

*The succession process in a family owned business and its impact on the organization*

# EL PROCESO de SUCESIÓN en la EMPRESA FAMILIAR y su IMPACTO en la ORGANIZACIÓN

**Tec Empresarial, Agosto 2012,  
Vol 6 Num 2 / p. 29-39.**

**Arnoldo Araya Leandro**  
[ararle@yahoo.com](mailto:ararle@yahoo.com)

*Doctor en Dirección de Empresas de la Universidad de Valencia, España. Máster en Administración de Empresas, Contador Público Autorizado, Licenciado en Administración de Empresas del ITCR. Profesor universitario desde 1995. Asesor, consultor y auditor externo de importantes empresas en Costa Rica. Especialista en empresas familiares. Ha impartido varios seminarios a nivel nacional e internacional sobre temas financieros y empresas familiares.*

- Recepción del artículo: 30 septiembre, 2011
- Aprobación del artículo: 3 febrero, 2012

## RESUMEN

Dada la importancia de la empresa familiar (EF) y su trascendencia en diversos ámbitos (económico, empresarial, profesional, político y universitario), y al ser uno de sus principales problemas la sucesión generacional, este artículo tiene como objetivo presentar el fundamento teórico del proceso de sucesión en la empresa

**Palabras clave:** Empresa familiar, sucesión, planificación, dirección, estrategia

## ABSTRACT

Considering the importance of family businesses and their impact on the economic, entrepreneurial, professional, political and college education fields, and being the generational succession process one of more important hurdles they have, this paper aims at presenting the theoretical foundation on which

**Keywords:** Family business, succession, planning, direction, strategy

familiar y su impacto en la organización; se incluye un breve resumen sobre el concepto y las características de la sucesión en EF, la sucesión directiva y la frecuencia de la sucesión generacional, así como la importancia de planificar la sucesión.

the succession process resides and its impact on the organization; also a brief summary about the concept of succession, its characteristics, directory board make up, generational succession frequency and the importance of succession planning is presented.

>>

### >> INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares se encuentran entre las que más contribuyen a la riqueza, empleo y creación de nuevos puestos de trabajo en la mayoría de los países del mundo. Las expectativas de cara al futuro parecen ser optimistas, ya que se prevé que sigan jugando un papel clave en la economía gracias a su flexibilidad, agilidad en la toma de decisiones y preocupación constante por la calidad.

No obstante, las empresas familiares, sin importar su facturación, número de empleados, ubicación geográfica, ni el tipo de negocio, presentan un drama interno particular: las relaciones entre accionistas, directivos y colaboradores difícilmente pueden evitar mezclarse con los aspectos sentimentales y afectivos propios de su parentesco. Esta situación complica el proceso sucesorio por la división moral que debe hacerse de estas dos dimensiones: la familiar y la laboral.

En este artículo se encontró el foro adecuado para discutir y concretar un marco bibliográfico con el fin de estructurar, comprender y dar una lógica al proceso de sucesión de las empresas familiares. Asimismo, se contó con la colaboración de académicos, empresarios, consultores y todo aquel ente relacionado con empresas familiares para comprender el proceso, con el fin de facilitar la sucesión generacional en las empresas familiares, además de obtener más conocimientos para incrementar la longevidad de dichas empresas, donde el problema de la sucesión es algo más que una cuestión de estadísticas.

En este artículo se exponen el concepto y las características del proceso de sucesión en empresas familiares, la sucesión directiva, la frecuencia de la sucesión generacional y la importancia de la planificación de la sucesión.

### LA SUCESIÓN: CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS

Por definición, la sucesión es un proceso dinámico durante el cual los roles y tareas del predecesor y el sucesor evolucionan independientemente, en paralelo, hasta que se cruzan y se traslapan o empalman. La finalidad de la sucesión es transferir tanto la administración como la propiedad del negocio a la siguiente generación

(Trevinyo, 2010). Trevinyo (2010) afirma que la sucesión es un proceso largo, continuo y que no termina en realidad, ya que lo primero que un empresario debe hacer cuando toma las riendas del negocio como sucesor en pleno, es comenzar a preparar a su relevo.

