

La racionalidad de los procesos de sucesión en las empresas de familia.

Duvan Emilio Ramirez Ospina.¹

Resumen

El proceso de sucesión en las empresas de familia, se ve afectado por el tipo de racionalidad bajo el cual se resuelven los conflictos de intereses presentes en la familia, resultantes de la racionalización de las imágenes de mundo propia de los diferentes integrantes del grupo familiar y de las estructuras de poder presentes al interior de la organización. De esta forma, se define el tipo de racionalidad que se usa para determinar las personas o los grupos de poder que se harán cargo del control de la organización; para tal fin, se desarrolla una investigación que hace uso de la metodología del análisis de contenidos, para establecer la forma como se lleva a cabo el proceso de sucesión en este tipo de organizaciones.

Palabras Claves:

Empresas de familia, sucesión, racionalidad, teoría de la agencia, legitimidad.

Abstract

The inheritance proceeding in family businesses is affected by the kind of rationality used to settle the interest conflicts that are present in the family and which are resulting from the rationalization of the images of the world of each one of the members of the family and from the power structures present inside the organization. This way, the kind of rationality used to determine the people or the power groups that will be in charge of the control of the organization is defined. The research process uses the content analysis methodology, in order to establish the way the inheritance proceeding in this kind of business is done.

Key words:

Family business, inheritance, rationality, agency theory, legitimacy.

¹ Docente Facultad de Mercadeo Nacional e Internacional, Universidad de Manizales
Candidato a Doctor en Administración, Universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador.
Magister en Gerencia del Talento Humano Universidad de Manizales.
Especialista en Mercadeo Universidad EAFIT.
Economista, Universidad de Manizales.
duvramirez@hotmail.com

Introducción:

Este documento fue escrito teniendo en cuenta elementos resultantes de la investigación para el desarrollo de la tesis doctoral titulada "La sucesión en las empresas de familia: un análisis desde la teoría de la agencia"; para optar al título de Doctor en Administración en la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador. Se construye a partir de una revisión documental sobre los procesos de sucesión en las empresas de familia y el establecimiento de relaciones de agencia propios de la separación entre la propiedad y la gestión, que generalmente se da en las empresas de familia de segunda generación en adelante, pero que también puede darse en algunos casos en la primera generación. El trabajo parte de la identificación y caracterización de las empresas de familia y del análisis previo efectuado por diferentes teóricos que han establecido la sucesión como un punto crítico para la permanencia de las organizaciones que se han constituido y desarrollado bajo el esquema de empresa familiar, como quiera que las estadísticas de países con diferentes grados de

desarrollo muestren un alto grado de mortalidad de este tipo de organizaciones asociado a los problemas de sucesión.

Para avanzar en la comprensión del problema, se hace una descripción de lo que se entiende por empresa de familia o familiar para avanzar en un análisis del proceso de la sucesión en las empresas de familia, se continua con el pensamiento de Max Weber en lo que tiene que ver con los procesos de legitimidad, racionalidad, burocracia, ejercicio del poder y dominación y su relación con los procesos de sucesión; se avanza en el estudio de los diferentes criterios que son tenidos en cuenta al momento de tomar decisiones sobre la sucesión, encontrando que estos obedecen más a intereses de grupos o individuales que a criterios de tipo racional, lo cual se constituye en una amenaza para la supervivencia y crecimiento de la empresa. El análisis también se apoya en los planteamientos de diferentes estudios sobre empresas de familia y sobre teorías relacionadas con las estructuras organizacionales; finalmente se presentan las conclusiones.

Las empresas de familia.

Como elemento importante de este trabajo, se debe destacar que algunos autores hacen referencia a empresas de familia y otros a empresas familiares, por lo tanto, en este escrito, se hará referencia a la categoría empresas de familia o empresas familiares entendiéndolas como sinónimos.

Las empresas de familia se diferencian por diversos elementos de las demás organizaciones, situación que se refleja en su funcionamiento; por lo tanto, la gerencia de este tipo de empresas debe entender las características propias de ellas, con el objetivo de poder optimizar los resultados de su gestión; para el proceso de toma de decisiones deben tenerse en cuenta las dinámicas que orientan la conducta del fundador, la familia y la firma.

De este modo, identificar las características que distinguen a una empresa de familia de otra conformada con una estructura de propiedad diferente, y a una familia empresaria de otra sin esta condición, es un elemento fundamental en la gestión de este tipo de empresas. Para esto, es necesario tener claro el concepto de empresa de familia; en este trabajo, se consideran los conceptos de diferentes teóricos para determinar cuáles son las características que permiten identificar a una firma como empresa de familia; además serán tenidos en cuenta los conceptos asociados con el comportamiento de las familias, la teoría de la agencia, la teoría de la firma y los avances teóricos sobre los procesos administrativos.

