La grabación de las entrevistas tuvo también como ventaja proporcionar una 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 una construcción colectiva, dado 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 involucramiento 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 la cotidianeidad-, por otro, se tiene como delimitación de la realidad el hecho de que se trata 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 operativas de las cuales el funcionamiento de la organización es altamente dependiente.

El análisis de los datos corresponde a la cuarta etapa de la investigación que 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 empleados y empresa; sucesión, donde se aborda el proceso de preparación del sucesor; 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 sólo cuatro empleados y una 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 lograron una cantidad de ventas mayor, lo que permitía la expansión del negocio y mejor logística. Allí se concentró la producción para las dos unidades. Más tarde, las actividades de la empresa se concentraron en sólo una de las unidades, que fue ampliada para esta finalidad.

La historia empresarial está enriquecida 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 una percepción propia de cómo los objetivos de oferta de producto o 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 y sugirieron un ambiente de cordialidad y compromiso. Tal vez por eso han afirmado que se trata de “un buen lugar para trabajar”. Otras afirmaciones como “la mejor del ramo, tanto para los clientes como para los empleados...”, fueron proferidas por los empleados entrevistados, denotando su orgullo por la empresa en que trabajan.

El hecho de ser una empresa de pequeño porte contribuyó a este cuadro, porque permite una mayor proximidad entre las personas y una mayor informalidad en el relaciones internas. El largo período de convivencia de los empleados con los empleadores y con los demás miembros de la familia hizo posible 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, relató que “cualquier nuevo empleo puede estar asociado a la necesidad financiera, pero pasar más de diez años trabajando en el mismo lugar es señal de que a la persona le gusta 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, siempre que sean 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 para los propietarios, sostiene que el sucesor debe 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 en cuestión el desarrollo de buenas relaciones con esos empleados leales y apoyarse en ellos a lo largo de su proceso de capacitación para el mando de los negocios. Pero paralelamente deberá abrir espacio para que los más jóvenes tengan oportunidades de manifestar su potencial. Así, como orienta Lodi, el sucesor estará preparando la renovación del equipo que deberá acompañarlo durante su gestión.

El poco cambio de personas en una pequeña empresa (los miembros del grupo de estudio tienen de diez a dieciocho años de permanencia) 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 una empresa de pequeño porte, los valores no están formalizados en documentos, pudiendo ser sólo percibidos en el nivel informal en la forma en que las personas se expresan y en sus actitudes. A título de ejemplo, pueden citarse la referencia al ambiente de trabajo y la valoración del estilo de gestión del empresario. Éste es considerado por ellos como una “persona emprendedora y de visión de futuro”, siempre buscando innovaciones para

la empresa. Para demostrar esas conclusiones pueden citarse algunos pasajes 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 con la visión emprendedora “(...) el propietario tiene visión hacia adelante...”. Se nota en los testimonios de los participantes la asociación de la competitividad y la visión emprendedora. Esa característica es citada por Carrão (2005a) como atributo imprescindible de los empresarios y garantía de resultados positivos en el corto y el largo plazos.

De una manera general, los 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 de la vida cotidiana familiar de los empleados, principalmente aquellos relacionados con la salud. La imagen de la empresa familiar como la “gran familia” se evidencia en este contexto. Está implícita en esta afirmación la expectativa de los empleados de que los sucesores se comprometan con la continuidad del estilo de administración.

La postura del primogénito también es un 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 manifestado por la historia y por la trayectoria del fundador, así como su satisfacción en participar de un proceso sucesorio que no vislumbre la substitución inmediata del sucedido. Él reconoce que la convivencia con el fundador desde su entrada, 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 el mando. Merece aquí destacarse la proximidad de las dos generaciones en una empresa relativamente joven dado que contempla un importante requisito apuntado por Ward (1987) para la formación de los sucesores, que consiste en el conocimiento de la dinámica organizacional, su historia, éxitos y fracasos, así como de las dificultades que enfrentó el fundador. O sea, en este caso, el sucesor es testigo de esta historia y forma parte de ella, también como miembro de la familia propietaria.