Algunos expertos (Grant, 1991 y 1992; Barney, 1992; Fernández, 1993; Cabrera y De Saá, 1996) coinciden en que la aplicación de la Teoría de los Recursos y Capacidades de la Empresa al estudio de la empresa familiar constituye una base teórica válida sobre la cual fundamentar el estudio de la planificación del proceso de sucesión en empresas familiares. Esta teoría establece que las empresas llegan a ser exitosas porque logran identificar y aprovechar todos sus recursos y capacidades por medio de sus estrategias.

Las empresas familiares tienen importantes capacidades que las diferencian de otro tipo de organizaciones y que les otorga un importante potencial competitivo, el cual puede verse amenazado por un proceso de sucesión mal planificado o no planificado del todo (Vancil, 1987; Ward, 1987; Handler, 1994; Gallo, 1995).

En la empresa familiar, se considera el proceso de sucesión como su principal problema, ya que muchas de ellas fracasan en cuanto a su crecimiento y a su continuidad (Gallo, 2002). Sin embargo, quienes así lo piensan suelen esconder, bajo el término sucesión, problemas como la maduración del mercado, el envejecimiento de la organización, la reestructuración de los participantes en la propiedad, conflictos familiares, entre otros, los cuales pueden y deben tratarse y resolverse sin involucrar el traspaso del poder de dirigir (Araya, 2011).

El proceso de sucesión suele ser decidido sobre la configuración de la nueva propiedad, ya que quien controla la propiedad ejerce el poder, y, si lo desea, la dirección de la empresa puede delegarse si se decide nombrar a un director general (Belausteguita, 2010).

Algunos autores se refieren al proceso de sucesión como un simple traspaso de batuta; considerar la sucesión como un proceso parece definir mejor este hecho, el cual caracteriza a las empresas familiares en cualquier lugar del planeta (Araya, 2011; Handler, 1989; Leach, 1993; Ussman 2004; Gallo, 1995).

La sucesión no es una cuestión sencilla y, por ende, su planificación tampoco. Los altos índices de mortalidad que caracterizan a

**Cuando llega el momento de la sucesión, se ha de hacer hincapié en el aumento de la complejidad, no sólo en el ámbito empresarial sino también en el ámbito emocional y familiar.**

las empresas familiares en los saltos generacionales son quizá la mejor prueba (Araya, 2011).

En las empresas familiares se concibe la sucesión como un proceso de por vida, que abarca todo lo que contribuye a garantizar la continuidad de la empresa a través de las generaciones. Se pueden distinguir los tres siguientes posibles impactos derivados del traspaso generacional en la empresa familiar (Araya, 2011; Gallo, 1998):

1. La intransigencia o resistencia del fundador a aceptar su retirada y, por tanto, a traspasar sus poderes al sucesor, sin existir en estos casos un plan para llevar a cabo el proceso de sucesión de forma estudiada y meditada, ni una preparación adecuada del sucesor para su futuro papel de empresario.
2. Tensiones entre el fundador y sus descendientes por la designación del sucesor como líder de la empresa, con el consiguiente deterioro de las relaciones con aquellos que no sean designados como sucesores.
3. Tensiones entre los mismos herederos por la designación del sucesor.

Cuando llega el momento de la sucesión, se ha de hacer hincapié en el aumento de la complejidad, no sólo en el ámbito empresarial sino también en el ámbito emocional y familiar.

Al tener en cuenta las dificultades que se derivan de la sucesión, se debe tratar de que ésta llegue a su término con la menor repercusión posible para el negocio, de tal manera que sean varias las soluciones que se planteen para esto.

Una solución que comparten muchos autores (entre otros, Ward, 1988; Leach, 1993; Oltra, 1997; y Gallo, 1998) es que la llegada de la sucesión es mucho más llevadera cuando la empresa, con tiempo, comienza a realizar la planificación estratégica de la compañía. Así, en un contexto familiar, se sigue una serie de pautas a la hora de su elaboración; en un primer momento, se deben abor-



dar los problemas críticos que surgen de la relación familia-empresa. Una vez que estos problemas han sido ubicados, se deben realizar reuniones periódicas familiares para poner en común puntos de vista y las medidas a tomar en cada situación. En tercer lugar, se presentan por escrito los valores y conductas que deben seguir los miembros de la organización, y es en este momento cuando la empresa ya se plantea la constitución de un protocolo familiar. Y, por último, se realizan revisiones periódicas en las que se controla que lo planificado se cumpla, manteniendo en todo momento una comunicación fluida entre todos los miembros.