En el mundo académico, no existe una definición de empresa de familia que sea generalmente aceptada. Entre los

diferentes autores algunos creen que ser o no empresa de familia depende de la distribución de la propiedad de la organización, otros afirman que depende de quién ejerce el control, desde otras perspectivas, además influye la intención de continuidad en la propiedad y el sistema de dirección que se tenga. Neubauer y Lank (1999) presentan una recolección de definiciones de empresas de familia, algunas basadas en el contenido, mientras otras se ocupan de los objetivos y otras en la forma, mientras algunos autores elaboran definiciones concretas otros se quedan en la descripción de las características que las diferencian de las empresas que no tienen la situación de empresas de familia; entre las principales definiciones citadas se encuentran:

- Una empresa familiar es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva. Carsrud (1996)
- Una empresa familiar es aquella que en la práctica está controlada por una familia. Barry (1989)
- Una empresa en la que los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad. Lansberg, Perrow y Rogolsky. (1988.)
- Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes. Gallo y Sveen. (1991)
- Una empresa en la que son propietarios y directores los miembros de una o dos familias. Stem. (1996)
- La empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o la controle. Ward. (1989)
- Organización en la que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están

influidos por los miembros de la familia que forma parte de la dirección o del consejo de administración. Handler. (1989)

- Una empresa familiar es la que ha sido fundada por un miembro de la familia y se ha transmitido, o se espera que se transmita, a sus descendientes. Los descendientes del fundador o fundadores originales tendrán la propiedad y el control de la empresa, además, trabajan y participan en la empresa y se benefician de ella miembros de la familia. Bork. (1986)

Por otra parte la opinión pública tiende a confundir empresa de familia con "pequeña, mediana y microempresa", o con cualquier tipo de negocio "individual" o "artesanal", que tantas personas ponen en marcha para cubrir las necesidades económicas de su familia, pero sin intención o posibilidad de importantes desarrollos o de que otros miembros de la familia lo continúen a futuro; sin considerar que muchas de las más grandes empresas de un país o de la tierra, son empresas de familia. En el caso de los países de América Latina, para un número importante de ciudadanos, los pequeños emprendimientos se convierten en la única alternativa de tener una actividad económica para sobrevivir, este factor contribuye a incrementar la tendencia a identificar la empresa de familia con pequeña, mediana y microempresa; incluso se ha acuñado la palabra famiempresa para referirse a pequeños emprendimientos de subsistencia; siendo en muchos casos los entes gubernamentales quienes impulsan los pequeños emprendimientos bajo la figura de famiempresa.

Tal vez la definición más cercana de una empresa de familiar ha de estar basada en la estrecha relación existente entre los valores más profundos de una organización y de familia (Ginebra, 1997). De esta forma, se puede decir que una empresa es familiar cuando tiene un destacado lazo de unión entre esta y una familia, la relación se encuentra fundamentada en que la cultura de ambas, está constituida por creencias básicas que se convierten en guías para la actuación y por los valores, ambas son compartidas de manera permanente y voluntaria. Sin embargo, esta forma de entender las empresas de familia presenta la dificultad de aplicabilidad práctica en el proceso de clasificar las empresas, pues, para poder decir con seguridad que una empresa determinada es de familia, sería pertinente conocer algo tan difícil de determinar cómo su cultura y la de una familia con ella relacionada.

No obstante, desde una perspectiva práctica, se puede decir que una empresa es de familia si ocurre al mismo tiempo una relación de tipo cultural con una familia y además se cumplen los siguientes hechos. 1) La propiedad, en el sentido de que totalidad o una porción importante de la misma, generalmente la mayor parte, es posesión de una familia que le da derecho a tomar las decisiones más importantes de la organización. 2) El poder, de tal manera que al menos uno o varios de los miembros de la familia propietaria dedican la

totalidad o una parte importante de su tiempo a laborar en la empresa de familia, habitualmente en cargos de alta dirección o como miembros del consejo directivo. 3) el vínculo en la empresa de por lo menos la segunda generación, como manifestación de una clara intención, por parte de la familia propietaria, de transmitir de forma exitosa la propiedad de la empresa hacia las futuras generaciones, y de que se mantengan vivos en la organización los valores propios de la familia propietaria. Desde este punto de vista, se puede concluir que la empresa familiar es aquella en la cual una familia, mantiene la propiedad sobre los medios de producción y el control del proceso de toma de decisiones.

Otra forma de ver las empresas de familia es la que considera como tal, aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar, la familia como institución o como entidad controla efectivamente las operaciones de la empresa porque posee más del 50% de la propiedad o porque los miembros de la familia ocupan importantes cargos en la gerencia de la organización; de esta manera, las operaciones de la empresa son afectadas por el vínculo familiar. Ginebra (1997) dando respuesta a la pregunta ¿dónde está la distinción radical de la empresa familiar frente a otros grupos que hacen empresa?, señala cuatro variables: 1) Las relaciones de afecto, se trata de lazos que perdonan, que salvan una situación, que a la postre buscan el bien recíproco y a él se someten. 2) Enorme comprensión, todos saben cómo piensa el otro; casi se oyen pensar. Se precisa muy poca comunicación formal para conocer la opinión del otro. 3) Aceptación de la autoridad. 4) Finalidad común, la familia es una unidad de convivencia donde cada uno se realiza y se desarrolla; en una unidad básica y profunda, el sentido de esta unidad tiende a expresarse en una finalidad común; por lo menos durante mucho tiempo. Para la consecución de esta finalidad los familiares viven un importante espíritu de sacrificio.

