



Sucesión en la Empresa Familiar: Paternalismo y Género

Succession in family businesses: paternalism and gender

Valeriano SANCHEZ-FAMOSO [1](#); Amaia MASEDA [2](#); Ibone EREZUMA [3](#)

Recibido: 19/09/16 • Aprobado: 23/10/2016

Contenido

- [1. Introducción](#)
 - [2. Revisión de Literatura](#)
 - [3. Metodología](#)
 - [4. Conclusiones](#)
 - [5. Limitaciones y Futuras líneas de Investigación](#)
- [Bibliografía](#)

RESUMEN:

Esta investigación pretende analizar si el tipo de paternalismo (autoritario, moral y benevolente) influye en el proceso de sucesión en las empresas familiares, y si el proceso de sucesión está relacionado con el género de la persona a la que hay que delegar. La investigación se lleva a cabo a través del estudio del caso múltiple, a través de 5 entrevistas en profundidad realizadas a hijas sucesoras de diferentes empresas familiares. Se detecta que no sólo el tipo de paternalismo (autoritario, moral y benevolente) tiene influencia en el proceso de sucesión, sino también el género de la persona sucesora.

Palabras Clave: Empresa Familiar; Sucesión; Género; Paternalismo

ABSTRACT:

The aim of this research is to analyze whether the type of paternalism (authoritarian, moral and benevolent) influences the process of succession in family businesses, and if the succession process is related to the gender of the person to be delegated. The research is conducted through multiple case study, through in-depth interviews five daughters successors of different family businesses. It is detected that not only the type of paternalism (authoritarian, moral and benevolent) has an influence on the succession process, but also the gender of the person successor.

Keywords: Family Firm; Succession; Gender; Paternalism

1. Introducción

Actualmente hay un gran debate donde se cuestionan las medidas de conciliación laboral-familiar como herramientas que favorecen o desfavorecen a las mujeres en la inserción laboral, sin embargo, cabe preguntarse si las políticas en materia de Igualdad están siendo bien encaminadas, o por el contrario están alejando a las mujeres de los potenciales puestos de trabajo. Nadie quiere a una persona "blindada" en la empresa 12 años por tener un hijo (entre otros motivos), ¿es acaso ese niño/a responsabilidad de la empresa?

A día de hoy, la investigación de mujeres emprendedoras es una de las cuestiones más importantes mundialmente, según datos del proyecto Global Entrepreneurship Monitoring (GEM – 2012), ya que las actividades de mujeres empresarias se están incrementando año tras año haciendo que sean conductoras del crecimiento económico (e.g. Gupta et al., 2009).

La empresa familiar (EF) es aquella que por definición "... es gobernada y/o dirigida por una coalición dominante controlada por miembros de la misma familia, que dan forma a la visión del negocio de manera potencialmente sostenible para futuras generaciones de la familia" (Chua et al., 1999; pag.25). Por lo tanto, una EF se puede considerar una organización en la cual el poder de decisión recae sobre la familia propietaria / fundadora. Según la mayoría de los expertos, una característica de las EFs es que al menos el 51% de la propiedad está en manos de la familia (Sanchez-Famoso et al., 2015). Además una de las cualidades de la EF, es que pasa de generación a generación, siendo hasta ahora, en la mayoría de los casos, los hijos varones quienes asumían este control. Sin embargo, a medida que la presencia de la mujer ha ido en aumento en el mundo empresarial, también ha aumentado su presencia en las EFs.

Las EFs tienden a ser más colectivistas, basadas en una estabilidad del estrés, interdependencia, interacción entre los miembros de la misma y conformidad con las tradiciones de la cultura familiar (e.g. Zahra et al., 2004). La característica de la relación laboral entre padre e hijo, se hace extensible en las EFs como el "paternalismo", volviéndose una cultura común en muchas EFs (e.g. Johannisson & Huse, 2000). Por otro lado, el paternalismo es el estilo de gobierno de las EFs, cuya gestión de los recursos humanos tiene su origen en el patriarcado – el padre es la suprema autoridad y ocupa el mayor rango en la jerarquía familiar - . Dicho paternalismo conlleva confianza mutua y reciprocidad entre el líder y los subordinados (Mussolino & Cálabro, 2014).

El objetivo de este trabajo por un lado, es comprobar la influencia del paternalismo en el proceso de sucesión entre padres e hijas y por otro lado, corroborar que el líder paternalista autoritario no termina de delegar en su sucesora. Dado que disponemos de buena relación con algunas EFs y las hijas sucesoras, la metodología escogida ha sido el estudio del caso, el cual profundiza en uno o varios casos (Villarreal, 2011). Utilizaremos las entrevistas como fuente primaria, para la obtención de datos que tengan que ver con los objetivos del presente estudio, y también utilizaremos fuentes secundarias, para situar mejor a las empresas.

El resto del trabajo está dividido en las siguientes secciones: a continuación se hace una revisión literaria del paternalismo en la EF; posteriormente se describe la metodología seguida presentando a continuación las conclusiones, algunas limitaciones y futuras líneas de investigación.