Con todo lo anterior, se puede deducir que una buena dinámica en las relaciones familiares se convierte en un factor esencial de la viabilidad y continuidad de la empresa familiar, además, contar con un adecuado plan estratégico facilitará el proceso de sucesión en la EF (Araya, 2011). Con este plan estratégico, lo que se pretende es exponer los pasos concretos que se deben seguir para satisfacer a los clientes, aumentar los beneficios y revitalizar la empresa para la próxima generación (Ward, 1988). No obstante, en este tipo de empresas hay que tener en cuenta que no sólo se planifica la dimensión estratégica empresarial sino que también hay que planificar la dimensión familiar, teniendo en cuenta las metas personales y profesionales a largo plazo de los miembros de la familia.

Otra solución que complementa dicha planificación es comenzar con la planificación del proceso de sucesión en forma oportuna, ya que afecta muchos factores, no sólo a la familia sino también a la organización, con lo cual se facilitaría el proceso.

Se debe empezar a estructurar el problema de la sucesión estableciendo las partes que componen dicho problema y cómo éstas se relacionan entre sí. El proceso de sucesión (figura 1) estará formado por: la preparación del sucesor/es, el desarrollo de la organización, el desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia, y el retiro del fundador. >>

>> El empresario fundador debe comenzar su retirada del mundo empresarial por medio de la designación y preparación de su futuro sucesor, y no cayendo en el error de elegir al primogénito, como muchas veces ocurre, si éste no posee las aptitudes y capacidades necesarias para el puesto que va a ocupar, sino a aquella persona que considere que puede dirigir con éxito la empresa familiar en los próximos años (Araya, 2011).

De esta manera, la elección del futuro sucesor es una de las decisiones más importantes que deberá tomar el fundador, debido a la situación actual de los mercados, al incremento de la competitividad y a los avances tecnológicos. No hay duda de que la preparación profesional del futuro sucesor exige adquirir un cúmulo de conocimientos tanto teóricos como experimentales que le ayuden a hacer frente a los posibles conflictos que la empresa pueda presentar.

La práctica recomienda la formación del sucesor mediante la educación formal, que adquiera experiencia en empresas diferentes a la futura empresa familiar e incluso que amplíe conocimientos sobre los mercados nacionales e internacionales. Este sucesor se incorporará a la empresa con una mayor formación y experiencia, lo que le otorgará una serie de ventajas al trabajar en otras compañías, le brindará una mayor seguridad en sí mismo para realizar las tareas en la empresa y adquirirá más consciencia de no tener por qué depender del propio negocio familiar, ya que puede incorporarse a otros; además, tendrá el prestigio dentro de la firma por haber trabajado en otras compañías desempeñando su labor, así como respeto profesional, y no por ser el hijo del propietario, de manera que no se relacione la capacidad de dirigir con los lazos afectivos (Araya, 2011).

Otro tema relacionado con la formación del sucesor es el mo-

mento de su incorporación en la empresa, si éste debe acaparar el mando del negocio desde el principio o si, por el contrario, se debe apoyar primero en otras personas que le orienten. Es preferible que no se encargue sólo el fundador sino que sean personas ajenas a la organización las que asesoren y apoyen al sucesor en los primeros años a la cabeza de la empresa familiar (Levinson, 1971; Lansberg y Astrachan, 1994). Con esta apreciación se puede dividir esta primera etapa del proceso sucesorio en dos: una primera, donde esté al frente un directivo no familiar que asesore, y la otra, donde el poder recaiga íntegramente en el miembro de la siguiente generación.

Para terminar con la formación de los sucesores, otro aspecto a tomar en cuenta es su especialización funcional dentro de la empresa o si, por el contrario, se adquiere una visión más general de la misma. Por lo tanto, el individuo en formación debe tener en cuenta que la segunda opción conlleva un aumento de responsabilidad de su parte y de la relación con el resto de personas inmersas en la organización, de tal manera que éste debe elegir si especializarse o no dentro del negocio.

El protocolo familiar es uno de los instrumentos que se plantea como solución al problema de la confusión de patrimonios, ya que ayuda al empresario no sólo a la gestión de la empresa sino que puede ser muy útil cuando llega el momento de la sucesión (Gallo, 1998). De esta manera, se utiliza dicha herramienta que, si bien no soluciona el problema, puede ayudar a simplificarlo, al ser un medio a través del cual se puede llegar a la solución.