A los propietarios se les presentaron preguntas que involucran sus sentimientos en relación con los negocios, los desafíos percibidos para la continuidad de la empresa en el mercado y los estímulos que los movilizaron hasta el momento presente 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 lograda 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 la tecnología para la perpetuación de la empresa, y para quien muchos negocios familiares no dan la debida atención a la actualización tanto de procesos y equipos como de productos. En relación con este requisito, el sucesor ha participado de las decisiones sobre inversiones en máquinas y equipos específicos del área de producción, así como sobre la tecnología aplicable al área de gestión.

#### 4.2.- Sucesión

En lo referente a la sucesión, de una manera general, se cree que el grupo involucrado tiene una visión positiva sobre el proceso debido a 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 está involucrado 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 garantiza al sucesor la percepción de su papel en la empresa, de la dinámica de la organización y de las peculiaridades del ramo de negocio. Los registros hechos durante la selección de datos revelan mucha semejanza en las exposiciones de los actores a este respecto, independientemente de la posición jerárquica desde la que hablan. Como afirma uno de ellos, “(...) el hijo ya va agarrando el ritmo del padre”, de forma que “ya está interiorizado de lo que debe hacer...”.

El empresario y su esposa también se muestran seguros sobre el pasaje a la segunda generación, principalmente por el hecho de que la están preparando. En cuanto al sucesor, sus expectativas son optimistas. Demuestra seguridad sobre el proceso, como se puede esperar en casos de convivencia armoniosa entre generaciones y 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 se manifestó sobre sus planes para su capacitación continua, eligiendo la participación en eventos promovidos por entidades del ramo de negocios de la empresa y en cursos de especialización en gestión. Su preparación profesional contribuirá a que él y el equipo de empleados asuman su identidad propia y logren autonomía y confianza para introducir las innovaciones que se hagan necesarias en cada una de las fases del ciclo de vida de la empresa.

De la revisión bibliográfica se extrajeron las recomendaciones más repetidas en relación con el compromiso de las partes involucradas en el proceso: empresa, familia propietaria, sucedido y sucesor. La síntesis puede verse en la Figura 1.

**Figura 1**  
**Recomendaciones para el éxito del proceso y de la sucesión propiamente dicha**

De la empresa	<ul style="list-style-type: none"><li>- Evitar la sucesión en períodos de crisis en la empresa;</li><li>- Reestructurarse para facilitar la entrada del sucesor;</li><li>- Profesionalizarse;</li><li>- Definir criterios para entrada y salida de familiares en la empresa;</li><li>- Crecer al mismo ritmo que la familia;</li><li>- Tendrá chances de sobrevivir en la medida en que los mayores tengan la capacidad de transmitir a las nuevas generaciones las lecciones aprendidas con sus padres y abuelos.</li></ul>
---------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>De la familia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnosticar en la unión o la desunión el origen de la dinámica de la organización;</li> <li>- Identificar si la semilla para el éxito o para el fracaso de la sucesión está en la familia;</li> <li>- Establecer límites claros para la familia y para la empresa;</li> <li>- Tener la empresa como desafío de todos;</li> <li>- Dejar claro que cada generación debe dar su contribución, sin quedar en la sombra de los antepasados;</li> </ul>
<b>Del sucedido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No forzar la entrada de los hijos en el negocio;</li> <li>- Transferir el poder mientras se esté en pleno vigor físico y mental;</li> <li>- Contribuir positivamente al proceso de sucesión;</li> <li>- Estar preparado para la transferencia del poder;</li> <li>- Hacer el proceso de sucesión lo más claro posible, principalmente para la familia;</li> </ul>
<b>Del sucesor</b>	<p>Características personales deseables:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No imitar al fundador; gustar de y vibrar con el emprendimiento; motivarse y tener pasión por el negocio; alimentar la voluntad de dejar su marca; tener habilidad política;</li> <li>- Identificar su papel real en la empresa;</li> </ul> <p><b>Capacitación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prepararse, independientemente del porte de la empresa, apuntando a la profesionalización y la competencia profesional y técnica;</li> <li>- Comprender que la formación (educación) no es garantía de éxito;</li> <li>- Buscar aprendizaje profesional en otras empresas, experiencia externa;</li> <li>- Comenzar por las áreas clave de la empresa; por la base; desarrollarse en el área operativa; aprender haciendo; ampliar el currículum por medio de rotación por las áreas; vivenciar el día a día empresarial;</li> <li>- Evitar entrar en la empresa como asistente del padre y tener una oficina al lado de la presidencia;</li> <li>- Conocer la empresa e identificarse con los colegas de trabajo, a fin de desarrollar lealtades personales;</li> <li>- Asumir un cargo de dirección hasta los 35 años de edad. En caso contrario, difícilmente tendrá éxito como presidente;</li> </ul> <p>Relaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar y mantener una buena relación con la familia; conquistar su espacio, tanto en la empresa como en la familia;</li> <li>- Desarrollar una buena relación 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”;</li> <li>- Conquistar poder y autoridad;</li> <li>- Buscar personas de su edad para formar un equipo de larga duración;</li> </ul>