2. Revisión de Literatura

2.1 Empresa Familiar

Muchos autores ponen de manifiesto que no existe una definición completa y aceptada por la comunidad investigadora de lo que significa "empresa familiar" (e.g. Sharma, 2004). Esto puede ser debido a la heterogeneidad existente en este tipo de empresas: tamaño, estructura, longevidad y sector (e.g. Handler, 1989; Sharma, 2003). Según algunos autores (e.g. Cicellin et al., 2013), una empresa es definida como una EF, cuando los miembros de la familia están involucrados en la propiedad y/o en el gobierno y/o en la gestión; con lo que el elemento distintivo de las EFs es la familia empresaria; y las diferentes características de las familias empresarias son el origen de la heterogeneidad de las EFs (Sanchez-Famoso et al., 2016).

Una de las características de las EFs es que son creadas para que pasen de progenitores a sus descendientes, generación tras generación (Sanchez-Famoso et al., 2015). Es decir, las EFs son creadas con la intención de que su longevidad nunca se acabe. Ésta longevidad, de las EFs, puede verse truncada por los procesos de sucesión que debe pasar el heredero para la continuidad de la empresa. Por una parte, las EFs se consideran muy estables como resultado de los lazos intergeneracionales (Sirmon & Hitt, 2003), pero por otra parte estas empresas pueden experimentar "problemas de pasajes" que reflejen una inapropiada relación entre el pasado y el futuro (Miller et al., 2003).

Por tanto, uno de los mayores retos de las EFs es hacer frente a la transferencia generacional con el liderazgo y la habilidad suficiente para garantizar la competencia y la continuidad de la empresa, generación tras generación (Le Breton-Miller et al., 2004). Cuando la EF se prepara para incorporar a la nueva generación, existe una necesidad de control para asegurar las preferencias e intereses de todos los propietarios de la familia (Sanchez-Famoso et al., 2015).

Para evaluar las transiciones exitosas, seguiremos a Morris et al. (1997) y a Sharma et al. (2003) como marco conceptual, quienes definen un proceso de sucesión exitoso como una experiencia de "calidad", es decir, cómo se sienten los miembros de la familia personalmente respecto a la experiencia del proceso de sucesión y a la "efectividad" del mismo.

2.2 Paternalismo

El paternalismo significa actuar como un padre, o tratar a otra persona como un hijo. En este sentido, el paternalismo se considera actuar por el bien de otra persona sin su consentimiento, como hacen los padres con sus hijos. Los paternalistas asumen las decisiones del resto de los individuos en cuyo nombre actúan (Erben & Gunesser, 2007).

Farth y Cheng (2000), después de realizar una amplia revisión de la literatura como continuación a la literatura de Silin (1976), definieron el paternalismo como un estilo que combina la disciplina y la autoridad con la benevolencia paternal y la integridad moral expresada en un ambiente personalizado. Así, Bing (2004) apunta que el paternalismo es un constructo complejo e interesante que se puede entender bajo la relación líder-seguidor, y hay diferentes formas, estilos y "técnicas" de dirigir individuos y organizaciones. En este sentido, en el contexto de la organización, el paternalismo trata a los empleados como si fueran miembros de la familia comportándose así de una manera paternal hacia sus subordinados en las relaciones interpersonales (Pellegrini & Scandura, 2008).

El paternalismo prevalece en culturas donde aun se le da valor al colectivismo (Gelfand et al., 2007), una de las característica típica de las EFs (Sanchez-Famoso et al., 2015). En estas culturas colectivistas, cada miembro se ve a sí mismo como parte de una "gran familia" (familia social) grupo (focalizándose en el "nosotros"), dejando de lado el "yo" (e.g. Hofstede, 2001). En las culturas colectivistas, existe un gran sentido de la pertenencia familiar, así como de la lealtad y de los compromisos de cada uno de los miembros tanto en la vida familiar como en la empresarial (Hofstede, 2001; Sanchez-Famoso et al., 2015). Así, el cuidado, el apoyo y la protección que aportan los líderes paternalistas, hacen que las relaciones personales entre líder y personas empleadas sean mucho más estrechas.

2.3 El paternalismo en las empresas familiares

La mayoría de las EFs según Johannisson y Huse (2000) deben presentar tres ideologías: el espíritu emprendedor, el paternalismo y la estrategia gerencial, para que la empresa siga siendo viable; sin embargo, hasta nuestro conocimiento, dentro de las EFs, pocos estudios examinan el paternalismo como una lógica y una ideología.

El paternalismo es lo que diferencia las EFs del resto, y así Cicellin et al. (2013, pág. 322) sugieren que: "[...]Paternalism as it appears in a business setting presents itself as a clan structure where the hierarchy is structured by seniority and kinship ties [...] The meaning of business life is a safe domicile for the family [...] In this context everyday life becomes as important as maintaining traditions and building a future for generations to come. The competencies needed for this endeavour are deeply embedded in the personal histories of the family members and of further confidants inside the firm. Keeping the business within the family is the dominant objective within the family [...]"

2.3.1 Diferentes estilos de liderazgos paternalistas y sus consecuencias en el comportamiento del sucesor

Al unirse el negocio familiar con la posibilidad de la transferencia de liderazgo dentro de la familia, la generación entrante tiene que hacer frente al contexto organizacional, que a menudo se caracteriza por estructuras de gobierno unipersonales dependientes y propietarios centrados en las culturas organizacionales (Zellweger et al., 2010), esto es porque el proceso de sucesión es controlado en gran parte por el propietario (Pitcher et al., 2000).