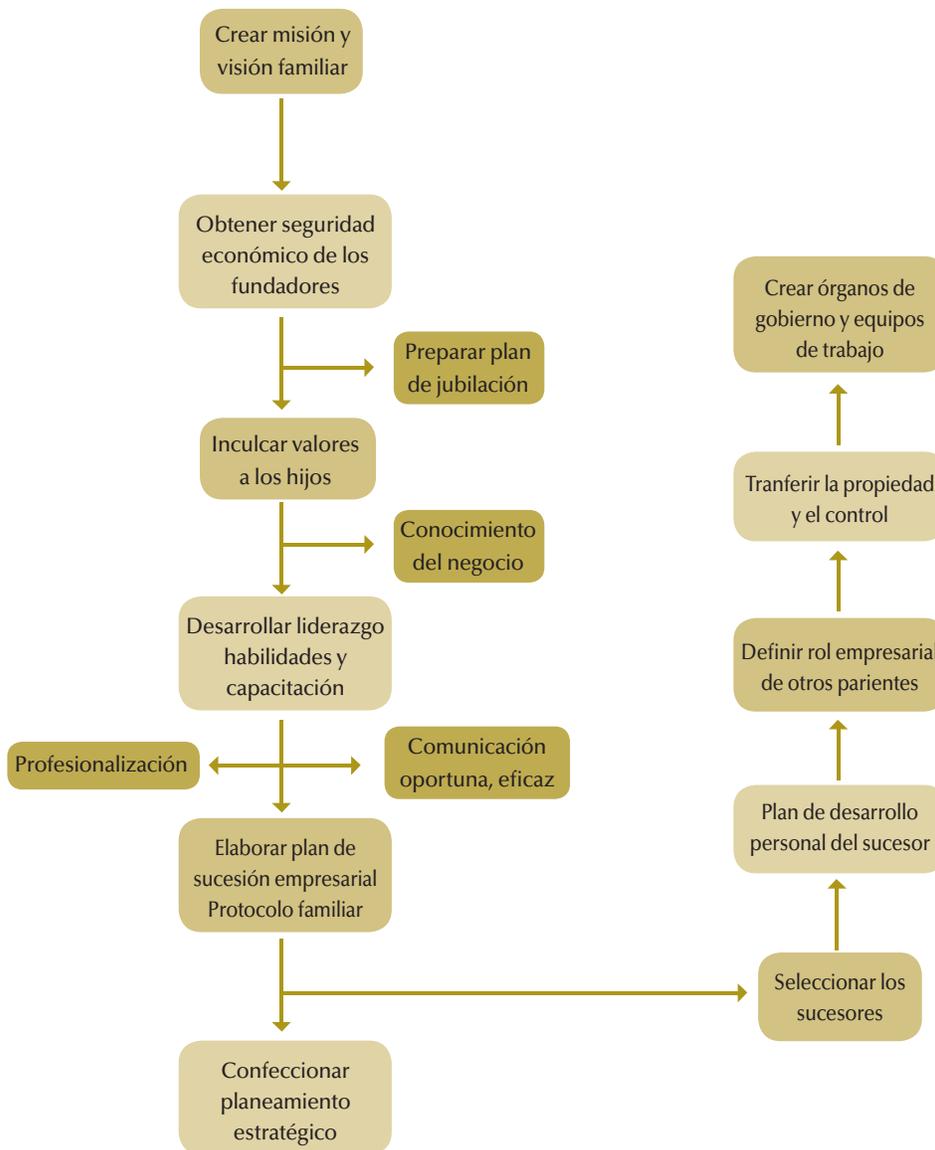
El protocolo familiar es un acuerdo firmado por los familiares socios de una misma empresa con el fin de regular la organización y gestión de ésta, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y empresa. Este instrumento está



ligado a la sucesión, puesto que, con su utilización, se pretende dar continuidad, de manera eficaz y con éxito, a través de las siguientes generaciones familiares (Gallo, 1998). Este protocolo trata de asegurar la cohesión entre los distintos familiares y la continuidad de la empresa, de generación a generación, sin considerar la sucesión como un suceso, ni tampoco como una acción, sino como un proceso duradero que involucra a los miembros de la familia, a empleados y al propio negocio.