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

La proposición del plan de sucesión respetó las características de la empresa estudiada, el diferencial de un proceso definido sin la salida del fundador y el nivel de involucramiento de los empleados en la empresa y las recomendaciones obtenidas en la literatura consultada, reunidas en la Figura 1.

#### 4.3.- Plan de sucesión

A continuación, se presentan los puntos centrales que orientaron la proposición 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, manifestando su involucramiento 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 ante la imposibilidad de distanciamiento del sucesor de sus responsabilidades de la empresa. Éste es un rasgo de la pequeña empresa, en la cual es usual que el empleador desempeñe funciones operativas juntamente con los empleados. La reducida cantidad 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 la responsabilidad de las decisiones, inicialmente más operativas, hasta estar capacitado para las decisiones estratégicas. Este proceso deberá ocurrir 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 asistir a 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 comenzada en las áreas clave de la empresa, aprender haciendo, sobre todo en el área operativa:* el sucesor ya está familiarizado con el proceso productivo, lo que es otra característica de las empresas de pequeño porte. El intercambio por las áreas funcionales propuesto 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 actúan en ellas.
- *Transferencia gradual del mando de la empresa a largo plazo, teniendo en cuenta 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 del mando de la organización. *Propuesta:* Se estableció un escalonamiento de asunción de responsabilidades gerenciales. El sucedido transmitirá gradualmente las responsabilidades de decisión al sucesor de forma que después de 15 años el poder de decisión habrá sido totalmente delegado. En el momento de la elaboración de la planificación, el 90% de las decisiones en la empresa estaban centralizadas en el fundador.

- *Relación 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 mando de la empresa. La única preocupación manifestada más por la esposa que por el fundador, se refiere a la orientación al sucesor sobre la diferencia del perfil del sucesor y su hermano, cuando llegue el momento de que asuma las responsabilidades en la empresa. *Propuesta:* El sucesor deberá asumir la responsabilidad del acompañamiento de la capacitación de su hermano en relación al ejercicio de la práctica. En el momento de la realización del plan él estaba cursando sus estudios de administración y su actuación en la empresa se restringía al área técnica de la empresa. A medida que adquiriera experiencia en las decisiones del área técnica serán delegadas a él, manteniéndose las decisiones estratégicas en el primogénito, foco de este plan de sucesión.

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

## **5.- Consideraciones finales**

El estudio exploró el tema sucesión en empresas familiares, teniendo por diferencial su contribución al debate sobre la aplicación de la investigación-acción en el desarrollo del plan de sucesión en una empresa familiar, 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 y evidenciándose la necesidad de ajustes a la realidad del segmento de las pequeñas empresas. La tipología se reveló enriquecedora para la percepción de la dinámica organizacional, en la 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 identificada de pensamiento y de visión de los negocios.

