

FACTORES QUE AFECTAN AL PROCESO DE SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR: PERSPECTIVA DEL PREDECESOR *VERSUS* SUCESOR

M^a Katiuska Cabrera Suárez

Josefa D. Martín Santana

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es analizar el grado de preparación y desarrollo del proceso sucesorio en las empresas familiares de la provincia de Las Palmas en función de una serie de factores identificados en la literatura como influencias clave y determinantes del grado de éxito de dichos procesos. Estos factores tienen que ver con aspectos como la elección y formación del sucesor, el compromiso del sucesor con la empresa familiar, las relaciones entre predecesor y sucesor, y el propio contexto familiar en el cual se enmarca el proceso sucesorio. El trabajo empírico, realizado sobre una muestra de 93 empresas familiares, identifica las percepciones de predecesores y sucesores sobre esos factores, así como las diferencias entre las mismas y los aspectos más relevantes asociados a la satisfacción de ambos participantes.

PALABRAS CLAVE: empresa familiar, sucesión, predecesor, sucesor

ABSTRACT

The goal of this paper is to analyze the degree of development and preparation of the succession processes in family businesses in the province of Las Palmas on the basis of certain factors identified in the literature as key influences and determinants of the degree of success of the succession processes. These factors have to do with issues such as the successor's selection and training processes, successor's commitment with the family firm, relationships between predecessor and successor, and the family context in which the process is taking place. The empirical work is applied to a sample of 93 family firms and it allows the identification of the predecessors' and successors' perceptions on these factors, the differences between them and the most relevant issues related to the satisfaction of both participants.

KEY WORDS: family firm, succession, predecessor, successor

1. INTRODUCCIÓN

La importancia de la empresa familiar en el tejido empresarial es un hecho fundamentado en datos objetivos (Astrachan y Shanker, 2003; Morck y Yeung, 2004). En este sentido, e incluso cuando no existe consenso sobre la definición de empresa familiar entre los estudiosos del tema, sí podemos encontrar ciertos paralelismos entre muchas de las definiciones ofrecidas. Así, la idea de control familiar aparece en la mayoría de las definiciones, ya sea explícita o implícitamente, y se traduce en dos aspectos clave: la propiedad y la dirección (Gersick et al., 1997; Chua et al., 1999; Carney, 2005). Es decir, se considera una empresa como familiar cuando una o varias familias poseen el porcentaje de capital necesario para ejercer el control y además están involucradas de forma efectiva en la gestión de la empresa.

Por otra parte, en la literatura sobre empresa familiar se señala el proceso sucesorio como la clave para la continuidad y desarrollo de este tipo de empresas, dados los cambios estructurales, culturales y de comportamiento que suelen venir asociados al mismo. La elección de un sucesor, su formación y desarrollo, y la transferencia del poder directivo es lo que constituye el núcleo de las empresas familiares y de hecho, el fracaso en la sucesión parece ser el factor clave de desaparición de las empresas familiares en todos aquellos ámbitos geográficos donde se ha estudiado.

La integración de la siguiente generación en la empresa familiar puede tener una importancia estratégica para este tipo de organizaciones, hasta el punto de que la incorporación exitosa de nuevos miembros de la familia es para muchas empresas familiares un fin tan importante como los objetivos de beneficio, los nichos de mercado y otros determinantes de la política empresarial del negocio. En este sentido, se considera que una sucesión es eficaz cuando se produce la transferencia de la propiedad y el control de los derechos de propiedad desde el actual director general al sucesor, además de la transferencia del control sobre la dirección de operaciones y la dirección estratégica (Churchill y Hatten, 1987; Goldberg, 1991). En consecuencia, la sucesión no consiste simplemente en un acontecimiento aislado de traspaso de la "batuta", sino que es un proceso polietápico que se produce a lo largo de un período temporal que empieza antes incluso de que los herederos entren en la empresa. Se trata, por tanto, de un proceso lento, evolutivo y de ajuste mutuo entre los roles del fundador y de los sucesores (Handler, 1989).

Sobre la base de las consideraciones anteriores, se establece como objetivo de este trabajo de investigación el analizar el grado de preparación y desarrollo del proceso sucesorio en las empresas familiares de la provincia de Las Palmas, así como la influencia de los diferentes factores asociados a la evolución del proceso sobre el grado de satisfacción del predecesor y del sucesor con la experiencia sucesoria.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

La literatura especializada en el proceso sucesorio señala una serie de factores como influencias clave y determinantes del grado de éxito de los procesos de sucesión. Estos factores tienen que ver con aspectos como el

proceso de elección y formación del sucesor, el compromiso del sucesor con la empresa familiar, las relaciones entre los implicados, particularmente predecesores y sucesores, y el propio contexto familiar en el cual se enmarca el proceso sucesorio.

La *elección* del sucesor como máximo responsable futuro de la empresa es una cuestión determinante para lograr el desarrollo exitoso del proceso sucesorio y garantizar la supervivencia de la empresa. En este proceso de elección es clave el papel que juega el predecesor puesto que es quién tiene el poder de decisión en la empresa. En este sentido, idealmente el predecesor debería llevar a cabo dicha elección de forma meditada y contando con la opinión y el consenso de la familia y de asesores cualificados. Sin embargo, en muchas ocasiones la decisión sobre el futuro sucesor realmente no se toma, sino que se asume que será un miembro de la familia (normalmente un hijo primogénito) el que acabe liderando la empresa, sin tener en cuenta los deseos de esta persona o su cualificación (Handler, 1989; Cabrera, 1998; Lansberg, 2000).

Cuando hablamos de la *formación* del sucesor en la empresa familiar hay que distinguir entre lo que es adquirir conocimientos sobre el negocio y lo que es adquirir capacidades de liderazgo. De esta manera, preparar a los sucesores para ser líderes implica que los sucesores conozcan todos los aspectos de su empresa en particular, sobre el sector donde está operando y que desarrollen determinadas habilidades directivas que le permitan influir en los demás. Los líderes deben desarrollar ciertas capacidades y la eficaz aplicación de esas capacidades depende del conocimiento relacionado con las tareas a desarrollar, la organización y las personas con las que se trabaja (Fiedler, 1996). Existen diferentes vías para adquirir esas experiencias y conocimientos tales como: la formación académica; la obtención de experiencia fuera de la empresa familiar y la obtención de conocimiento previo sobre el negocio. Es necesario además que los sucesores sean formados y desafiados por experiencias de desarrollo a lo largo de sus carreras dentro de la empresa familiar y que les proporcionen cierto grado de desafío, apoyo y reconocimiento tanto por parte de su predecesor como de otros empleados en la empresa (Foster, 1995; Cabrera, 2005).