Otro de los problemas cuando llega el momento de la sucesión puede ser que los herederos de la propiedad no reúnan las condiciones necesarias para la gestión de la empresa, puesto que dichas capacidades no se transmiten del fundador a los hijos y, por ello, se plantea que la gestión esté en manos de profesionales ajenos a la familia. Por lo tanto, en la planificación de la sucesión, el fundador debe proponer cómo se reparte la propiedad y gestión de la empresa entre los distintos descendientes. >>

**Figura 1: Proceso de sucesión**



Fuente: Elaboración propia

### El protocolo familiar es un acuerdo firmado por los familiares socios de una misma empresa con el fin de regular la organización y gestión de ésta, además de las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y empresa.

>> Es importante hacer un análisis de las necesidades y la planificación de la formación, incluyendo tanto a los directivos familiares como a los que no lo sean, sin dejar de lado la profesionalización del negocio cuando la empresa alcanza un tamaño considerable. Gallo (2002) menciona que la profesionalización del negocio pasa por tres fases:

1. La formación adecuada de los sucesores.
2. La identificación y capacitación de directivos no familiares.
3. El manejo adecuado de la superposición de los sistemas empresa y familia.

Gallo (1996) indica que el proceso de sucesión requiere prudencia para ver la realidad tal cual es, veracidad para no engañarse ni engañar, y valentía para acometer las acciones necesarias, aunque tengan consecuencias posiblemente dolorosas. Realmente uno de los principales problemas del predecesor es nombrar el sucesor entre sus hijos. Al deseo de ser justo le acompaña la necesidad de

ser objetivo.

Antes de la incorporación de los sucesores, es necesario promover la transmisión de valores empresariales y de los valores de la familia. La educación y preparación de la siguiente generación debe realizarse desde su nacimiento. Los padres y familiares deben promover en ellos el desarrollo de los valores y actitudes más adecuados para dirigir una organización como una predisposición positiva hacia la empresa.

Cuando se espera que los familiares se incorporen a la empresa, es necesario tener previamente un intercambio de impresiones con cada hijo para clarificar tanto sus expectativas de desarrollo personal y profesional dentro de la empresa, como para ayudarlo a tomar aquellas decisiones que puedan hacer compatible su futura incorporación a la empresa familiar. Hay una serie de factores críticos que favorecerán el proceso de incorporación:

- Una buena relación previa con el líder.
  - La existencia de un acuerdo de familia o protocolo que regule las condiciones de entrada y los temas de recursos humanos.
  - La existencia de un plan de carrera al incorporarse a la empresa.
  - La actitud inicial del familiar que entra en la empresa.

Por otra parte, los aspectos que deben considerar los padres respecto a las razones que son mayor motivo de queja de los hijos son las siguientes:

- Estar dispuesto a aceptar una forma diferente y nueva de hacer las cosas.
- Otorgarles autoridad y autonomía.
- Aceptarlos como hijos, y aprobarlos y reconocerlos como profesionales.
- Respetar el juicio y la necesidad de libertad y autonomía de sus hijos.
- No aprovecharse de su autoridad en la empresa para interferir en la vida personal de los hijos.



El proceso de sucesión es complejo y duradero, su solución tiene que basarse en una adecuada estructuración que analice las diversas partes que la componen, las relaciones entre ellas, los principales problemas que se presentan y los periodos de tiempo más adecuados para acometer e intentar su resolución. En la figura 1 se presenta el proceso de sucesión en empresas familiares.

### LA SUCESIÓN DIRECTIVA

La sucesión es un acontecimiento traumático para cualquier organización, dado que no sólo afecta a sus miembros, sino también a su clima económico y político (Kesner y Seborá, 1994; Helmich 1975). El director general es la persona que, en último término, tiene el poder de decisión en una organización y ejerce su influencia a través de ciertos procesos fundamentales como son: (a) la asignación de recursos y recompensas organizativos, (b) la definición de los objetivos organizativos, y (c) la definición de la relación de la organización con el entorno, lo que hace plausible, por tanto, que todos los empleados de la empresa experimenten algún efecto como consecuencia de una sucesión. El director general es la persona que representa a una organización de cara al entorno, por lo que es probable que, a ese nivel externo (accionistas, proveedores, clientes, el público en general, el gobierno), se considere la sucesión como un indicador del futuro de la empresa, en la medida en que los éxitos o los fracasos de los directores generales se traduzcan en éxitos o fracasos para ésta.