Si, por un lado, el porte de la organización facilitó la aproximación y el entendimiento de los elementos del grupo, por otro, la realización de muchos encuentros se mostró inviable: el involucramiento de las personas en la cotidianeidad de las tareas profesionales no permitió una programación escalonada para la participación en debates. Por eso, la recolección de datos se restringió a consultas, aunque en grupo, sin mucho tiempo para el retorno de los resultados.

La fundamentación teórica resultante se mostró maleable, 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 cuanto a la materialización de ese plan, se sabe que está en proceso. El sucesor está siguiendo una programación de actualización profesional por medio de la participación en conferencias y cursos relacionados con el ramo de negocios de la empresa y con 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 cercanas y dos regiones distantes). 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 actuante. Es importante destacar que este consejo surgió espontáneamente, tal vez como resultado de la dinámica introducida por el proceso participativo de elaboración del plan de sucesión.

El crecimiento continuo de los negocios naturalmente exigirá ajustes constantes. A juzgar 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 para identificar el agotamiento de las estrategias y el momento en que sus concepciones dejen de atender a las demandas de un nuevo contexto. El papel de estos actores será crucial, pues cabrá a ellos dar la característica al cambio. A ellos también competirá hacer que todos los miembros de la organización acaten la nueva situación, comprendan su significado y hagan posible las alteraciones a introducir. En ese momento estará poniéndose 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 de tratarse, en primer lugar, de un estudio de caso y, en segundo, de ser una empresa de pequeño porte. Tales hechos impiden generalizaciones apoyadas en los resultados obtenidos. Las réplicas de este tipo de investigación serán necesarias hasta que se obtenga un cúmulo de experiencia que haga posible la proposición de ajustes metodológicos adecuados al segmento empresarial de pequeño porte. A las restricciones arriba identificadas y que impiden generalizaciones, vale agregar que la empresa estudiada se caracteriza por un estilo de gestión bastante participativo y democrático que permitió la abertura de la empresa a la experiencia ahora presentada. En este sentido, se puede considerar tal rasgo como condición *sine qua non* para la réplica 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 y la autonomía del sucesor versus la sombra del fundador.