Sharma (1997) investiga que la propensión de los sucesores de asumir el control de la empresa tiene una gran influencia en la satisfacción del propietario - administrador con el proceso de sucesión, y en esta misma línea, Verter et al. (2005) sugirieron que existe una relación positiva entre la voluntad del sucesor de asumir el control de la EF y el éxito percibido del proceso de sucesión.

El liderazgo paternalista benevolente está asociado con una individualizada y preocupación holística hacia los subordinados, su bienestar personal o familiar, por parte del líder e indica que es un líder

que respeta a sus subordinados, cuida de ellos, satisface sus necesidades individuales y les proporciona apoyo adecuado. Un predecesor benevolente busca establecer altos niveles de confianza, apoyo mutuo, comunicación abierta y bidireccional y la voluntad de reconocer los logros. (e.g. Harvey & Evans, 1995). Un buen proceso de sucesión requiere una cooperación entre el propietario y el sucesor (e.g. Handler, 1994). El desarrollo de la confianza mutua y el apoyo entre los individuos contribuirá al entrenamiento y desarrollo de los sucesores (e.g. Lansberg, 1988).

El paternalista benevolente afectará positivamente en la creación de capacidades dinámicas y de valor, cuando trabaje conjuntamente con la nueva generación (Chirico et al., 2012). Durante este proceso, el rol más efectivo por parte del predecesor será guiar y apoyar a la generación entrante en el desarrollo de su propia autonomía para el puesto seleccionado (Ghoshal & Barlett, 1997). La habilidad de la nueva generación para alcanzar el puesto de máxima dirección, se basa en la eficacia de la transferencia intergeneracional de los conocimientos tácitos relacionados con la empresa y de la idiosincrasia, poseídas por los líderes de la EF; así como la transferencia de sus redes personales y profesionales (Steier, 2001).

El liderazgo paternalista moral se basa en la tutoría y el modelado. La tutoría o mentoring ha sido recomendada para el correcto desarrollo de la carrera (Kram, 1985). Se entiende por mentoring, la metodología de aprendizaje interpersonal donde se asigna una persona con experiencia y conocimiento (mentor) que apoya a un empleado o sucesor a comprender su desarrollo profesional, es por ello, que es lo que más se recomienda en las EFs, ya que es el único método para asegurar la transmisión de conocimiento del propietario al sucesor (Handler, 1994).

Así, el mentoring y pasar tiempo con los propietarios es un aprendizaje mucho mayor que la educación formal que puede tener el sucesor (Westhead et al., 2002). La importancia del papel del predecesor mediante el mentoring, es reforzar la relación entre ambas generaciones, de tal forma que el sucesor tenga actitudes positivas hacia un proceso de sucesión exitoso (Goldberg, 1996).

El líder paternalista autoritario controla y afirma absolutamente todo de sus subordinados y demanda obediencia incuestionable (Pellegrini & Scandura, 2008). En el paternalismo autoritario, el paternalista asume que es la única persona que conoce lo mejor para la empresa y para sus empleados (Huse, 2010).

Por tanto la confianza en la capacidad de los sucesores, es un determinante importante para sucesiones exitosas (Matthews et al., 1999). De acuerdo a Lansberg (1988), la voluntad de los fundadores en dejar en manos del sucesor el control, puede ser deteriorada por la desconfianza en las competencias y capacidades de la generación entrante. Además, Handler (1994) y Davis y Harveston (1998) afirman que la sucesión es un proceso en el que el fundador y los miembros de la próxima generación, deben adaptar mutuamente sus funciones; y durante el cual el predecesor debería reducir su participación en la empresa a paulatinamente. La delegación progresiva de autoridad en el sucesor, algo que no ocurre en una empresa dirigida con paternalismo autoritario, es esencial para que el proceso de sucesión sea exitoso.

Un paternalismo autoritario dificulta la transmisión intergeneracional de conocimientos, competencias y habilidades, obstaculizando aún más la credibilidad del sucesor antes otros stakeholders clave (Fox et al., 1996).

2.3.2 Mujeres empresarias e hijas sucesoras

Las particularidades de la EF, con un elevado componente familiar tanto en la propiedad del capital social como en los órganos de gobierno y en los equipos directos, configuran un escenario proclive para la incorporación de la mujer a las tareas de dirección y gobierno empresarial y familiar. Según datos de European Family Business (2015), el porcentaje de mujeres gerente en la empresa española asciende a 14,6% mientras que las mujeres que forman parte del consejo de administración es del 26,3%.

Durante los últimos años, las EFs en propiedad de mujeres se han incrementado en un 37% (Mandl, 2010). Además, el emprendimiento femenino contribuye al desarrollo del empleo, a una mayor productividad y a la innovación en todas las economías, la cual es de gran valor añadido (e.g. Salloum et al., 2014). Sin embargo, a menudo se utilizan a las mujeres (de la familia) en las EFs como empleadas de conveniencia, asumiendo roles que varían en diferentes momentos, dependiendo de las necesidades de la EF, y muchas veces sin ningún tipo de compensación (Gillis-Donovan &

Moynihan-Brandt, 1990); mientras cargan con el trabajo triple: trabajar en la EF, tareas del hogar y realizar otros tipos de trabajos para ayudar a la familia (Rowe & Hong, 2000).