Según Handler (1990), la sucesión es considerada como una forma de reacción de la organización ante los elementos de incertidumbre presentes en el entorno y en el ámbito interno. Kesner y Seborá (1994) indican que, sin abandonar este planteamiento multidisciplinario, es necesario estudiar el fenómeno de la sucesión de una manera global, teniendo en cuenta al menos cuatro dimensiones clave de este fenómeno: (a) los antecedentes, (b) el acontecimiento en sí, (c) las consecuencias, y (d) las contingencias.

El proceso de sucesión es calculado, lo cual implica que el comportamiento tiene en cuenta las consecuencias, está ligado a unos objetivos y resultados futuros, y está compuesto por las intenciones; es sistemático, por lo que el comportamiento refleja reglas históricas que han evolucionado y se han ido acumulando a lo largo del tiempo dentro de la organización, y de las cuales puede que los participantes en la sucesión no sean completamente



conscientes; y es político, lo cual significa que el comportamiento es el resultado del interés propio, pero los individuos y los grupos interdependientes utilizan el poder para influir en la organización, de manera que ésta persiga sus propios intereses.

### FRECUENCIA DE LA SUCESIÓN GENERACIONAL

Las investigaciones se han centrado principalmente en intentar explicar qué era lo que producía una frecuencia mayor o menor de las sucesiones, con lo que se llegó a la conclusión de que la frecuencia de la sucesión era más alta en empresas con una baja *performance* (Jauch, Martin, y Osborn, 1980; Osborn, Jauch, Martin, y Glueck, 1981; Benston, 1985; Warner, Watts, y Wruck, 1988).

Por otra parte, los investigadores consideran otros aspectos, además de la *performance*, como los temas sobre los cambios en la estructura organizativa, la fusión o una adquisición (Helmich, >>



>> 1978); los cambios en el contexto y en el entorno de la organización, y variables organizativas como el tamaño, la edad y el tipo de organización; las características del liderazgo (Helmich, 1974), la posición de poder del director general (Salancik y Pfeffer, 1980) y su grado de influencia sobre el propio proceso sucesorio. Concretamente, y en relación con el tamaño de la organización, se ha llegado a la conclusión de que las organizaciones más grandes experimentaban sucesiones con más frecuencia que las más pequeñas. Trow (1961) concluye, por un lado, que la permanencia de los fundadores al frente de sus empresas era mayor en el caso de los presidentes no fundadores y, por otro, que las empresas más pequeñas y estables de propiedad familiar presentaban una tendencia a no haber elegido y formado a los sucesores, lo cual complica la atracción de directivos externos debido al elevado costo de la designación de un sucesor, e incluso podría retrasar la búsqueda de uno.

En cuanto al grado de poder del director general actual, uno de los resultados del trabajo de Panian (1981) es que la pertenencia de éste a la familia dominante está directamente asociada con la longevidad directiva, y esta relación se mantiene incluso después de controlar los efectos de la *performance* corporativa; para aquellas corporaciones que presentan una *performance* baja, los datos

reflejan la existencia de una relación negativa entre la pertenencia del director general a la familia dominante y la frecuencia de la sucesión.

Esto se debe a que pertenecer a la familia dominante hace que los directores generales mantengan un poder considerable, que les permite resistir los posibles intentos de ser reemplazados. A una conclusión similar llega Parrino (1992), ya que, según este autor, los directores generales que son miembros de la familia fundadora tienen menos del cincuenta por ciento de probabilidad de renunciar a su puesto que aquellos que no son miembros de esta familia.

Otro de los aspectos que se ha analizado es el efecto que tiene la tasa de sucesión sobre la *performance* post sucesión; en este sentido, ya desde los años sesenta comenzó a desarrollarse lo que se conoce como “las tres teorías sobre la sucesión”:

- (a) el planteamiento del “sentido común”, que sugiere que la *performance* mejora después de la sucesión, debido a que los que toman la decisión de reemplazar al director general elegirán a alguien con la capacidad y la experiencia necesarias para mejorar la actuación de la empresa;
- (b) la teoría del “círculo vicioso”, que plantea que las sucesiones

frecuentes perturban a las organizaciones y, por consiguiente, dan como resultado una performance de la empresa inferior; y

(c) la teoría del “cabeza de turco ritual”, que viene a desarrollar la teoría anterior, la cual plantea la posibilidad de que no exista relación sistemática entre la sucesión y la performance, sino que, más bien, los costos que se producen son una especie de sacrificio ritual, donde los directores generales que son destituidos hacen el papel de cabeza de turco, de manera que se proporciona una señal a las fuerzas externas a la organización de que se está produciendo un cambio.