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

## NOTAS

- <sup>1</sup> A modo de ejemplo, puede citarse lo siguiente: mientras Vidigal (1996, 15) afirma que las familiares representan el 99% de las empresas no estatales, Trevisani Junior (1997, citado en Moreira Junior, 2011, 2) hace referencia a una participación del 90%, Garcia (2001, citado en Campos, Bertucci & Pimentel, 2008, p. 8) indica un 95% y Leone (2005, 5) registra que el 75% de la estructura organizacional nacional está ocupada por las empresas familiares. Una investigación realizada por la Prosperare (2008) encontró que el 34% dentro de las 1000 mayores empresas brasileñas son familiares, participación que cae al 21% cuando se tiene como medida una renta líquida anual de R\$ 1,1 billón.
- <sup>2</sup> 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; Gerda, fundada en 1901. Vidigal (1996) estudió el caso de empresas todavía en actividad como Sudamérica y Hering, además de otras longevas que no existen más, como el Grupo Matarazzo, Tecidos Bangu y los negocios de las familias Prado y Simonsen.
- <sup>3</sup> Vidigal (2000) identificó 15 empresas comandadas por la cuarta generación, cuyos nombres no citó.
- <sup>4</sup> Campos, Bertucci y Pimentel (2008) definieron como su objeto empresas con edades en la franja de 50-60 años.
- <sup>5</sup> Los autores se apoyan en datos divulgados por la Revista Exame en 1997.
- <sup>6</sup> El autor cita a Lansberg et al. (1996) como fuente del dato.
- <sup>7</sup> La fuente no es citada por los autores.
- <sup>8</sup> Encuentro Nacional de la ANPAD (Asociación Nacional de Cursos de Posgrado en Administración).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alacaklioglu, H., Bork, D. E., & Paul, J. "A milenium past into the next century". *Proceedings of the Family Firm Institute 20<sup>th</sup> Anniversary Conference*, San Francisco, CA, EUA, Oct. 2006.
- Amat, J. M. *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona, Gestión 2000.
- Aronoff, C. E., & Ward, J.L. *From siblings to cousins: prospering in the third generation and beyond*. Marietta, Family Enterprise Publishers, 2007.
- Astrachan, J. H., & Shanker, M.C. "Family business' contribution to the U.S. economy: a closer look". *Family Business Review*, (2003, September). XVI (3), 211-219.
- Bernhoeft, R., & Martinez, C. *Empresas brasileiras centenárias: a história de sucesso de empresas familiares*. Rio de Janeiro, Agir, 2011.
- Bertero, C. O. *Ensino e investigação em administração*. São Paulo, Thomson Learning, 2006.
- Bethlem, A. S. "A empresa familiar: oportunidades para investigação". *Revista de Administração*, 1994, outubro-dezembro. 29 (4), 88-97.
- Bork, D. *Family business, risky business: how to make it work*. Aspen, Bork Institute for Family Business, 1993.
- Bueno, J. C. C., & Fernández, C. D., Sánchez, A. V. *Gestão da empresa familiar*. São Paulo, Thomson-Learning, 2007.
- Campos, E. A. S., Bertucci, J. L. O., Pimentel, T.D. *Empresas familiares longevas: fatores que impactam sua continuidade*. Relatório de investigação. Fundação Dom Cabral, 2008. Cfr. <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. *A prática da investigación*. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2006.
- Castro, L. C., Morais, M., & Crubellate, J. M. “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. Campinas, São Paulo, Brasil, 2001.
- Chua, J. H., Chrismann, J. J., & Sharma, P. “Succession and non succession concerns of family firms and agency relationship with non family members”. *Family Business Review*, 2003, 16(2), 89-107, Jun.
- Coughlan, P., & Coughlan, D. “Action Research for operations management”. *International Journal of Operation & Production Management*, 2002, 22 (2), pp. 220-240.
- Davel, E. P. B., & Colbari, A. “Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a investigación organizacional”. In: *Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós Graduação em Administração*, 2003, 27. Atibaia, São Paulo, Brasil.
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. “In the founder’s shadow: conflict in the family firm”. *Family Business Review*, 1999, December. 12(4), pp. 311-323.
- Dyer Jr, W. G. *Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco, Jossey-Bass, 1986.
- FAMILY *Business Magazine*, 2004, Autumn, pp. 47-51.
- Estol, K. M. F., Ferreira, M. C. “O proceso sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira”. *Revista de Administração Contemporânea*, 2006, 10(4), pp. 93-110.
- Freitas, J., Calbino, D., Santos, A., & Pereira, R. D. Em defesa do uso da investigación-ação na investigación em administração no Brasil. *Administração: Ensino e Investigación*. 2010, Julho/Agosto/Setembro. 11(3), pp. 425-445.
- Friedman, S. E. *The successful family business*. Chicago, Upstart Publishing Company, 1998.
- Handler, W. “Methodological issues and considerations in studying family businesses”. *Family Business Review*, 1989, Fall), 2(3), pp. 257-276.
- Herbert, J. I. *Family business bibliography*. Kennesaw (Georgia/USA), 2005.
- Kanitz, S. “A relação entre pai e filho nas empresas familiares”. In M. Melo, & P.L. de MENEZES, *Acontece nas melhores famílias* 2008, pp. 205-217. São Paulo, Saraiva.
- Kaye, K. *The dynamics of family business: building trust and resolving conflict*. Lincoln (NE/USA), Universe, 2005.
- Kets De Vries, M.F.R., Carlock, R.S., & Florent-Treacy, E. *Family business on the couch: a psychological perspective*. West Sussex (England), 2007.
- Kristie, L. The world’s oldest family companies. *Family Business Magazine*. Retrieved from <http://www.family-businessmagazine.com>
- Kristie, L. “The world’s oldest family companies”. *Family Business Magazine*, 2009, Spring, pp. 61-67.
- Kristie, L. “The world’s oldest family companies”. *Family Business Magazine*, 2008, Autumn, pp. 58-67.
- Landes, D. *Dynasties: fortunes and misfortunes of the world’s great family businesses*. New York (USA), Penguin Group, 2006.
- Lansberg, I. *Succeeding generations: realizing the dream of family in business*. Boston (MA), Harvard Business School Press, 1999.
- Lansberg, I., Perrow, E. L., & Rogolsky, S. “Family firm as an emerging field”. *Family Business Review*, (1998, Spring). 1 (1), pp. 1-8.
- Lanzana, A., & Constanzi, R. “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*. São Paulo, Negócio, 1999, pp.31-50.
- Leach, P. *The Stoy Hayward guide to the family business*. London, Stoy Hayward, 1994.
- Leone, N.M.C.P.G. *Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mundo globalizado*. São Paulo, Atlas, 2005.
- Lethbridge, T. “O desafio de trabalhar com o pai”. *Exame*, 2005, 838(5), pp. 22-30.
- Lodi, J. B. *Sucessão e conflito na empresa familiar*. São Paulo, Pioneira, 1986.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Scholnick, B. “Stewardship vs. stagnation; an empirical comparison of small family and non-family businesses”. *Journal of Management Studies*, 2008, January. 45(1), pp. 51-78.
- Molly, V., Lavaren, E., & Deloof, M. “Family business succession and its impact on financial structure and performance”. *Family Business Review*, 2010, Jun. 23(2), pp. 131-147.
- Moreira Júnior, A. L. *Bastidores da empresa familiar: como conduzir conflitos por meio da governança corpo-*