En las EFs, ciertas costumbres están incurriendo en cambios en la igualdad de género, ya que el estudio de Minniti (2009) se observa que las mujeres están tomando las riendas del negocio, y, cada vez más, están siendo consideradas como empresarias y se mantienen en cargos de alta dirección debido a su profesionalización. Según Salloum y Mercier-Suissa (2016) las mujeres tienen un porcentaje mayor de éxito que los hombres en la dirección empresarial.

En este liderazgo, las mujeres son vistas como un activo estratégico (Gupta & Levenburg, 2012). Las mujeres deben utilizar su ventaja competitiva y posicionarse al mando de las estructuras organizacionales, siendo flexibles y creando sistemas alternativos de trabajo, esto permitirá que continúen en los puestos directivos (Frishkoff & Brown, 1993). Las reformas legales y sociales han contribuido en la conciliación laboral y familiar de las mujeres, reconociendo los derechos de la mujer; y esta integración se ha considerado como una intervención activa de las mujeres en las EFs (Gupta & Levenburg, 2012). Las mujeres tienen el talento de cuidar de la empresa como cuidan de la casa y de la familia, pensando en qué es lo mejor para todos (Calas & Smircich, 1993). Este talento alienta, o incluso obliga a los hombres a discutir sus decisiones y a escuchar a sus esposas, hermanas, cuñadas y/o madres, por encima y más allá de sus funciones informales (Vadnjal & Zupan, 2009).

A pesar de los obstáculos culturales mencionados (Mulholland, 2003), MacKenzie y King (2012) señalan en su informe, que la media global de mujeres que ocupan puestos de alta dirección es del 21%. Asumiendo las mujeres directivas más o menos los mismos riesgos que los hombres directivos (Sila et al., 2016). En cuando a los porcentajes de mujeres en alta dirección alrededor del mundo, tan sólo hay dos países (India 14% y Japón 5%) por debajo de la media indicada por Mackenzie y King (2012). Destacando Rusia que dobla la media (46%), mientras que la media de Europa se mantiene cerca de la misma (21%).

Teniendo en cuenta todo lo anterior, se plantean las siguientes proposiciones en el presente trabajo:

Proposición 1: El paternalismo benevolente influye positivamente en el proceso de sucesión de padres a hijas de empresas familiares.

Proposición 2: Influye positivamente El paternalismo moral influye positivamente en el proceso de sucesión de padres a hijas de empresas familiares.

Proposición 3: El paternalismo autoritario influye negativamente en el proceso de sucesión de padres a hijas de empresas familiares.

3. Metodología

3.1 Introducción: El estudio del caso

Para llevar a cabo la investigación, se ha elegido el estudio del caso, ya que es un método de investigación cualitativa que se ha utilizado para comprender en profundidad la realidad social (Alvarez, Antolin, & Muñoz, 2001; Yin, 1989). En esta investigación hemos contado con 5 casos, el cual se desarrolla a través de entrevistas en profundidad para el análisis de datos cualitativos (e.g. Valles-Martinez, 2009). Concretamente se han analizado evidencias de cinco EFs: *Hallacas, Tequeños, Arepas, Chucho, Empanadas* (Tablas: 2, 3, 4, 5 y 6), las cuales se seleccionaron siguiendo los siguientes criterios, ser exponentes destacados en su actividad, como se plantea respecto de este tipo de investigación (Yin, 1994); no competidoras entre sí, con el fin de que dieran la máxima información sin sentirse amenazadas, de diferentes tamaños, para poder realizar comparaciones y que el estudio no se viera condicionado por el mercado (Villarreal & Landeta, 2010). Asimismo, se seleccionó a la hija sucesora de la EF por el objeto de esta investigación.

3.2. Participantes

Las hijas pertenecientes a EFs que han sido elegidas para el estudio desempeñan diferentes tipos de roles en la misma y varían en el grado de implicación en la EF. También en la elección de participantes se ha tenido en cuenta que pertenezcan a distintos tipos de empresas. Se ha buscado la diversidad en el tamaño (siguiendo el criterio de número de empleados), incluyendo una microempresa (menos de diez empleados), pequeñas empresas (de diez a cuarenta y nueve empleados) y medianas empresas (de al menos cincuenta empleados). En estas empresas hay

distintas generaciones implicadas en la gestión de la misma, concretamente en dos de ellas hay dos generaciones implicadas (la primera y la segunda generación), en otras dos, hay una generación implicada, siendo esta la segunda generación, y hay otra empresa en la que también hay una generación implicada en la gestión, siendo esta la cuarta generación. Hay empresas que pertenecen a diferentes actividades (según la clasificación de la CNAE 2009) tales como transporte de pasajeros, industria química, construcción, maquinaria pequeña y consultoría.

3.3 Entrevistas y Recogida de datos

La entrevista cualitativa es un proceso de interacción entre dos individuos, a través de la cual se generan los datos. Cada entrevista es una situación única, que puede y debe ser adaptada a cada participante (Botia-Morillas, 2013). El fin de la entrevista en profundidad no es lograr respuestas a preguntas, sino que se trata de dar la oportunidad a la participante, de reconstruir más que recordar su experiencia de acuerdo con su propio sentido de lo que es o fue importante (Corbeta, 2010).