En general, y salvo alguna excepción como los resultados de Miller (1993), la investigación posterior a los sesenta ha proporcionado apoyo a la teoría del “círculo vicioso”, es decir, que las sucesiones frecuentes son perjudiciales para la *performance* de la empresa (Eitzen y Yetman, 1972; Allen, Panian y Lotz, 1979).

### CONCLUSIONES

La sucesión de empresas familiares se caracteriza por el desplazamiento del poder y la influencia desde los fundadores hacia los sucesores, así como la existencia de un periodo de poder compartido entre ambos. Elaborar un plan de sucesión en EF no es fácil y requiere, entre otros, tiempo y esfuerzo, además, no existe un plan de sucesión estándar que se adapte a todas las empresas familiares.

La sucesión es un acontecimiento inevitable y drástico que condiciona el futuro de las empresas, de ahí la importancia de la planificación para este acontecimiento. Son pocas las empresas que se involucran en procesos de planificación de la sucesión; además, la escasa planificación que se lleva a cabo a menudo está en manos del director general actual.

La sucesión es uno de los problemas más relevantes y, a la vez, más críticos que debe emprender una empresa familiar para garantizar su continuidad.

Está llena de interrogantes que hacen que provoque mucha ansiedad, especialmente cuando la empresa debe acometer la sucesión entre la primera y la segunda generación.

El éxito del proceso de la sucesión depende de que exista una serie de circunstancias que sean favorables y de una planificación anticipativa que permita hacer frente a las que son menos favorables.

Cuando se realiza una sucesión, es importante evaluar las circunstancias favorables y desfavorables que acompañan la realización del proceso de sucesión. A partir del diagnóstico de las fuerzas favorables y desfavorables, hay que establecer aquellas estrategias que favorezcan el éxito del proceso sucesorio. Esto debe evitar la emergencia de los conflictos accionariales y familiares, así como transformar progresivamente la organización con el fin de favorecer la incorporación de profesionales del estilo de los sucesores.

La sucesión será más fácil si el líder tiene predisposición a delegar, desprenderse, ser generoso, otorgar autonomía y no inmiscuirse, establecer relaciones de confianza con su familia o con sus colaboradores.

La sucesión en las empresas familiares es importante no sólo por razones de continuidad, sino también porque, por lo general, ocasiona inestabilidad a nivel familiar y empresarial. Además, es un proceso al cual no podemos escapar, ya que se tendrá que enfrentar tarde o temprano, así que es mejor estar preparados.

La selección de la persona más adecuada para suceder al líder actual se realiza en función de varios aspectos, pero en esencial dos: su competencia técnica y predisposición personal.

Para finalizar, como futuras líneas de investigación podemos extraer varias de sumo interés como las siguientes.

- Los factores que inciden en el éxito y fracaso del proceso sucesorio en empresas familiares.
- La importancia del protocolo en las EF.

>>



- >> • El papel de la mujer en la EF.
- La internacionalización de empresas familiares.
  - Realizar estudios comparativos de empresas familiares del mismo sector o industria, en cuanto a múltiples cuestiones relacionadas con los procesos de motivación, estilos de liderazgo, comunicación, ética, conflictos, estructura organizacional, cultura, innovación, inteligencia emocional en la EF, planificación estratégica, formación y desarrollo de grupos, papel de junta directiva y órganos de gobierno de EF.

### Referencias bibliográficas

Allen, M., Panian, S & Lotz, R. (1979). Managerial succession and organizational performance: A recalcitrant problem revisited. *Administrative Science Quarterly*, 24:167-180

Amat, J. (2004). *La Continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Gestión 2000.

Araya, A. (2011). *La sucesión de empresas familiares costarricenses: factores de éxito y fracaso*. Tesis Doctoral, Universidad de Valencia, España.

Barney, J. (1992). Integrating organizational behaviour and strategy formulation research: A resource-based analysis. *Advances in*

*Strategic Management*, 8:39-61.