De acuerdo con lo anterior, Ginebra considera como empresa familiar sólo aquellas en que el padre mantiene vida activa al lado de los hijos o que el mando lo tienen todavía los hermanos; en este caso las empresas de primos denominadas también de tercera generación ya no mantienen tales características básicas que afectan los procesos de invertir, de dirigir o de emprender. Las empresas de familia constituyen la confluencia de dos realidades distintas, de fines propios y también de naturaleza diferente y características igualmente particulares. Por lo tanto, se puede decir que las empresas de familia son una forma particular de emprender y dirigir empresas, por cuanto la confluencia en ellas de dos sistemas sociales diferentes confiere a estas instituciones una serie de notas específicas, tanto en su dirección, como en los modos y caminos que aseguran su continuidad.

Astrachan, et al. (1996) señalan que lo importante no es si una empresa es o no de familia, sino el grado y la forma en que una familia está comprometida e influye en ella. Así mismo, sugieren que una empresa es más familiar, o que una familia

está más implicada en una empresa cuando al menos un miembro de dicha familia forma parte del equipo directivo y cuando trabajan en la empresa varias generaciones familiares.

Según Casillas, Díaz y Vásquez (2005) Las empresas familiares pueden caracterizarse desde diferentes criterios así:

1) Tipos de empresas familiares en función de criterios socio demográficos. Las empresas familiares son, ante todo, empresas; por lo tanto, como para cualquier otra población empresarial son importantes aspectos relacionados con el tamaño, la edad, el sector de actividad, la forma jurídica o su ámbito geográfico. Las empresas de familia pueden ser clasificadas siguiendo cualquiera de estos criterios, precisamente porque las empresas de familia no pueden ser identificadas con ninguno de los tipos de empresa que pueden describirse en función de dichos criterios.

Para hacer claridad sobre esta idea, se tiene en cuenta que en muchas ocasiones se identifican las empresas de familia con PYMES, sin embargo, se aclara que muchas empresas de familia hacen parte del sector de Pequeñas y Medianas Empresas, pero no todas las empresas familiares pertenecen a este grupo, también en este tipo de organizaciones se encuentran grandes empresas. También es común encontrar quienes diferencian entre empresas multinacionales y empresas de familia; como si el ámbito geográfico pudiese ser un elemento diferenciador entre ambas; si bien es cierto, que la mayoría de las empresas familiares no son multinacionales, también lo es que esto ocurre con otro tipo de empresas, toda vez que las compañías multinacionales, son en número minoritarias; pero también ocurre que algunas empresas de familia son multinacionales.

También es común encontrar la diferenciación entre empresas que cotizan sus acciones en bolsa y las empresas de familia; sin embargo, a pesar de que no todas las empresas de familia cotizan sus acciones en el mercado de valores, si es común encontrar algunas empresas de este tipo que cotizan en la bolsa y la familia mantiene en su poder un paquete de acciones que le permite mantener el control de la empresa; por lo tanto, estas no son características mutuamente excluyentes.

En este sentido, siguiendo en planteamiento de Casillas, Díaz y Vásquez (2005), se puede afirmar que en función del tamaño, existen empresas de familia, grandes, medianas y pequeñas. En función del ámbito geográfico, hay empresas de familia, locales, regionales, nacionales y multinacionales. En función del tipo de propiedad y de su forma jurídica, hay empresas familiares que son sociedades y otras que no, y de las primeras, hay sociedades de responsabilidad limitada, sociedades anónimas y de otros tipos, algunas no cotizan en bolsa y otras sí.

2) Tipos de empresas familiares en función del grado generacional. Se habla de empresas de familia de primera generación cuando esta es propiedad y dirigida por el fundador o los fundadores. Se habla de empresas de segunda generación cuando la empresa está en manos de los hijos y los sobrinos del fundador o los fundadores. Se habla de empresas de tercera generación cuando la empresa está controlada por los nietos del fundador o fundadores, Y así sucesivamente.

Casillas, Díaz y Vásquez (2005) entienden por empresas de primera generación aquellas en las que el fundador controla la empresa, destacando que para muchos autores, este tipo de empresas sólo puede considerarse como empresa de familia si algún miembro de la siguiente generación (Hijos, sobrinos, entre otros) ya se encuentran incorporados en la empresa, desempeñando algún tipo de función, bien sea trabajando o haciendo parte del consejo de administración en condición de propietario. En este primer nivel generacional, la propiedad puede ser única, o puede estar compartida, ya sea con otros miembros de la familia, entre los que se pueden contar los hermanos, o con una persona ajena a la familia. Así mismo, una figura esencial en este tipo de empresa lo constituye el conyugue del fundador o fundadora, cuyo comportamiento y actitud, tendrá una gran relevancia de cara a la continuidad generacional.