Se seleccionaron una batería de veinte preguntas relacionadas con los objetivos que se querían conseguir, todas ellas basadas en parte de la literatura existente y analizada (e.g. Farth & Cheng, 2000; Jimenez, 2009; Matthews et al., 1999), siendo la mayoría de preguntas cerradas, y preguntas abiertas (véase Tabla 1).

También se ha acudido a datos de tipo secundario, concretamente se analizaron páginas de internet de las empresas a las que pertenecen las participantes que nos ha permitido saber si se definen como familiares o no y quién las fundo.

Tabla 1: Preguntas realizadas en las entrevistas

CUESTIONARIO ENTREVISTA	
1)	Año fundación
2)	Tamaño de la empresa
3)	Sector
4)	Números de hermanos y hermanas
5)	Número de generación
6)	Número de generaciones implicadas en la gestión
7)	Existe un Consejo de administración? Hay personas independientes en el mismo? Qué % está en manos de la familia?
8)	Cuándo te incorporaste activamente a la empresa familiar?
9)	Fue decisión propia o influenciada por tu padre/madre?
10)	Recuerdas el momento en el que tomaste las riendas de la empresa (definitivamente)?
11)	El proceso de sucesión cuánto tiempo ha durado?
12)	Qué ha sido lo más positivo de este proceso?
13)	Hubieras modificado algo del proceso de sucesión?
14)	Tenéis Protocolo familiar?
a.	Si
b.	No. Consideras oportuno o tienes planeado realizar un Protocolo familiar?
15)	Consideras que el proceso de sucesión se ha meditado?
16)	Crees que el proceso de sucesión ha sido exitoso?
17)	Eres una persona exigente contigo misma?
	<i>Entendiendo exigente que por mucho que trabajes, nunca alcanzarás el nivel de tu padre.</i>
18)	Cómo ha sido la actitud de tu padre en cuanto al traspaso de dirección?
19)	Cómo definirías la actitud de tu padre respecto a ti: paternalismo moral, paternalismo benevolente y paternalismo autoritario?
	<i>El <u>paternalismo moral</u>: se caracteriza por modelar atributos deseados y puede ser descrito en términos generales como un líder se que comporta de una manera que demuestra virtudes superiores personales, integridad, autodisciplina ,generosidad y valores morales , como la equidad y la justicia , en definitiva, predica con el ejemplo.</i>
	<i><u>Paternalismo benevolente</u> como: el líder demuestra una preocupación integral por el bienestar del familiar subordinado. El líder respeta a los subordinados, se preocupa por ellos, satisface sus sentimientos y necesidades individuales y les proporciona el apoyo adecuado .</i>
	<i><u>Paternalismo autoritario</u> como: el líder afirma absoluta autoridad y control sobre sus subordinados y exige la obediencia incuestionable de ellos. Se caracteriza por un alto nivel de rendimiento. Esto significa que el líder espera que los subordinados muestren buenos resultados y excelente calidad.</i>
20)	Consideras que ha sido acertada esa actitud?

Fuente: Elaboración propia

3.4 Análisis de la información extraída de las entrevistas

El análisis de datos se ha realizado cualitativamente (e.g. Yin, 1994), identificando unas proposiciones previas y dando respuesta a las mismas mediante la información recogida en las entrevistas. Las tablas que a continuación mostramos, detallan las características de las empresas y los resultados obtenidos en las entrevistas:

Tabla 2: Empresa HALLACAS

EMPRESA A		CONSEJO DE ADMINISTRACION	NO	RESULTADOS
AÑO FUNDACION	1976	PERSONAS INDEPENDIENTES?	NO	<p>La empresa A, lleva 40 años en el mercado de la construcción y su plantilla varía de 22 a 80 en función de las obras que tengan vigentes. La entrevistada (2ª generación) muestra su satisfacción con el proceso de sucesión, aunque su padre (jubilado) siga aportando ideas o sugerencias, la gerencia absoluta la tiene la entrevistada. Además desde su incorporación a la empresa hace 17 años, el líder depositó en ella la confianza necesaria para su desarrollo profesional, mediante el paternalismo benevolente y moral; ya que también actuaba de modo ejemplar. En esta empresa disponen de un Protocolo Familiar, pero nunca lo han seguido. No disponen de un consejo de administración. El proceso de sucesión se ha dado de manera natural y meditado, y la entrevistada lo considera exitoso.</p>
SECTOR	CONSTRUCCION	PROTOCOLO FAMILIAR	SI	
TAMAÑO	DE 22 A 80	PROCESO SUCESION MEDITADO	SI	
NUMERO GENERACION	SEGUNDA	PROCESO DE SUCESION POSITIVO	SI	
NUMERO GENERACIONES IMPLICADAS	SEGUNDA	PROCESO DE SUCESION EXITOSO	SI	
EXPERIENCIA PREVIA EN OTRAS EMPRESAS	0	MODIFICAR ALGO PROCESO SUCESION	MAYOR IMPLICACION POR PARTE DE LA ENTREVISTADA	
MOMENTO INCORPORACION ACTIVA	1999	PATERNALISMO MORAL	SI	
DIRECCION ABSOLUTA	2004	PATERNALISMO BENEVOLENTE	SI	
DURACION PROCESO SUCESION	5 AÑOS	PATERNALISMO AUTORITARIO	NO	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Empresa TEQUEÑOS