Los estudios realizados sobre empresas familiares indican que éstas tienen una tendencia a utilizar enfoques más personales, directos y centrados en las relaciones para el desarrollo de los sucesores, mientras que las empresas no familiares confían más en planteamientos formalizados, detallados y centrados en las tareas (Fiegener, et al., 1994). En este sentido, resulta especialmente relevante el papel jugado por el predecesor y el tipo de relación que éste tenga con el sucesor o sucesores en la determinación de las posibilidades de éxito del proceso sucesorio (Cabrera, et al., 2001; Cabrera, 2005).

Cuanto mejores sean *las relaciones entre el predecesor y el sucesor* y más se caractericen éstas por el respeto, el entendimiento y el comportamiento complementario, más posibilidades de éxito tendrá el proceso sucesorio. Los individuos que logran una relación de trabajo basada en estos componentes tienden a sentirse apoyados, reconocidos y más satisfechos con la calidad de su experiencia en la empresa. El carácter mutuo de los sentimientos considerados positivos es una característica clave para que la relación pueda considerarse funcional, de manera que la relación entre ellos vaya madurando gradualmente hasta convertirse en una relación entre adultos en lugar de mantener el patrón de dependencia del tipo niño-adulto. Es importante que el predecesor sea capaz de enseñar al sucesor, es decir, que actúe como mentor o tutor del mismo. La formación del sucesor exige que tanto éste como el directivo-

propietario actual reconozcan que tienen cosas que aprender el uno del otro; podría hablarse incluso de un sentimiento de admiración mutuo (Handler, 1989; Barach y Ganitsky, 1995; Goldberg, 1996; Cabrera, 1998).

El *compromiso* se define como la voluntad del sucesor de hacerse cargo de la empresa familiar (Goldberg y Wooldrige, 1993) y se considera como uno de los factores críticos en cuanto al éxito de la sucesión (Chrisman, et al., 1998). Este compromiso será fuerte, y por tanto el proceso de sucesión se verá favorecido, cuando la descendencia desee unirse a la empresa familiar, se sienta querida y bienvenida, no sea presionada a asumir responsabilidades directivas o de sucesión y pueda elegir si entrar o no en la empresa familiar (Barach y Ganitsky, 1995). Por el contrario, el compromiso será débil cuando los sucesores se sientan coaccionados, ya sea abiertamente o por sentimientos de lealtad a la familia, con el posible resultado de que nunca se esfuercen al máximo por la empresa o nunca aprecien lo que obtienen de la misma, sintiéndose privados de otras oportunidades que pueden parecerles mejores o de seguir otros intereses profesionales más apropiados para ellos. También es posible que el sucesor no tenga otras opciones laborales o que perciba la entrada en la empresa como una opción cómoda. Por tanto, para que el sucesor vea reducido su grado de compromiso no es necesario que se haya sentido coaccionado a entrar en la empresa; es suficiente con que no haya reflexionado sobre ello o que la decisión sea fruto de la inmadurez para que, posteriormente, pueda experimentar sentimientos de duda y falta de compromiso (Goldberg y Wooldrige, 1993).

Otro factor que puede estar relacionado con el atractivo de la empresa familiar para los sucesores y, por tanto, con el compromiso que éstos adquieran, tiene que ver con las expectativas, tanto antes de la incorporación como después, sobre la posibilidad de satisfacción de sus necesidades e intereses en el contexto de la empresa familiar, dado que ello influirá en su nivel de satisfacción, de productividad y en sus planes futuros (Goldberg, 1996). La satisfacción de las necesidades personales o psicosociales implica que el individuo logre un sentimiento de identidad personal en la medida en que pueda ser capaz de realizar logros personales y de ser responsable ante sí mismo. Así mismo, la posibilidad de satisfacer en el contexto de la empresa familiar las distintas necesidades que se experimentan a lo largo de las etapas de la vida (experimentación, avance, logro y equilibrio) es crítica para las expectativas futuras. Si no se logra esa evolución, pueden existir sentimientos de resentimiento, enfado y una carencia general de satisfacción (Handler, 1989, Cabrera, 2005). Por otro lado, la investigación anterior señala también la importancia de que la visión que tengan los sucesores de la empresa familiar sea realista, es decir, que no sólo esperen una serie de ventajas de trabajar en una empresa propia sino que sean conscientes además del esfuerzo que implica (Cabrera, 1998).

Finalmente, diversos estudios consideran clave determinadas *características de las familias* para que los procesos sucesorios se desarrollen con garantías de éxito (Dyer, 1986; Handler, 1989; Lansberg y Astrachan, 1994). En tal sentido, los estudios señalan que es necesario que las familias sean capaces de desarrollar una comunicación sana y fluida que permita hacer planes para el futuro de la empresa, que sean flexibles para resolver los posibles conflictos que se produzcan y desarrollar la confianza e interés mutuo entre los miembros de la familia. De esta manera se desarrollan sentimientos de orgullo y apego por la empresa que podrían derivar en que los familiares sean capaces de anteponer el futuro y el adecuado desarrollo de la empresa a su propios intereses particulares.

3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Para seleccionar la población objeto de este estudio se llevó a cabo un primer estudio telefónico sobre una base de datos 3.427 empresas de carácter familiar con sede en la provincia de Las Palmas (España), al objeto de identificar aquellas empresas en las que se había producido o se estaba produciendo un proceso sucesorio. Al finalizar este primer trabajo de campo, el número de encuestas realizadas ascendió a 667 empresas, de las cuales 138 había experimentado o estaba experimentando un proceso sucesorio. En este primer estudio se consideraron como informantes clave los propietarios de las empresas o algún cargo directivo de las mismas, dadas las características específicas de la información que se solicitaba.