De la misma forma, distinguen como empresa de familia de segunda generación o empresa de hermanos, aquella en la que el fundador en caso de vivir, ha pasado a un segundo plano, y el control efectivo recae en sus hijos o sobrinos, generalmente la propiedad suele estar en manos de varios hermanos. El control de la gestión, puede estar en manos de la familia o de profesionales externos, en este último caso, se conoce como empresa de familia profesionalizada; en algunos casos, la gestión puede estar compartida entre familiares y externos.

Igualmente, definen como empresas de tercera y siguientes generaciones, aquellas en que los nietos, bisnietos o tataranietos del fundador o fundadores, son los principales propietarios y directivos de la empresa. En este tipo de empresas, la complejidad existente obliga a establecer sistemas formales de relaciones entre la empresa y la familia, como órganos de gobierno empresarial estructurados, protocolos de familia entre otros.

3) Tipos de empresas de familia en función del nexo de unión entre la familia y la empresa. La tercera tipología de empresas de familia categorizada por los autores, surge al considerar como criterio de diferenciación el tipo de nexo de unión existente entre la familia y la empresa en relación a dos factores fundamentales. A) La voluntad de continuidad de la empresa familiar y B) El tipo de relación y dedicación de los miembros de la familia a la empresa.

En este sentido, Gallo (1995), distingue cuatro modelos diferentes de empresa familiar:

1) **La empresa de trabajo familiar (ETF)**, los miembros de la familia pretenden mantener la propiedad de la empresa, con el fin de que la mayor parte de los integrantes de esta trabajen en ella, si así lo desean. En este tipo de empresas, se promueve que los hijos se vinculen a la empresa del padre generación tras generación.

2) **La empresa de dirección familiar (EDF)**, son empresas en las que los miembros de la familia están de acuerdo en mantener en sus manos la propiedad, reservando la dirección para aquellos miembros de la familia que han demostrado mayores capacidades y formación. En este caso, sólo algunos familiares tienen derecho a trabajar en la empresa y a ocupar puestos de dirección; los demás mantienen su vínculo como accionistas pasivos.

3) **Empresas familiares de inversión (EFI)**. La familia se dedica a controlar las decisiones de inversión o desinversión en diferentes negocios y no en su gestión, con el objetivo de mantener la mayor libertad posible de actuación, sin obligar la vinculación estrecha de la familia a un determinado negocio. Se persigue maximizar la rentabilidad de los

diferentes negocios en los que participan.

4) **Empresa familiar coyuntural (EFC)**. Son aquella en las que no existe una clara voluntad de la familia por mantener en el futuro su propiedad, ni el control de su gestión. El vínculo existente se deriva de circunstancias históricas como herencias. Este tipo de empresas, tienden a perder la condición de empresas de familia en la medida que reciban propuestas de inversionistas para hacerse a su control. Las empresas de familia pueden presentar cambios dentro de esta clasificación, dependiendo de los diferentes momentos históricos y de la evolución que se presente al interior de la organización y de la familia; la cual a su vez influye en el tipo de racionalidad que se practica en los procesos de toma de decisiones.

Teniendo en cuenta los planteamientos anteriores, en este escrito se entiende como empresa de familia o empresa familiar aquella en la cual el control pertenece a un grupo de personas unidas por lazos de consanguinidad o afinidad familiar, en la cual varios integrantes del grupo ocupan cargos de dirección o se desempeñan como empleados.

Racionalidad y sucesión en las empresas de familia.

Se entiende por racionalidad formal de una gestión económica la medida en que la procuración, esencial en toda economía racional, pueda expresarse y se exprese en reflexiones sujetas a número y cálculo (Weber, 1996); por lo tanto, puede interpretarse como racionalidad formal de una gestión económica el grado de cálculo que le es técnicamente posible y que se aplica realmente; de esta manera, el proceso de toma de decisiones en las organizaciones puede obedecer a elementos racionales, tanto desde el punto de vista de los intereses de la organización, de los gestores o de los propietarios; en el caso de las empresas de familia, estos intereses son dependientes del nivel generacional en que estas se encuentren; lo cual puede determinar la existencia de relaciones de agencia, resultantes de la presencia de agentes cuyos intereses están en conflicto.

La relación de agencia es una de las primeras y más comunes formas de interacción social; Jensen y Meckling (1976) la definen como un contrato bajo cuyas cláusulas una o más personas (el principal/es) contratan a otra persona (el agente) para que realice determinado servicio en su nombre, lo que implica cierto grado de delegación de autoridad en el agente para tomar decisiones. En cualquier caso, si ambos contratantes son maximizadores de sus respectivas funciones de utilidad, existen buenas razones para pensar que el agente no actuará siempre en el sentido deseado por el principal (Jensen y Meckling, 1976), especialmente en la medida en que ello suponga un mayor esfuerzo por parte del agente,

surgiendo así el denominado problema de agencia. A partir de aquí, se pueden deducir los dos componentes básicos de esta teoría: 1) la divergencia de intereses entre el principal y el agente, y por tanto, el posible conflicto de objetivos entre las partes; y, 2) la incertidumbre o información asimétrica que poseen los interesados.