EMPRESA B		CONSEJO DE ADMINISTRACION	SI	RESULTADOS
AÑO FUNDACION	1968	PERSONAS INDEPENDIENTES ?	NO	<p>La empresa B, es una empresa de transporte de personas que lleva en el mercado 48 años y tiene una plantilla de 40 personas. La entrevistada forma parte de la 2ª generación, y aunque el progenitor esté jubilado oficialmente, sigue tomando decisiones estratégicas en la empresa. Por ello, la dirección absoluta aún no ha recaído sobre la entrevistada, que no se siente satisfecha con el proceso. Disponen de un Protocolo Familiar, pero no lo han seguido nunca, y por eso se cree, que el proceso no ha sido meditado. Al ejercer el progenitor un paternalismo autoritario, la entrevistada no se siente empresaria sino empleada, y por ello concluye que el proceso de sucesión no ha sido exitoso.</p>
SECTOR	TRANSPORTE PERSONAS	PROTOCOLO FAMILIAR	SI	
TAMAÑO	40	PROCESO SUCESION MEDITADO	NO	
NUMERO GENERACION	SEGUNDA	PROCESO DE SUCESION POSITIVO	NO	
NUMERO GENERACIONES IMPLICADAS	PRIMERA Y SEGUNDA	PROCESO DE SUCESION EXITOSO	NO	
EXPERIENCIA PREVIA EN OTRAS EMPRESAS	0	MODIFICAR ALGO PROCESO SUCESION	TRABAJAR VARIOS AÑOS FUERA DE LA EMPRESA FAMILIAR	
MOMENTO INCORPORACION ACTIVA	1997	PATERNALISMO MORAL	NO	
DIRECCION ABSOLUTA	AUN NO	PATERNALISMO BENEVOLENTE	NO	
DURACION PROCESO SUCESION	SIGUE	PATERNALISMO AUTORITARIO	SI	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Empresa AREPAS

EMPRESA C		CONSEJO DE ADMINISTRACION	SI	RESULTADOS
AÑO FUNDACION	1885	PERSONAS INDEPENDIENTES ?	SI	<p>La empresa C, es una empresa de pirotécnia con un largo recorrido histórico, se fundó hace 131 años y dispone de menos de 10 personas en plantilla. La entrevistada, 4ª generación al mando, siente que el paternalismo benevolente y moral ejercido por su progenitor ha sido el adecuado para que ella y su padre encontraran su lugar dentro de la empresa. La sucesión ha sido progresiva, hasta que finalmente se tomó las riendas de la empresa.</p> <p>Disponen de un consejo de administración, con personas independientes (no familiares), lo que cree que ha beneficiado a la empresa en la toma de decisiones estratégicas; ya que han aportado una visión mucho más objetiva. La entrevistada afirma que haber trabajado en otra empresa le aportó seguridad a la hora de incorporarse a la empresa familiar. Su proceso de sucesión ha sido exitoso.</p>
SECTOR	QUIMICO	PROTOCOLO FAMILIAR	NO	
TAMAÑO	< 10	PROCESO SUCESION MEDITADO	SI	
NUMERO GENERACION	CUARTA	PROCESO DE SUCESION POSITMO	SI	
NUMERO GENERACIONES IMPLICADAS	CUARTA	PROCESO DE SUCESION EXITOSO	SI	
EXPERIENCIA PREVIA EN OTRAS EMPRESAS	1	MODIFICAR ALGO PROCESO SUCESION	NO, CADA UNO HA DEJADO SU SELLO EN EL PASO DE LAS GENERACIONES	
MOMENTO INCORPORACION ACTIVA	1991	PATERNALISMO MORAL	SI	
DIRECCION ABSOLUTA	2003	PATERNALISMO BENEVOLENTE	SI	
DURACION PROCESO SUCESION	PROGRESIVO, VARIOS AÑOS	PATERNALISMO AUTORITARIO	NO	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Empresa CHUCHO

EMPRESA D		CONSEJO DE ADMINISTRACION	NO	RESULTADOS
AÑO FUNDACION	1985	PERSONAS INDEPENDIENTES ?	NO	La empresa D, es una empresa industrial fundada hace 31 años. La entrevistada es la 2ª generación al mando de la empresa. Apunta que el paternalismo ejercido fue benevolente y moral, ya que siempre su progenitor predicó con el ejemplo, pero por otro lado, la dejó desarrollarse profesionalmente sin ejercer presión alguna. Es importante a notar que a la incorporación de la sucesora, se creó un departamento de internacionalización del cual se responsabilizaría ella; por lo tanto crearon un tandém dentro de la empresa, cada uno llevando un área. No disponen de Protocolo Familiar. Su relación ha sido inmejorable, así como el proceso de sucesión.
SECTOR	INDUSTRIAL	PROTOCOLO FAMILIAR	NO	
TAMAÑO	28	PROCESO SUCESION MEDITADO	SI	
NUMERO GENERACION	SEGUNDA	PROCESO DE SUCESION POSITIVO	SI	
NUMERO GENERACIONES IMPLICADAS	SEGUNDA	PROCESO DE SUCESION EXITOSO	SI	
EXPERIENCIA PREVIA EN OTRAS EMPRESAS	0	MODIFICAR ALGO PROCESO SUCESION	NO	
MOMENTO INCORPORACION ACTIVA	1988	PATERNALISMO MORAL	SI	
DIRECCION ABSOLUTA	2003	PATERNALISMO BENEVOLENTE	SI	
DURACION PROCESO SUCESION	5 AÑOS	PATERNALISMO AUTORITARIO	NO	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Empresa EMPANADAS