Partiendo de este tamaño poblacional de 138 empresas, se llevó a cabo una encuesta personal realizada en la sede de las empresas y en la que nos encontramos con cuatro posibles situaciones: (1) empresas en las que el predecesor es el único que toma decisiones y el sucesor todavía no ha entrado a formar parte de la empresa, procediéndose a encuestar únicamente al predecesor; (2) empresas en las que el predecesor toma las decisiones y el sucesor colabora en la empresa, procediéndose a realizar la encuesta al predecesor y al sucesor; (3) empresas en las que el sucesor ya tiene responsabilidades directivas y capacidad para tomar decisiones, pero el predecesor sigue supervisando la actuación del sucesor, procediéndose a realizar la encuesta al predecesor y al sucesor, y (4) empresas en las que el predecesor ya no colabora en la empresa, siendo el sucesor el único responsable de la toma de decisiones, procediéndose a realizar la encuesta únicamente al sucesor.

En la tabla 1 se recoge la ficha técnica del estudio en la que resume el proceso metodológico seguido. Tal y como se observa en la misma, el tamaño muestral ascendió a 113 encuestas cumplimentadas, que representan a 93 empresas familiares. En la tabla 2 se recoge el perfil sociodemográfico de las empresas encuestadas, pudiéndose observar que: (1) predominan las sociedades limitadas y los empresarios individuales; (2) casi un 50% de las empresas tiene una antigüedad inferior o igual a 20 años y el otro 50% una edad superior a 20 años, alcanzando un pequeño porcentaje de ellas (6.7%) una edad superior a los 50 años; (3) en cuanto a su tamaño, medido en términos de número de empleados, se observa como más del 75% son microempresas con un número de empleados que no supera a 10, y (4) algo más del 60% de las empresas encuestadas son de primera generación, es decir, en ellas todavía no se ha consumado el traspaso de las funciones directivas y/o de la propiedad a la segunda generación.

TABLA 1. Ficha técnica

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO:	Encuestas personales a través de cuestionarios totalmente estructurados
POBLACIÓN DE ESTUDIO:	138 empresas en diferentes estados del proceso sucesorio identificadas en el estudio telefónico
ÁMBITO:	Gran Canaria
INFORMANTES CLAVE	Predecesores, sucesores consumados y sucesores en curso
LUGAR DE CONTACTO:	Sede de las empresas
MUESTRA DEFINITIVA:	113 encuestas cumplimentadas, que representan a 93 empresas familiares

TRABAJO DE CAMPO:	1 a 22 de marzo de 2006
--------------------------	-------------------------

TABLA 2. Perfil sociodemográfico de las empresas encuestadas

CARACTERÍSTICAS	%	CARACTERÍSTICAS	%
Forma jurídica:		Número de empleados:	
S.A.	8.0%	Sin asalariados	16.1
S.L.	49.6%	Entre 1 y 10 empleados	61.3
Empresario individual	37.2%	Entre 10 y 49 empleados	20.4
Otras	5.3%	Más de 50	2.2
Antigüedad de la empresa:		Generación:	
Hasta 10 años	23.6	Primera generación	61.1%
Entre 11 y 20 años	26.9	Segunda y sucesivas generaciones	38.9%
Entre 21 y 30 años	21.4		
Entre 31 y 50 años	21.4		
Más de 50 años	6.7		

El diseño de las encuestas dirigidas a predecesores y sucesores es muy similar en cuanto a su contenido, ya que el objetivo era que tanto los predecesores como los sucesores aporten su percepción subjetiva sobre una serie de aspectos relativos al proceso sucesorio a través de escalas diseñadas a partir de la revisión de la literatura (e.g., Handler, 1989; Cabrera et al., 2001; Cabrera, 2005; Sharma e Irving, 2005; Venter, et al., 2005). En estos cuestionarios se han incluido bloques de preguntas relativas a la elección y formación del sucesor, la calidad de la relación existente entre el predecesor y el sucesor; el compromiso del sucesor con la empresa en sus tres dimensiones (autonomía en la incorporación a la empresa, expectativas y percepciones sobre la empresa y satisfacción de necesidades e intereses personales y profesionales en la empresa familiar) y el contexto familiar. Obviamente, los ítems relativos al compromiso sólo han sido cumplimentados por el sucesor. Así mismo, se incluyeron tres medidas de satisfacción utilizando una escala tipo Likert de 5 puntos para medir el nivel de la satisfacción del predecesor con el proceso sucesorio y los niveles de satisfacción personal y profesional del sucesor. Los ítems utilizados para medir cada uno de estos factores aparecen en las tablas en las que se detallan los resultados obtenidos con los análisis factoriales de componentes principales.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En cada uno de los factores identificados como clave en el proceso sucesorio se ha procedido a aplicar un análisis factorial de componentes principales con rotación varimax al objeto de depurar la escala e identificar las dimensiones existentes en cada uno de dichos factores. Como se puede apreciar en las tablas correspondientes, los valores que se obtienen en los índices KMO y en los de esfericidad de Bartlett aconsejan la utilización de este tipo de análisis. Así mismo, se ha determinado el alfa de Cronbach como medida de fiabilidad tanto de las escalas utilizadas para evaluar

cada uno de los factores como de cada una de las dimensiones que conforman cada factor o dimensión de las escalas. A este respecto, hemos de señalar que, en general, los resultados se pueden considerar satisfactorios, en la medida en que la mayoría de los niveles alfa superan o están cercanos al nivel mínimo recomendado de 0,7. En este proceso de depuración se ha optado por no eliminar algunos ítems, a pesar de su no elevada vinculación con los restantes ítems de la escala, en aras de velar por la validación de contenido de las diferentes escalas y tratar de recoger la mayoría de los aspectos tratados en cada factor en la literatura.

Una vez realizados estos análisis preliminares, se ha procedido a crear nuevas variables equivalentes a las dimensiones obtenidas, en las que los ítems utilizados para crear dichas variables se corresponden con aquellos ítems que más carga tienen en cada dimensión. Por lo tanto, estas variables son medias aritméticas de los ítems de mayor carga factorial en cada dimensión.