Desde la perspectiva de las empresas de familia, los problemas de agencia se originan a partir de la segunda generación, o también, en la primera en los casos que el fundador decida separar con anticipación la propiedad y la gestión; esta decisión puede además implicar algunos cambios en el tipo de racionalidad bajo el cual se resuelven los conflictos de intereses presentes en la empresa de familia resultantes de la racionalización de las imágenes de mundo propia de los diferentes integrantes del grupo familiar y de las estructuras de poder presentes al interior de la organización.

Cualquiera que sea el camino adoptado en el proceso de sucesión, para el adecuado funcionamiento de la empresa de familia se requiere de un cierto grado de legitimación; entendiendo que la legitimidad implica la capacidad de un sistema para engendrar y mantener la creencia de que las instituciones políticas existentes son las más apropiadas para el orden social (Serrano, 1994); en este sentido, la legitimidad en las empresas de familia de primera generación, está determinada por una especie de orden natural, en el cual el ejercicio del poder por parte del fundador o fundadores está basado en una tradición que se origina en el mismo momento de creación de la empresa, configurándose de esta forma una dominación de carácter tradicional, que descansa en la

creencia cotidiana, tanto del cuadro directivo, como de los empleados y la familia, en las tradiciones que han regido desde los tiempos de fundación de la empresa y en la legitimidad de los señalados por esa tradición para ejercer la autoridad, que puede ser el propietario de la empresa o su descendencia.

Por lo tanto, generalmente, en este tipo de organizaciones, la designación de personas para ejercer los cargos de alta dirección, no obedece a disposiciones estatuidas o la necesidad de encargar de la dirección de la organización a la persona que demuestre las mejores condiciones técnicas para el ejercicio del cargo, sino a la persona llamada por la tradición o por lo que tradicionalmente ha sido determinado por la costumbre familiar, en este caso, el fundador o fundadores de la empresa o sus descendientes directos. Esta legitimidad presupone que los individuos asumen las normas que constituyen ese orden social como obligatorias o como modelos, es decir, como algo que debe ser; esta forma de legitimidad constituye para la empresa de familia un requisito indispensable para lograr la estabilidad y el orden.

En las empresas de familia de segunda generación y las de generaciones subsiguientes, se pueden presentar diversas situaciones, dependiendo de la dirección que tome la gestión de la organización a partir del proceso de sucesión; si la familia decide encargar de la gestión a un profesional, especialmente cuando en su seno no se encuentra ningún miembro con la preparación para asumir el control de la firma, se puede generar un tipo de racionalidad formal que permite concentrarse en los medios más adecuados para alcanzar los fines de la firma; este tipo de racionalidad se mide por la eficiencia, la capacidad técnica y el grado de calculabilidad; sin embargo en este caso, también se incurre en los costos de agencia propios de la separación entre la propiedad y la gestión de las empresas; independiente de quien asuma el control; por lo tanto, no podría esperarse que siempre los intereses de los gestores y de los propietarios se encuentren en total armonía, aunque la gestión sea encargada a un miembro del grupo familiar.

Una consecuencia de esto, es que las empresas de familia, se caracterizan por su alto nivel idiosincrásico, toda vez que el conocimiento de los negocios tiende a ser más bien individual y específico que propiedad de la firma y de hecho puede ser accesible solamente a los miembros de la familia; esto determina que por lo general los sucesores en la mayoría de los negocios de familia continúan siendo descendientes de las familias (Lee, et.al, 2003); manteniéndose en las empresas de segunda generación en adelante el tipo de racionalidad propio de las empresas de primera generación.

De esta forma, en las empresas de familia, se presenta una tendencia a imponer el tipo de racionalidad que Weber llamaba material, al estilo de las sociedades precapitalistas en las cuales el proceso de producción y distribución de bienes

se encuentra sometido a un conjunto de reglas tradicionales que impiden el desenvolvimiento autónomo de la racionalidad formal; es decir, se trata de economías en las que imperan principios normativos ajenos a la dinámica económica, como son: relaciones de parentesco, sistemas de privilegios tradicionales para los miembros de la familia, vínculos afectivos, prohibiciones morales, entre otros; en los cuales no se presenta una separación entre la gerencia y el control de las decisiones, (Fama y Jensen, 1983); toda vez que los responsables de las decisiones se deben elegir con base en una racionalidad material y no teniendo en cuenta los elementos propios de un modelo racional formal.

Este orden natural establecido bajo un sistema de dominación tradicional, se ve amenazado cuando llega el inevitable proceso de sucesión que generalmente se da por un hecho natural, la condición finita y el proceso de envejecimiento progresivo de las personas, lo cual hace necesario emprender un conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa de familia, que llevan a la sustitución del empresario encargado de la gestión de la empresa, por otros miembros de la misma familia o por un particular (Modest et.al, 2000).

Este tipo de cambios no siempre son planeados y armónicos; cuando esto ocurre, en la mayoría de los casos, se generan situaciones conflictivas, que incluso llegan a poner en peligro la propia supervivencia de la empresa o el control de la misma por parte de la familia propietaria. Estas situaciones conflictivas se suman a las historias de conflictos incrustadas en la organización, resultantes de la vida colectiva y de la estructura de dominación propia del funcionamiento de la empresa de familia, como ocurre en cualquier otra organización y del ejercicio del poder por parte de la gerencia en la búsqueda de los objetivos organizacionales.