EMPRESA E		CONSEJO DE ADMINISTRACION	NO	RESULTADOS
AÑO FUNDACION	1989	PERSONAS INDEPENDIENTES ?	NO	La empresa E, es una empresa de consultoría que lleva en el mercado 27 años y actualmente cuenta con una plantilla aproximada de 60 personas. La entrevistada forma parte de la 2ª generación, pero su incorporación ha sido hace únicamente 5 años, por lo que entiende que aún está en proceso de aprendizaje. Al margen del proceso de aprendizaje, el paternalismo autoritario ejercido por parte del progenitor, no la beneficia a la hora de tomar decisiones estratégicas; ya que apenas se cuenta con su opinión. Cuentan con un Protocolo Familiar, pero no lo siguen. No puede concluir si el proceso de sucesión ha sido exitoso o no, ya que aun sigue la primera generación al mando.
SECTOR	SERVICIOS	PROTOCOLO FAMILIAR	SI	
TAMAÑO	APROX. 60	PROCESO SUCESION MEDITADO	SI	
NUMERO GENERACION	SEGUNDA	PROCESO DE SUCESION POSITIVO	¿?	
NUMERO GENERACIONES IMPLICADAS	PRIMERA Y SEGUNDA	PROCESO DE SUCESION EXITOSO	¿?	
EXPERIENCIA PREVIA EN OTRAS EMPRESAS	0	MODIFICAR ALGO PROCESO SUCESION	METODOLOGIA DE SUCESION	
MOMENTO INCORPORACION ACTIVA	2011	PATERNALISMO MORAL	NO	
DIRECCION ABSOLUTA	AUN NO	PATERNALISMO BENEVOLENTE	NO	
DURACION PROCESO SUCESION	NO CONTINUA	PATERNALISMO AUTORITARIO	SI	

Fuente: Elaboración propia

Una vez expuestos los resultados de las preguntas de las entrevistas ya analizados los datos de cada una de las cinco empresas, se puede observar que a lo largo del proceso de sucesión a la hija sucesora el tipo de paternalismo influye de manera importante. En aquellas empresas donde se ha ejercido un paternalismo benevolente (Tablas: 2, 4 y 5 - Empresas: *Hallacas, Arepas y Chucho*), ha ido unido al paternalismo moral, es decir, se han dado en mayor o menor medida ambos paternalismos en el proceso de sucesión. Las entrevistadas bajo estos paternalismos, se encuentran totalmente satisfechas con el proceso de sucesión y constatan que han creado o crearon un tándem con sus progenitores, bien sea por los estudios o capacidades de cada hija y padre o por la libertad de maniobra en la gestión que se las brindó. Sin embargo, en los casos donde se da un paternalismo autoritario (Tablas 3 y 6, Empresas: *Tequeños y Empanadas*), las entrevistadas se mostraban descontentas con el proceso, desconcertadas con el futuro y sin fuerzas para lidiar la situación; ya que sus progenitores no delegaban decisiones estratégicas de la empresa en ellas (ni tenían en mente delegar próximamente), por lo que su trabajo y su valía se veían mermadas por la situación. Además este tipo de paternalismos, no sólo se ejerce en la empresa, sino que también se "lleva a casa", por lo que la autoridad y el mandato prevalecen tanto dentro como fuera de la empresa. Estas dos mujeres confirmaron sus ganas de abandonar la empresa, ya que no se sentían empresarias sino empleadas.

Por otro lado, se puede comprobar en las Tablas 3 y 6 -Empresas: *Tequeños y Empanadas*- donde el líder ha ejercido un paternalismo autoritario, se percibe que el progenitor no ha delegado la gestión integral de la empresa a su sucesora. En el caso de la empresa *Tequeños*, es aún más notoria la "no delegación", ya que la hija lleva 19 años en la empresa y al cargo de la gerencia más de 8 años; sin embargo, el padre y antiguo líder de la empresa (jubilado desde 2007), no permite que su hija tome ninguna decisión estratégica. En el caso de la empresa E, la hija aún está aprendiendo y ocupando diferentes puestos dentro de la EF, además al progenitor aún le queda una década para jubilarse, por lo que su delegación no será próxima en el tiempo.

Tras las entrevistas realizadas, se pueden confirmar las proposiciones formuladas, donde se ha comprobado que al igual que en el proceso de sucesión entre padres e hijos (varones) de EFs, el paternalismo benevolente y el paternalismo moral influyen positivamente en el éxito de sucesión entre padres e hijas, y el paternalismo autoritario influye negativamente en el mismo, lo cual está en concordancia con Mussolino y Calabro (2014).