La elección del sucesor

Como se puede apreciar en la tabla 3, se observa la existencia de tres dimensiones claramente diferenciadas que hemos etiquetado de la siguiente forma: (F1) “Consulta y comunicación de la elección del sucesor”; (F2) “Predisposición y cualificación del sucesor; y (F3) “Consenso sobre la decisión sucesoria”.

También se observa que: (1) los resultados del análisis factorial podrían considerarse como satisfactorios, dado que explican el 71,3% de la varianza total; (2) las correlaciones existentes entre los factores y los diferentes ítems expresadas a través de las cargas factoriales son muy significativas, en cuanto que presentan unos niveles superiores al 0,5; y (3) las proporciones de varianza explicada de cada uno de los ítems, expresadas a través de las communalidades (COM.), son elevadas, pues en todos los casos se explica más de la mitad de la variabilidad de las respuestas dadas por los encuestados.

Tabla 3. Resultados del análisis factorial de la escala de elección del sucesor

ÍTEMS		FACTORES				Alfa Cronbach
		COM.	F1	F2	F3	
Comunicación a la familia de las intenciones del predecesor		0,752	0,835	0,087	0,215	0,807
Conocimiento de las intenciones del predecesor		0,659	0,801	0,132	0,018	
Identificación clara del sucesor		0,573	0,750	0,018	0,099	
Consulta a la familia sobre la elección del sucesor		0,605	0,699	0,337	0,056	
Consideración de los deseos y expectativas del sucesor		0,780	0,008	0,939	0,055	0,729
Consideración de la cualificación del sucesor		0,884	0,442	0,738	0,200	
Disposición del sucesor para asumir las responsabilidades directivas		0,804	-0,052	0,138	0,885	0,491
Acuerdo familiar sobre la elección del sucesor		0,647	0,424	0,045	0,682	
Alfa Cronbach sobre la escala total						0,802
Varianza explicada:	71,301%					
Ratio KMO:	0,759					
Ratio Bartlett:	251,033					
Nivel sig.:	0,000					

Al objeto de conocer la existencia de diferencias significativas en la percepción del predecesor respecto del sucesor en lo que a estas tres dimensiones de la elección del sucesor se refiere, se ha realizado un test de diferencias de medias para cada una de las tres dimensiones identificadas. Los resultados de estos análisis, que se recogen en la tabla 4, indican claramente la existencia de diferencias en sus percepciones en lo que a la dimensión “Consulta y comunicación de la elección del sucesor” se refiere, siendo los predecesores los que atribuyen un mayor valor.

Tabla 4. Diferencias en la percepción de las dimensiones de la elección del sucesor

DIMENSIONES	PREDECESOR		SUCESOR		<i>t</i> (<i>p</i>)
	Media	D.T.	Media	D.T.	
Consulta y comunicación de la elección del sucesor	4,259	0,904	3,371	1,289	3,781 (0,000)
Predisposición y cualificación del sucesor	4,115	1,152	4,071	1,121	0,170 (0,866)
Consenso sobre la decisión sucesoria	4,385	0,898	4,599	0,735	-1,089 (0,283)

La formación del sucesor

Según se muestra en la tabla 5, la escala relacionada con la formación es de naturaleza multidimensional, siendo las dimensiones identificadas: (F1) “Planificación e implicación del predecesor”; (F2) “Transferencia de responsabilidades y conocimiento”; (F3) “Experiencia dentro de la empresa”; y (F4) “Experiencia y formación externas a la empresa”. Asimismo, como en el caso de la elección, se observa que los resultados del análisis factorial podrían considerarse como satisfactorios.

Tabla 5. Resultados del análisis factorial de la escala de formación del sucesor

ÍTEMS	FACTORES					Alfa
	COM.	F1	F2	F3	F4	Cronbach
Planificación del proceso de formación del sucesor en la empresa	0,616	0,732	0,047	-0,022	0,277	0,635
Implicación del predecesor en la formación del sucesor en la empresa	0,582	0,710	0,194	0,139	-0,146	
Supervisión de las decisiones tomadas por el sucesor por parte del predecesor	0,525	0,692	0,030	0,021	0,211	
Disposición y respeto a la autonomía decisoria del sucesor por parte del predecesor	0,704	-0,083	0,834	-0,008	0,041	0,668
Presentación del sucesor a los agentes externos (clientes, proveedores, instituciones financieras, etc.)	0,673	0,413	0,701	0,054	0,088	
Disposición a la transmisión de conocimiento por parte del predecesor	0,699	0,553	0,555	0,238	0,169	
Valoración de los errores en el proceso de aprendizaje	0,677	-0,231	-0,062	0,785	-0,057	0,603
Conocimiento de la empresa desde abajo	0,634	0,265	0,037	0,743	0,106	
Promoción del sucesor basada en su cualificación	0,672	0,288	0,381	0,626	0,227	
Experiencias en otras empresas	0,748	0,015	0,215	-0,019	0,838	0,585

Formación universitaria	0,688	0,302	-0,057	0,193	0,746
Alfa Cronbach sobre la escala total					0,765
Varianza explicada:	65,618%				
Ratio KMO:	0,773				
Ratio Bartlett:	230,572				
Nivel sig.:	0,000				

El test de diferencias de medias realizado para determinar la existencia de diferencias significativas en la percepción del predecesor respecto del sucesor en lo que a estas cuatro dimensiones de la formación del sucesor se refiere, muestra la existencia de tales diferencias en tres de las cuatro dimensiones tal como reflejan los resultados recogidos en la tabla 6. Se observa que vuelven a ser los predecesores los que conceden una mayor importancia a cada una de estas tres dimensiones.

Tabla 6. Diferencias en la percepción de las dimensiones de la formación del sucesor

DIMENSIONES	PREDECESOR		SUCESOR		<i>t</i> (<i>p</i>)
	Media	D.T.	Media	D.T.	
Planificación e implicación del predecesor	3,861	0,992	3,610	1,102	0,978 (0,331)
Transferencia de responsabilidades y conocimiento	4,613	0,643	4,261	0,925	1,755 (0,083)
Experiencia dentro de la empresa	4,707	0,596	4,367	0,856	2,156 (0,035)
Experiencia y formación externas a la empresa	3,840	0,921	2,735	1,405	4,403 (0,000)

La calidad de la relación predecesor-sucesor

Como se muestra en la tabla 7, este constructo es de naturaleza unidimensional, siendo etiquetado como “Calidad de la relación entre predecesor y sucesor”. Además, al igual que en los factores anteriores, los resultados del análisis factorial podrían considerarse como satisfactorios. Por otra parte, el test de diferencias de medias determina la no existencia de diferencias estadísticamente significativas en las percepciones de las dos partes analizadas en lo que a la calidad de la relación entre ambas se refiere (véase tabla 8).