Generalmente, las dificultades en el proceso de sucesión surgen del establecimiento de relaciones informales al interior de la organización, mediadas por relaciones de tipo familiar; las cuales, frente al proceso de sucesión, hacen que los pequeños grupos de relaciones informales, más que darle flexibilidad al proceso, se conviertan en factores que tienen una injerencia importante en la toma de decisiones, al punto que pueden decidir la designación del sucesor, llevando en muchos casos a que el elegido no sea quien tiene los más altos meritos desde el punto de vista de sus capacidades y conocimiento de la organización, sino el que pueda desarrollar una mayor capacidad de influir sobre los grupos informales al interior de la familia; de esta forma, el proceso de sucesión no se efectúa con arreglo a las relaciones formales establecidas en las normas de la organización como lo plantea Weber, sino que obedece más a las relaciones de tipo familiar que tiene una injerencia indebida en los asuntos de la empresa, manteniéndose de esta forma la racionalidad material.

Básicamente, el problema de la sucesión se refiere a funcionarios superiores, cuya elección se debe dar conforme a circunstancias políticas que tiene como objetivo influir en los fines de la organización (Merton, 1960); sin embargo, en el caso de las empresas de familia cuando las decisiones obedecen más a intereses particulares de grupos familiares informales, estas decisiones no están propiamente orientadas a direccionar los fines de la organización, sino a lograr el control de la misma por parte de un determinado grupo o clan familiar; colocando así los intereses de la familia o los intereses personales por encima de los fines de la empresa. Desconociendo de esta forma, la necesidad de pasar las riendas del negocio a profesionales reconocidos que puedan tener condiciones para hacer mayores aportes a la organización independiente de su vínculo familiar, frente a las posibilidades que puedan poseer algunos miembros del grupo familiar (Lee, Hua Lim y Shi Lim, 2003).

De esta forma, cada sucesión se convierte en un momento de crisis que se extiende al inmediato futuro. Si en el tiempo posterior a la sucesión el nuevo director desarrolla con éxito su labor, se va consolidando su figura y autoridad legítima, se va serenando el ambiente en la empresa; construyendo esa legitimidad de la autoridad sobre fundamentos racionales, la cual descansa "en una creencia en la legalidad de las ordenaciones estatuidas y de los derechos de mando de los llamados por esas ordenaciones a ejercer autoridad" (Weber, 1921/1968). En este caso, la autoridad es legitimada sobre fundamentos tradicionales, como resultado de la legitimidad de los señalados por la tradición familiar para ejercer autoridad.

Los conflictos resultantes del proceso de sucesión son comunes a cualquier tipo de empresa, pero en la empresa de familia cada sucesión se enfrenta con la realidad de la presencia de intereses de tipo familiar, que en muchos casos se colocan por encima de los intereses de la empresa y esto determina unas condiciones particulares que las empresas de familia deben enfrentar, entre las cuales se destacan:

1) La empresa de familia está inmersa en una estructura de poder familiar que, más allá incluso de la misma estructura accionaria, condiciona decisivamente la operatividad de cualquier decisión; lo que puede derivar en conflictos por la adopción de actitudes y relaciones inadecuadas; el conflicto surge cuando las relaciones más personales substituyen a las relaciones que por razones estructurales deberían ser más impersonales (Merton, 1960).

2) La elección del sucesor debe estar planteada de tal forma que no solamente tenga en cuenta la capacidad directiva real del candidato, sino también la aceptación del mismo por el núcleo familiar, o, por lo menos, por las personas más decisivas del mismo, aquellas que hacen opinión. Esta opinión configura, a veces, como candidato, no específicamente al más capaz, desde el punto de vista técnico,

sino al que, dentro de determinada capacidad técnica, tiene además la capacidad política para aglutinar, para producir consensos y arbitrar en el seno del grupo familiar y por lo tanto lograr legitimidad con base en una red social de poder configurada por múltiples relaciones al interior del grupo familiar y de la propia organización.

3) La elección del sucesor debe tener en cuenta que no se trata de encontrar quien pueda continuar la gestión de la empresa tal como está siendo conducida hasta el momento; sino que el sucesor va a dirigir la empresa futura, en un entorno futuro con nuevos retos; esto puede exigir nuevas capacidades, diferentes de las que han funcionado satisfactoriamente en el pasado. No entender esto puede ser una de las mayores fuentes de conflicto y del llamado choque generacional.

Estos conflictos se presentan no solo como una berrera mental por parte de quien ocupa la dirección, ya de salida, y tiene que decidir el sucesor, sino también como una resistencia por parte de aquellos colaboradores profesionales del director, generalmente gente con muchos años de servicio y de identificación con su gestión, que ocupan cargos clave en la estructura de la organización.