Belausteguigoitia, I. (2010). *Empresas familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación*. México D.F.: Mc Graw Hill.

Benston, G. (1985). The self-serving management hypothesis: Some evidence. *Journal of Accounting and Economics*, 7:67-84 .

Birley, S. (1986). Succession in the family firm: The inheritor view. *Journal of Small Business Management*, 24:36-43.

Cabrera, K. y De Saá, P. (1996). *La empresa familiar desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades. La empresa en una economía globalizada: Retos y cambios*. Granada: AEDEM.

Eitzen, D. & Yetman, N. (1972). Managerial change, longevity, and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 17:110-116.

Fernández, Z. (1993). La organización interna como ventaja competitiva para la empresa. *Papeles de Economía Española*, (56):178-193.

Gallo, M. (1995). *Empresa familiar: Textos y casos*. Barcelona: Editorial Praxis.

Gallo, M. (1996). *La Empresa Familiar 5*. Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar, Estudios y Ediciones IESE.



- Gallo, M. (1998). La Sucesión en la Empresa Familiar. Colección de Estudios e Informes N° 12, Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona.
- Gallo, M. (2002). Evolución hacia una empresa familiar y multinacional. Seminario impartido en la Universidad de Alicante, Departamento de Organización de Empresas.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantages: implications for strategy formulation. *California Management Review*, Spring, 114-135.
- Grant, R.M. (1992). *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications*. Cambridge: Basil Blackwell.
- Handler, W. (1989). Managing the family firm succession process: The next-generation family member's experience. UMI Dissertation Services.
- Handler, W. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 15:37-51.
- Handler, W. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7:133-157.
- Helmich, D. (1974). Predecessor turnover and successor characteristics. *Corneil Journal of Social Relations*, 9:249-260.
- Helmich, D. (1975). Corporate succession: An examination. *Academy of Management Journal*, 18:429-441.
- Helmich, D. (1978). Leader flows and organizational process. *Academy of Management Journal*, 21:463-478.
- Jauch, L., Martin, T. & Osborn, R. (1980). Top management under fire. *Journal of Business Strategy*, 1:33-41.
- Kesner, I. & Sebor, T. (1994). Executive succession: Past, present & future. *Journal of Management*, 20:327-372.
- Lansberg I. & Astrachan, J. (1994). Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors. *Family Business Review*, 7:39-59.
- Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Barcelona: Ediciones Granica.
- Levinson, H. (1971). Conflicts that plague the family business. *Harvard Business Review*, 49:90-98.
- Miller, D. (1993). Some organizational consequences of CEO succession. *Academy of Management Journal*, 36:644-659.
- Oltra, V. (1997). La empresa familiar y su dinámica propia. *Harvard Deusto Business Review*, 81: 42-51.
- Osborn, R., Jauch, L., Martin, T. & Glueck, W. (1981). The event of CEO succession, performance, and environmental conditions. *Academy of Management Journal*, 24:183-191.
- Panian, S.K. (1981). *Managerial power and succession in corporations*. UMI Dissertation Services.
- Parrino, R. (1992). CEO turnover and outside succession: A cross-sectional analysis. UMI Dissertation Services.
- Salancik, G. & Pfeffer J. (1980). The effects of ownership and performance on executive tenure in U.S. corporations. *Academy of Management Journal*, 23: 422-437.
- Treviño, R. (2010). *Empresas Familiares, Visión Latinoamericana*. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad. México D.F: Pearson Educación.
- Trow, D. (1961). Executive succession in small companies. *Administrative Science Quarterly*, 6:228-239.
- Ussman, A. (2004). *Empresas Familiares*. Lisboa: Editorial Silabo.
- Vancil, R. (1987). *Passing the baton: Managing the process of CEO succession*. Harvard Business School Press. MA, Estados Unidos.
- Ward J. (1987). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*, San Francisco: Jossey-Brass.
- Ward, J. (1988). The Special Role of Strategic of Planning for Family Business. *Family Business Review*, 1(2): 105-117.
- Ward, J. (2004). *Perpetuating the Family Business. How to Plan the Continuing Growth*. Nueva York: Palgrave Macmillan.
- Ward J. (2006). *El éxito en los negocios de familia*. Bogotá: Norma.
- Warner, R., Watts, R. & Wruck, K. (1988). Stock prices and top management changes. *Journal of Financial Economics*, 20:461-492.