Tabla 7. Resultados del análisis factorial de la escala de la calidad de la relación predecesor-sucesor

ÍTEMS	COM.	F1
Buena y frecuente comunicación	0,740	0,860
Relación de respeto y confianza mutuos	0,633	0,796
Apreciación y respeto mutuo de ideas y puntos de vista	0,625	0,791

Llevarse bien y trabajar a gusto	0,611	0,782
Relación de adultos	0,600	0,775
Valoración mutua y consideración de la experiencia, conocimientos e ideas	0,594	0,771
Capacidad de acuerdo ante puntos de vista diferentes	0,568	0,754
Orgullo mutuo	0,563	0,750
Alfa Cronbach sobre la escala total		0,907
Varianza explicada:	61,678%	
Ratio KMO:	0,872	
Ratio Bartlett:	439,803	
Nivel sig.:	0,000	

Tabla 8. Diferencias en la percepción de la dimensión de la calidad de la relación predecesor-sucesor

DIMENSIONES	PREDECESOR		SUCESOR		<i>t</i> (<i>p</i>)
	Media	D.T.	Media	D.T.	
Calidad de la relación entre predecesor y sucesor	4,565	0,571	4,459	0,801	0,583 (0,561)

El compromiso del sucesor con la empresa

Por lo que se refiere al aspecto relacionado con la autonomía de incorporación a la empresa por parte del sucesor, como se muestra en la tabla 9, se trata de un constructo de naturaleza tridimensional, siendo los resultados del análisis factorial satisfactorios. Sobre la base de las cargas factoriales, estas tres dimensiones se han etiquetado de la siguiente forma: (F1) “Expectativas y presión familiar”; (F2) “Expectativas y deseos del sucesor”; y (F3) “Alternativas de elección”. De los datos recogidos en la tabla 10, en los que se muestra una descriptiva de estas tres dimensiones, se observa que los sucesores encuestados presentan una percepción poco acentuada de presión familiar en el momento de su incorporación a la empresa familiar y un fuerte deseo de incorporarse a la empresa, a pesar de tener alternativas profesionales de elección.

Tabla 9. Resultados del análisis factorial de la escala autonomía

ÍTEMS	FACTORES				Alfa
	COM.	F1	F2	F3	Cronbach
Expectativas familiares como razón para la incorporación a la empresa	0,748	0,860	-0,027	0,087	
Expectativa de decepción del predecesor o familiares de no producirse la incorporación	0,707	0,840	0,032	0,024	0,804
Existencia de presiones para la incorporación a la empresa	0,737	0,797	-0,250	-0,195	
Seguridad de la futura incorporación laboral a la empresa	0,902	0,085	0,932	-0,159	0,858
Deseo de trabajar en la empresa	0,840	-0,224	0,885	0,077	
Existencia de otras opciones profesionales alternativas a la incorporación a la empresa	0,833	0,116	-0,179	0,888	0,052

Autonomía la decisión sobre la incorporación a la empresa	0,422	-0,348	0,313	0,450
Alfa Cronbach sobre la escala total	0,278			
Varianza explicada:	74,113%			
Ratio KMO:	0,580			
Ratio Bartlett:	141,672			
Nivel sig.:	0,000			

Tabla 10. Percepción de las dimensiones de la autonomía

DIMENSIONES	Media	D.T.
Expectativas y presión familiar	2,8485	1,32327
Expectativas y deseos del sucesor	3,4643	1,43537
Alternativas de elección	3,7606	1,09499

En cuanto a las expectativas percibidas por los sucesores en lo que a su incorporación a la empresa familiar se refiere, los resultados del análisis factorial recogidos en la tabla 11, que se pueden considerar como satisfactorios, demuestran la existencia de dos dimensiones: (F1) “Expectativa y disposición para el esfuerzo”; y (F2) “Expectativas positivas sobre la empresa y el papel del sucesor”. En ambas dimensiones las puntuaciones asignadas por los sucesores entrevistados muestran unos valores medios muy elevados y además con un amplio consenso entre ellos (véase tabla 12).

Tabla 11. Resultados del análisis factorial de la escala de expectativas y percepciones sobre la empresa

VARIABLES	FACTORES			Alfa
	COM.	F1	F2	Cronbach
Disposición a realizar un gran esfuerzo por ayudar a la empresa a tener éxito	0,747	0,862	-0,068	0,583
Percepción del esfuerzo e implicación necesarios para el trabajo en la empresa	0,704	0,801	0,250	
Percepción positiva sobre las expectativas de futuro de la empresa	0,729	-0,057	0,852	
Percepción del sucesor sobre su utilidad para la empresa	0,690	0,230	0,799	
Alfa Cronbach sobre la escala total				0,525
Varianza explicada:	71,763%			
Ratio KMO:	0,551			
Ratio Bartlett:	30,021			
Nivel sig.:	0,000			

Tabla 12. Percepción de las dimensiones de las expectativas y percepciones sobre la empresa

DIMENSIONES	Media	D.T.
Expectativa y disposición para el esfuerzo	4,8116	0,43809
Expectativas positivas sobre la empresa y el papel del sucesor	4,4493	0,77243

Con respecto a la satisfacción de necesidades personales y profesionales del sucesor derivadas de su experiencia en la empresa familiar, los resultados del análisis factorial, recogidos en la tabla 13, arrojan la existencia de dos dimensiones: (F1) “Satisfacción con los resultados empresariales”; y (F2) “Sentimiento de autorrealización”. Por otra parte, los datos de la tabla 14 muestran que en ambas dimensiones los sucesores presentan unas puntuaciones elevadas, lo que significa que entre los sucesores existe un sentimiento de satisfacción con los resultados alcanzados, así como un elevado sentimiento de autorrealización.