*Aplicación de la investigación-acción a la planificación de la sucesión en una empresa familiar de pequeño porte*

- rativa*. São Paulo, Atlas, 2011.
- O'Hara, W. T. *Centuries of success*. Avon (MA/USA), Adam Media, 2004.
- Oliveira, D. P. R. de. *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo, Atlas, 1999.
- Paiva, K. C. M., Oliveira, M. C. S. M. de., & Melo, M. C. O. L. "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*, 2008, Setembro/Outubro. 9(6), pp. 148-193.
- Passos, E. et al. *Familia, família, negócios à parte*. São Paulo, Editora Gente, 2006.
- Prosperare. "Grandes empresas familiares brasileiras: uma análise da publicação". VALOR 1000. Cfr. <http://www.prosperarebrasil.com.br>
- Roesch, S. M. A. *Projetos de estágio do curso de administração*. São Paulo, Atlas, 1996.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Chua, J. H. "Strategic management of the family business: past research and future challenges". *Family Business Review*, 1997, Spring. 10(1), pp. 1-36.
- Schein, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA, USA, Jossey-Bass Publishers, 1992.
- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil*. São Paulo, SEBRAE, 2006.
- Thiollent, M. *Investigación-acción nas organizações*. São Paulo, Atlas, 1997.
- Thiollent, M. *Metodologia da investigación-acción*. São Paulo, Cortez, 2005.
- Tripp, D. "Investigación-acción: uma introdução metodológica". *Educação e Investigación*, São Paulo, 2005, Setembro-Dezembro, 31(3), pp. 443-466.
- Vergara, S. C. *Métodos de investigación em administração*. São Paulo, Atlas, 2006.
- Vidigal, A. C. *Viva a empresa familiar!* Rio de Janeiro, Rocco, 1996.
- Vidigal, A. C. "As origens da empresa familiar no Brasil". In I.G.S., Martins, P.L. de Menezes, & Bernhoeft, R. *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo, Negócio, 1999, pp.17-28.
- Vidigal, A. C. "A sobrevivência da empresa familiar no Brasil". *Revista de Administração*, 2000, Abril/Junho. 35(2), pp. 66-71.
- Ward, J. W. *Keeping the family business health: how to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. San Francisco, CA, USA, Jossey-Bass, 1987.