De esta forma, el proceso de sucesión lleva al surgimiento de criterios sobre la empresa de aquellos que participan en él, los cuales, no necesariamente serán coincidentes, sino que por el contrario, los puntos de partida de dichos criterios son tan divergentes como las expectativas que el propio proceso de sucesión genera; esto es el resultado de la mayor dispersión de la propiedad y la menor concentración del proceso de toma de decisiones, entre otros factores; que además, podría generar el surgimiento de relaciones de agencia; sin embargo, el proceso de sucesión, también puede ser considerado como una oportunidad para reinventar la empresa, contribuyendo a desarrollar importantes cambios que permitan una dinámica diferente, si el proceso de sucesión es dirigido de manera adecuada.

La sucesión en cualquier empresa tienen varios condicionantes que perturban la elección, asociados a la condición de actividad política y no técnica del proceso de dirección; por lo tanto, hay consideraciones de tipo político que resultan imprescindibles. Estas consideraciones políticas presentan una mayor complejidad en las empresas de familia por la fuerza que tiene el objetivo de mantener la armonía y la convivencia familiar como bienes superiores. De esta forma, puede suceder que se escoja a un candidato menos capaz profesionalmente, en el sentido de su preparación profesional, técnica y administrativa, pero que da más garantías para el mantenimiento de los valores familiares y la cohesión de los grupos informales al interior de la organización.

En general, los procesos de sucesión van acompañados de la atomización de la propiedad, lo cual implica una separación

entre quien desarrolla las actividades de gestión y la propiedad sobre la empresa; así el sucesor sea uno de los nuevos propietarios, se empiezan a generar relaciones de agencia entre el nuevo responsable de la dirección y quienes han heredado la propiedad de la empresa de familia, en este caso, las relaciones de agencia tienen una particularidad y es que se presenta entre miembros de una familia, cuyo parentesco varía en la medida que se vaya avanzando en el grado generacional, bien sea que se hable de empresas de primera, segunda, tercera o más generaciones.

De esta forma, las empresas de familia se organizan en una estructura burocrática como mecanismo que lleva a maximizar los procesos administrativos y como forma de organización social; en el caso de las empresas de primera generación, el propietario fundador ejerce un control jerárquico estricto considerándolo como el método más eficiente para el funcionamiento de la empresa. Generalmente, cuando el propietario fundador ha ejercido la dirección de la organización por muchos años se arraigan tradiciones propias de la cultura de la organización, generalizándose la idea de que la eficiencia burocrática requiere pocos cambios; a su vez, esto se convierte en un factor que obstaculiza nuevos procedimientos, siendo un elemento que dificulta el proceso de sucesión, e inclusive hace menos viable el inicio de un plan para prepararla.

Independientemente de su posible eficiencia, la forma como se ha institucionalizado la estructura burocrática de la empresa de familia hace ver una organización adecuada, racional y moderna, lo cual produce procesos institucionalizados, donde el fundador y único gestor ejerce

Conclusiones:

La estructura burocrática ejerce sobre el funcionario una constante presión para hacerlo metódico, prudente, disciplinado. Sí la burocracia debe funcionar satisfactoriamente necesita un alto grado de confiabilidad en la conducta de los funcionarios (para evitar el riesgo moral que se estudia en la teoría de la agencia), de ahí la importancia de la disciplina. Esto también se aplica al caso de las empresas de familia, especialmente cuando se produce una separación entre la propiedad y la gestión; que ocurre de manera natural, en las empresas de segunda generación en adelante, pero que también puede ocurrir en las de primera generación, cuando el o los propietarios fundadores deciden encargar la gestión a particulares o a miembros de la propia familia, sin que estos últimos sean los únicos propietarios; produciéndose de esta manera una separación entre la propiedad y el control.

En las empresas de familia, la eficiencia de la estructura social depende, en último término, de que pueda imbuir los grupos integrantes, de actitudes y sentimientos apropiados.

el control jerárquico, o lo delega en su descendencia, lo cual genera elementos institucionales racionalizados sobre las organizaciones y las situaciones organizativas (Powell y DiMaggio, 1991); esto se convierte en un obstáculo para que la organización pueda definir nuevas situaciones organizativas y se especifiquen los medios para enfrentar el necesario proceso de sucesión, que como se había mencionado debe darse por situaciones de tipo natural.

En este sentido, las empresas de familia están sometidas a fuerzas externas provenientes del mercado y a fuerzas internas como cualquier otra organización, pero además, hay otro tipo de fuerzas internas propias de su condición, que hacen cambiar su estructura organizacional. En este contexto, el concepto de necesidad organizacional es útil en el análisis de estos procesos de desarrollo burocrático, ya que indica la relación que hay entre las consecuencias de procedimientos establecidos y la aparición de otros nuevos (Blau, 1960); de esta manera, la sucesión se convierte en un elemento que introduce nuevos procedimientos.