Tabla 13. Resultados del análisis factorial de la escala de satisfacción de necesidades e intereses personales y profesionales

VARIABLES		FACTORES			Alfa
		COM.	F1	F2	Cronbach
Percepción de la influencia del sucesor en la mejora competitiva de la empresa		0,586	0,765	-0,036	0,814
Oportunidad de experimentar y tomar decisiones arriesgadas en la empresa		0,544	0,737	0,028	
Percepción de evolución positiva de la empresa desde la incorporación del sucesor a la empresa		0,536	0,718	0,145	
Sentimiento de responsabilidad de la evolución de la empresa		0,512	0,716	-0,006	
Percepción de la influencia del sucesor en la mejora del ambiente laboral y satisfacción de los empleados		0,621	0,695	0,371	0,834
Satisfacción con los logros alcanzados en la empresa		0,516	0,657	0,291	
Disfrute del trabajo en la empresa		0,767	0,140	0,864	
Deseo de pasar el resto de la vida profesional en la empresa		0,728	0,035	0,853	
Futuro profesional en la empresa atractivo		0,683	0,079	0,823	
Satisfacción de inquietudes personales		0,647	0,154	0,790	
Alfa Cronbach sobre la escala total					0,823
Varianza explicada:	61,408%				
Ratio KMO:	0,729				
Ratio Bartlett:	257,897				
Nivel sig.:	0,000				

Tabla 14. Percepción de las dimensiones de la satisfacción de necesidades e intereses personales y profesionales

DIMENSIONES	Media	D.T.
Satisfacción con los resultados empresariales	4,0876	0,73524
Sentimiento de autorrealización	4,1464	0,88618

El contexto familiar

Finalmente, en cuanto al contexto familiar de las empresas, el análisis factorial de componentes principales, que presenta unos resultados satisfactorios como se desprende de los datos recogidos en la tabla 15, muestra la existencia de tres dimensiones: (F1) "Cohesión y calidad de las relaciones"; (F2) "Comunicación frecuente y fluida"; y (F3) "Compromiso familiar con la empresa". En las tres dimensiones se aprecia la existencia de diferencias significativas en cuanto a las puntuaciones asignadas por los predecesores *versus* sucesores, siendo los primeros los que muestran unas percepciones más positivas.

Tabla 15. Resultados del análisis factorial de la escala del contexto familiar

VARIABLES	FACTORES				Alfa
	COM.	F1	F2	F3	Cronbach
Preocupación por el bienestar de los miembros de la familia	0,791	0,887	0,071	-0,009	0,789
Confianza	0,819	0,871	-0,030	0,244	
Actitud constructiva frente a situaciones conflictivas	0,574	0,693	0,294	-0,080	
Buena relación y deseo de estar juntos	0,652	0,675	0,347	0,275	0,471
Comunicación fluida sobre temas relacionados con el futuro de la empresa y de la familia como la jubilación, la sucesión, los testamentos,...	0,828	0,002	0,870	0,267	
Reuniones fuera del trabajo	0,683	0,389	0,691	-0,234	
Deseo de que la empresa permanezca en manos de la familia	0,896	0,131	0,071	0,935	
Alfa Cronbach sobre la escala total					0,676
Varianza explicada:	74,908%				
Ratio KMO:	0,711				
Ratio Bartlett:	240,670				
Nivel sig.:	0,000				

Tabla 16. Diferencias en la percepción de las dimensiones del contexto familiar

DIMENSIONES	PREDECESOR		SUCESOR		<i>t</i>
	Media	D.T.	Media	D.T.	(<i>p</i>)
Cohesión y calidad de las relaciones	4,902	0,279	4,746	0,423	2,311 (0,023)
Comunicación frecuente y fluida	4,732	0,501	4,101	0,953	4,537 (0,000)
Compromiso familiar con la empresa	4,878	0,399	4,638	0,954	1,838 (0,069)

Finalmente, y al objeto de valorar qué factores y dimensiones de los mismos son los que mayor influencia ejercen en la satisfacción de los predecesores y sucesores con el proceso sucesorio, se ha procedido a realizar un análisis de correlaciones utilizando la *r* de Pearson, cuyos resultados se recogen en la tabla 17. La información recogida en esta tabla indica que: (1) en el proceso de selección del sucesor existe una relación positiva y significativa entre la

dimensión relacionada con la predisposición y cualificación del sucesor y el grado de satisfacción personal que alcanza el sucesor. Por su parte, la dimensión “Consenso sobre la decisión sucesoria” está relacionado positiva y significativamente con la satisfacción tanto personal como profesional del sucesor; (2) en lo que respecta al proceso de formación del sucesor, la dimensión “Transferencia de responsabilidades y conocimiento” está relacionada de forma directa y significativa tanto con la satisfacción del predecesor como con la del sucesor en su vertiente personal y profesional. Asimismo, la dimensión “Experiencia dentro de la empresa” se relaciona positiva y significativamente con la satisfacción del predecesor; (3) la dimensión “Calidad de la relación entre predecesor y sucesor” presenta una relación positiva y significativa con la satisfacción expresada por ambos participantes en el proceso sucesorio; (4) en cuanto a las tres vertientes del compromiso analizadas, la dimensión “Expectativas positivas sobre la empresa y el papel del sucesor” presenta una relación directa y significativa con la satisfacción personal y profesional del sucesor. A su vez, la dimensión “Satisfacción con los resultados empresariales” se relaciona con la satisfacción profesional y el sentimiento de autorrealización con la satisfacción personal, en ambos casos de forma positiva y significativa; (5) en cuanto al contexto familiar, la dimensión “Cohesión y calidad de las relaciones” está relacionada positiva y significativamente con la satisfacción personal y profesional del sucesor. Por otro lado, la dimensión relacionada con la “Comunicación frecuente y fluida” se relaciona con la satisfacción profesional del sucesor de forma directa y significativa.

Tabla 17. Correlaciones entre las dimensiones de los factores y los niveles de satisfacción del predecesor y sucesor

FACTORES	DIMENSIONES	PREDECESOR		SUCESOR			
		Satisfacción global		Satisfacción personal		Satisfacción profesional	
		<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>
ELECCIÓN	Consulta y comunicación de la elección del sucesor	0,051	0,820	0,133	0,275	0,104	0,397
	Predisposición y cualificación del sucesor	0,174	0,440	0,204	0,092	0,020	0,871
	Consenso sobre la decisión sucesoria	0,212	0,344	0,286	0,016	0,299	0,012
FORMACIÓN	Planificación e implicación del predecesor	0,007	0,975	0,055	0,665	0,042	0,743
	Transferencia de responsabilidades y conocimiento	0,409	0,059	0,299	0,013	0,243	0,046
	Experiencia dentro de la empresa	0,503	0,017	0,046	0,708	0,010	0,938
	Experiencia y formación externas a la empresa	0,035	0,876	-0,011	0,930	-0,118	0,341
CALIDAD RELACIÓN	Calidad de la relación entre predecesor y sucesor	0,405	0,077	0,483	0,000	0,322	0,008
COMPROMISO: Autonomía	Expectativas y presión familiar	---	---	-0,140	0,265	-0,193	0,123
	Expectativas y deseos del sucesor	---	---	0,071	0,562	0,029	0,814
	Alternativas de elección	---	---	0,180	0,135	0,028	0,816
COMPROMISO: Expectativas y percepciones	Expectativa y disposición para el esfuerzo	---	---	0,101	0,411	0,021	0,867
	Expectativas positivas sobre la empresa y el papel del sucesor	---	---	0,432	0,000	0,256	0,035
COMPROMISO: Satisfacción necesidades	Satisfacción con los resultados empresariales	---	---	0,141	0,291	0,248	0,060
	Sentimiento de autorrealización	---	---	0,424	0,000	0,316	0,008
CONTEXTO	Cohesión y calidad de las relaciones	0,149	0,509	0,262	0,033	0,206	0,097

FAMILIAR	Comunicación frecuente y fluida	0,346	0,115	0,146	0,233	0,246	0,043
	Compromiso familiar con la empresa	---	---	0,106	0,391	-0,082	0,506

5. CONCLUSIONES

Con esta investigación, que se enmarca en el contexto de la empresa familiar en la provincia de Las Palmas, se pretende abordar un objetivo de marcada relevancia por su contribución al mayor conocimiento de la empresa familiar y que se centra en analizar el grado de preparación y desarrollo del proceso sucesorio de dichas empresas. Más concretamente, lo que se pretendía era analizar las percepciones que predecesores y sucesores sobre un conjunto de factores que se asocian directamente con el éxito en la sucesión y que se han identificado a partir de una revisión de la literatura especializada en la sucesión de empresas familiares (e.g., Handler, 1989; Cabrera et al., 2001; Cabrera, 2005; Sharma e Irving, 2005; Venter, et al., 2005). Estos factores se refieren a los procesos de elección y formación del sucesor, a la calidad de la relación predecesor-sucesor, al compromiso del sucesor con la empresa familiar y al propio contexto familiar en el cual se enmarca el proceso sucesorio.

Con respecto al proceso de selección del sucesor, existe acuerdo generalizado entre los informantes en cuanto a que este proceso se caracteriza por la existencia de comunicación y consulta por parte del predecesor, la consideración de la predisposición y cualificación del sucesor y la existencia de acuerdo familiar sobre la persona elegida. Ahora bien, la percepción sobre el hecho de que el proceso de selección se caracterice por la comunicación y la consulta es significativamente más fuerte para los predecesores. Esto puede explicarse en la medida en que la marcha del proceso de sucesión suele estar fundamentalmente en manos de los predecesores, los cuales suelen tener unos sentimientos más positivos con respecto al mismo que los sucesores (Handler, 1989).

Por lo que se refiere al proceso de formación del sucesor, los informantes dan una mayor importancia a los aspectos relacionados con la experiencia de los mismos dentro de la propia empresa. Asimismo, los predecesores dan una mayor importancia relativa a todos los aspectos relaciondos con esta cuestión, y esta diferencia de percepciones es significativa en aquellos aspectos relacionados con la importancia de la transferencia de responsabilidades y conocimientos, la experiencia dentro de la empresa y la experiencia y formación externas. El hecho de que el proceso de preparación de los sucesores se centre fundamentalmente en su experiencia dentro de la empresa hace adquirir una especial relevancia al papel del predecesor en ese proceso formativo y particularmente a la calidad de las relaciones entre éste y el sucesor. Tanto predecesores como sucesores dan una importancia muy elevada a este aspecto sin que se observen diferencias significativas entre las percepciones de ambos. Este hecho es significativo dado que las relaciones entre predecesor y sucesor, que normalmente en las empresas familiares es una relación padre-hijo, son particularmente complicadas porque los sentimientos personales y profesionales se confunden y la figura del padre va más allá de su función como mentor y afecta a casi todos los aspectos de la experiencia del sucesor/hijo (Cabrera, 2005).

En lo que respecta al compromiso de los sucesores, estos presentan una percepción poco acentuada de presión familiar en el momento de su incorporación a la empresa familiar y un fuerte deseo de unirse a la misma, a pesar de

que declaran tener alternativas profesionales de elección. Es decir, que las razones que parecen haber motivado a los sucesores en las empresas familiares de nuestra muestra a incorporarse a la empresa familiar están relacionadas con la dimensión afectiva del compromiso, es decir, el deseo intrínseco de hacerlo, más que con otro tipo de motivaciones tales como sentimiento de deber, lealtad o interés particular que pudieran originar resultados peores en cuanto a la calidad del proceso sucesorio (Sharma e Irving, 2005). Por su parte, las percepciones de los sucesores en el momento de su incorporación a la empresa familiar, en cuanto a su expectativa y disposición para el esfuerzo y a su visión positiva de la empresa y su papel en la misma, muestran unos valores medios en general muy elevados. En este sentido, las percepciones positivas pero a la vez realistas sobre el trabajo en la empresa familiar es un factor que pudiera apoyar la buena marcha del proceso sucesorio, según evidencias encontradas por investigaciones anteriores (e.g., Cabrera, 1998). Por último, con respecto a la satisfacción de necesidades personales y profesionales del sucesor derivadas de su experiencia en la empresa familiar, los resultados indican que entre los sucesores de nuestra muestra existe un sentimiento de satisfacción con los resultados alcanzados, así como un elevado sentimiento de autorrealización. Este aspecto puede ser un determinante clave en la evolución futura de los procesos sucesorios dada su vinculación con el desarrollo de capacidades de liderazgo en los sucesores (Cabrera, 2005).