En el caso de los procesos de sucesión en las empresas de familia, muchos patrones sociales dificultan los cambios propios de este proceso, tanto por las presiones de empleados que no hacen parte de la familia, pero que han logrado posiciones importantes al interior de la organización, como por otros miembros de la familia que pueden estar interesados en asumir el control o no están de acuerdo con la decisión sobre el nuevo grupo directivo, haciendo que surjan conflictos por la presencia de grupos de individuos que buscan preservar sus intereses ocultos. (Hardy y Clegg, 2001)

La posibilidad de incurrir en riesgo moral siempre está presente en las burocracias, independiente de los lazos de consanguinidad que existan entre los diferentes grupos de interés al interior de la organización; toda vez, que por alto que sea el nivel de confiabilidad desarrollado, siempre existe la posibilidad de que el funcionario privilegie sus intereses personales por encima de los de la organización o de la familia, lo cual lleva a incurrir en costos de agencia para establecer sistemas de control apropiados para evitar este tipo de situaciones; de esta forma, uno de los elementos que señala Weber se consigue mediante la estructura burocrática, la confianza; se ve amenazado por la búsqueda de intereses personales, antes que los intereses de la organización, esto puede afectar los otros dos elementos, la precisión y la eficiencia.

Generalmente en los procesos de sucesión en las empresas de familia se presenta un bajo grado de racionalidad formal en la designación de los cuadros directivos, en estos procesos se imponen criterios asociados al concepto de racionalidad

material, donde se obedece más a intereses relacionados con grupos de interés familiar o de clan, antes que los intereses de la organización; por esto es necesario desarrollar procesos de planeación de la sucesión en las empresas de familia, de tal forma que se pueda preparar al sucesor para garantizar la continuidad de la firma.

El establecimiento de relaciones de agencia en las empresas de familia a partir de los procesos de sucesión es un hecho concreto, por lo cual, las empresas de familia deben establecer mecanismos que permitan minimizar estos riesgos.

Los procesos de sucesión en las empresas de familia cuando no se planean de manera adecuada, rompen la continuidad del ejercicio del poder y por lo tanto de la disciplina y obediencia necesarias para el funcionamiento de la organización; por lo tanto, es necesario que las empresas de familia tengan un plan

para enfrentar el inevitable proceso de sucesión, el cual debe ser aceptado por todos los herederos de tal forma que se establezca una regulación propia de la asociación denominada empresa de familia, que sea común a todos los participantes de la asociación y que por lo tanto, sea la regulación legitimadora de quien o quienes deben asumir el control y el manejo del poder en las empresas como resultado del proceso de sucesión.

El proceso de sucesión en las empresas de familia implica el desarrollo de la capacidad de elegir al más capaz para asumir el liderazgo de la organización, lo cual también debe verse reflejado en la designación del cuadro directivo, sin la presión de principios ajenos a la dinámica económica de la organización como son las relaciones de parentesco o vínculos afectivos propios de un modelo de gestión ligado a racionalidad material.

Bibliografía.

Astrachan, J. H; Kein, S. B; Y Smirniotis K. X. The FPEC Scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family business review*, 2002. pp. 45-58.

Blau, P M. (1960), *La dinámica en la estructura burocrática*. En *antologías de las facultades latinoamericanas de ciencias sociales*, Buenos Aires: Andrés Bello.

Casillas, J; et al, (2005) *La gestión de la empresa familiar: Conceptos, casos y soluciones*. Madrid: Thomson.

DiMaggio, P J., Powell, W. (1991), "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", in, Powell, Walter W; DiMaggio, Paul J, *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago: The University of Chicago Press.

Fama, F E, Jensen, M C. (1983), "Separation of Ownership, and Control", en, *Journal of Law and Economics*, Vol. XXVI, June 1983.

Gallo, M. A. *Empresa familiar. Textos y casos*. Barcelona: Editorial praxis S.A., 1995.

Ginebra, Joan. *Las Empresas Familiares: su dirección y su continuidad*. México: Editorial Panorama. Navarra, 1997.

Hardy, C; Clegg, S. (2001), "Alguns ousam chamá-lo de poder", In, CLEGG, Stewart, HARDY, Cynthia, NORD, Walter (Coor.), in *Handbook de estudos organizacionais*, Volume 2. São Paulo: Organizadores da Edição Brasileira: CALDAS, Miguel, Fachin, Roberto, FISCHER, Tânia. Capítulo 13, págs. 260-289.

Jensen, M. C. y Meckling, W. H. (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency costs and ownership structure", in *Journal of financial economics*, 1976, Rochester: University of Rochester, pp 305-360

Lee, K, et.al. (2003), "Family Business Succession: Appropriation Risk and Choice of Successor". *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 4, Singapore: National University of Singapore, pp 657-666.

Modest, G; Llauradó, J. (2000), *La empresa familiar y su plan de sucesión*, Barcelona: Díaz de Santos.

Merton, R. (1960), "Estructura burocrática y personalidad", en, HEINTZ, Meter. *Sociología del poder*. Serie Antologías de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Santiago: Editorial Andrés Bello.

Neubauer, F. y LANK, A. G. *La empresa familiar: Como dirigirla para que perdure*. Bilbao: Editorial Deusto, 1999.

Serrano, E. (1994), *Legitimación y racionalización*, Weber y Habermas: la dimensión normativa de un orden secularizado, México: Anthropos.

Weber, M. (1996), *Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva*, segunda edición en español, de la cuarta en alemán, décima reimpresión, México: Fondo de Cultura Económica.