A su vez, el propio contexto familiar en que se desarrolla la sucesión puede tener gran influencia en sus resultados (Dyer, 1986; Lansberg y Astrachan, 1994). En este sentido, en las tres dimensiones identificadas relacionadas con la cohesión, la calidad de la comunicación y el compromiso familiar con la empresa, se aprecia una valoración muy alta tanto para predecesores como sucesores y también la existencia de diferencias significativas en cuanto a las puntuaciones asignadas por los predecesores *versus* sucesores, siendo los primeros los que muestran unas percepciones más positivas.

Por último, en este trabajo se ha tratado de averiguar qué factores son los que tienen una relación más fuerte con la satisfacción experimentada por los participantes clave en los procesos sucesorios analizados. En este sentido, los resultados indican que la satisfacción del predecesor está positiva y significativamente relacionada con los aspectos relativos a la experiencia formativa del sucesor en el interior de la empresa y con el proceso de transferencia de responsabilidades y conocimiento que se produce durante esa experiencia. Por tanto, parece lógico que el otro factor relacionado significativamente con la satisfacción del predecesor sea la calidad de sus relaciones con el sucesor. En lo que se refiere al sucesor, se ha distinguido entre las dimensiones de satisfacción personal y profesional a la hora de analizar su satisfacción. Así, los aspectos relacionados con el consenso sobre la decisión sucesoria, la transferencia de responsabilidades y conocimiento, la calidad de las relaciones con el predecesor, las expectativas positivas sobre la empresa y su papel en ella previas a la incorporación, el sentimiento de autorrealización con su experiencia en la empresa y la cohesión y la calidad de las relaciones en la familia son las cuestiones más fuertemente relacionadas con la satisfacción del sucesor en las dos dimensiones consideradas. Además, se observa que el hecho de que se hayan tenido en cuenta su predisposición a entrar en la empresa y su cualificación está relacionado positivamente y de forma significativa con el grado de satisfacción personal, y que la evolución positiva de los resultados de la empresa y el hecho de que haya comunicación frecuente y fluida en la familia se relacionan también positiva y significativamente con la satisfacción profesional.

En definitiva, el panorama con respecto a los procesos sucesorios que se están desarrollando en las pequeñas empresas familiares de la provincia de Las Palmas parece ser en general positivo. Sin embargo, es de destacar la existencia de diferencias significativas de percepciones entre predecesores y sucesores con respecto a diversos de los aspectos considerados. En general la visión de los predecesores es más positiva para todos aquellos aspectos donde se ha obtenido tanto su opinión como la de los sucesores. Este hecho puede indicar la existencia de carencias en lo que se refiere a los procesos de planificación y comunicación con respecto al proceso sucesorio que pudieran tratar de solventarse con el desarrollo y mejora de mecanismos de gobierno tanto en el ámbito de las empresas como de las familias.

BIBLIOGRAFÍA

- Astrachan, J.; Shanker, M. (2003): "Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look". *Family Business Review*, Vol. 16, pp. 211-219.
- Barach, J.A.; Ganitsky, J.B. (1995): "Successful succession in family business". *Family Business Review*, Vol. 8, pp. 131-155.
- Cabrera-Suárez, K. (1998): *Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar*. Tesis doctoral. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Cabrera-Suárez, K. (2005): "Leadership transfer and the successor's development in the family firm". *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, pp. 71-96.
- Cabrera-Suárez, K.; De Saá-Pérez, P.; García-Almeida D. (2001): "The succession process from a resource and knowledge based view of the family firm". *Family Business Review*, Vol. 14, pp. 37-47.
- Carney, M. (2005): "Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms". *Entrepreneurship Theory and Practice*, May, pp. 249-265.
- Chrisman, J.J.; Chua, J.H.; Sharma, P. (1998): "Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study". *Family Business Review*, Vol. 11, pp. 19-34.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J.; Sharma, P. (1999): "Defining the family business by behaviour". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, pp. 19-39.
- Churchill, N.C.; Hatten, K.J. (1987): "Non-market-based transfer of wealth and power: A research framework for family businesses". *American Journal of Small Business*, Vol. 12, pp. 53-66.
- Dyer, W.G., Jr. (1986): *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Fiedler, F.E. (1996): "Research on leadership selection and training: One view of the future". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, pp. 241-250.
- Fiegener, M.; Brown, B.; Prince, R.; File, K. (1994): "A comparison of successor development in family and non-family businesses". *Family Business Review*, Vol.7, pp. 313-329.
- Foster, A. (1995): "Developing leadership in the successor generation". *Family Business Review*, Vol. 8, pp. 201-209
- Gersick, K.E.; Davis, J.A.; McCollom, M.; Lansberg, I. (1997): *Empresas familiares: generación a generación*. México: McGraw-Hill.
- Goldberg, S.D. (1991): *Factors which impact effective succession in small family-owned businesses: An empirical study*. UMI Dissertation Services
- Goldberg, S.D. (1996): "Research note: Effective successors in family-owned businesses: Significant elements". *Family Business Review*, Vol.9, pp. 185-197.

- Goldberg, S.D.; Wooldridge, B. (1993): "Self-confidence and managerial autonomy: Successor characteristics critical to succession in family firms". *Family Business Review*, Vol. 6, pp. 55-73.
- Handler, W.C. (1989): *Managing the family firm succession process: The next-generation family member's experience*. UMI Dissertation Services.
- Lansberg, I. (2000): *Los sucesores en la empresa familiar*. Barcelona: Ediciones Granica.
- Lansberg, I.S.; Astrachan, J.H. (1994): "Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors". *Family Business Review*, Vol. 7, pp. 39-59.
- Morck, R.; Yeung, B. (2004): "Family control and the rent seeking society". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28, pp. 391-409.
- Sharma, P.; Irving, P. G. (2005): "Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences". *Entrepreneurship Theory and Practice*, January, pp. 13-33.
- Venter, E.; Boshoff, C.; Maas, G. (2005): "The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses". *Family Business Review*, Vol.4, pp. 283-303.