4. Conclusiones

El objetivo de este trabajo por un lado, es comprobar la influencia de los diferentes paternalismos (benevolente, moral y autoritario) en el proceso de sucesión entre padres e hijas y por otro lado, corroborar que el líder paternalista autoritario no termina de delegar en su sucesora, estos objetivos se han alcanzado gracias a la reconstrucción de la experiencia individual de las propias hijas sucesoras, accediendo a estas, a través del discurso generado mediante la técnica de la entrevista en profundidad.

En este estudio además se ha incorporado el género como una herramienta de análisis, lo que ha permitido interpretar el papel de las hijas en las EFs. A nuestro entender, con este análisis de género se contribuye al déficit que existe en el campo de investigación de la EF en cuanto a esta materia se refiere, y de esta manera enriquecer los estudios científicos existentes.

En este estudio se muestra como las relaciones de dominación patriarcal que durante años se han dado entre los esposos, se mantienen en el caso de las hijas, ya que estas han sido mantenidas al margen del negocio. Así, el número de hijas que decide implicarse en la EF (tanto a nivel de propiedad como de dirección), ha crecido en los últimos años, formando parte de la gestión y del crecimiento de la empresa en algunos casos. Siendo evidente la influencia y el poder de las hijas en las EFs.

Respecto a las proposiciones del estudio. Sin duda alguna, quedan confirmadas las dos primeras, ya que el paternalismo benevolente y el moral influyen positivamente en el éxito de sucesión entre padres e hijas, y la tercera también queda confirmada, ya que el paternalismo autoritario influye negativamente en la sucesión. De este trabajo se deduce que esto es debido a la tradición cultural donde las mujeres tienen distintas posiciones sociales en el trabajo y en las responsabilidades familiares comparados con los hombres.

Respecto al segundo objetivo del estudio, se ha podido confirmar que en las EFs sigue existiendo valores patriarcales (sobre todo el autoritario) por los que las hijas son excluidas de las posiciones de poder, no son vistas como ocupantes naturales de puestos con mayor autoridad y responsabilidad, lo que hace que no se las prepare para ser las sucesoras del fundador.

Como conclusión general podríamos decir que el tipo de paternalismo y las relaciones familiares influyen fuertemente en la sucesión, gestión, objetivos (económicos y no económicos) de las EFs, es por eso que sería interesante implantar un sistema mediante el cual se regulase el liderazgo ejercido en las EFs; aunque quizá esto podría hacer perder la esencia de cada una de ellas.

Asimismo, a las hijas sucesoras que se encuentren o se vayan a encontrar ante un liderazgo paternalista autoritario, se les recomienda una experiencia profesional, al menos temporal, lejos de la EF. Esta trayectoria las servirá para su autoconfianza, para demostrar su valía y generar respeto en su familia, sobre todo, en su progenitor; de esta manera, si algún día ejercen en la EF, poseerán la capacidad suficiente para dirigir dicha empresa y no ser cuestionadas por parte de nadie.

5. Limitaciones y Futuras líneas de Investigación

Este estudio, como la mayoría de los estudios, cuenta con algunas limitaciones. La primera limitación que encontramos, es que la muestra recogida es una muestra pequeña, por lo que las conclusiones deben extrapolarse con cautela. Sería recomendable analizar un mayor número de casos, para llegar a una conclusión con mayor repercusión y alcance.; e incluso un estudio empírico nos aportaría datos que se puedan extrapolar.

Bibliografía

Alvarez, N., Antolin, M., & Muñoz, M.F. (2001), "La gestión del conocimiento como base de la innovación tecnológica: el estudio del caso", *Revista espacios*.

Barrett, M., & Moores, K. (2009), "Spotlights and shadows: Preliminary findings about the experiences of women in family business leadership roles", *Journal of Management and Organization*, 15, 363-377.

Bing, S. (2004), *Sun Tzu was a sissy: Conquer your enemies, promote your friends, and wage the real art of war*, HarperCollins, New York.

Botía-Morillas, C. (2013), "Cómo diseñar una investigación para el análisis de las relaciones de género. Aportaciones metodológicas", *Revista de Sociología*, 98, 443-470.

Calas, M.B., & Smircich, L. (1993), "Dangerous liaisons: the feminine in management meets globalization", *Business Horizons*, 36, 71-81.

Carter, S., & Shaw, E. (2006), "Women's Business Ownership: Recent Research and Policy Developments", *Small Business Review*, 5-16.

Chirico, F., Nordqvist, M., Colombo, G., & Mollona, E. (2012), "Simulating dynamic capabilities and value creation in family firms: Is paternalism an "asset" or a "liability"?", *Family Business Review*, 25, 318-338.

Davis, P.S., & Harveston, P.D. (1998), "The influence of family on business succession process: a multi-generational perspective", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22, 31-53.

Erben, G.S., & Guneser, A.B. (2007), "The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics", *Journal of Business Ethics*, 82, 955-968.

European Family Business(2015), *Barómetro Europeo de la empresa familiar: Orientadas al Éxito*, KPGM, Madrid.

Farth, J.L., & Cheng, B.S. (2000), *A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations: Management and organizations in the Chinese Context*, Macmillan, London.

Fox, M., Nilakant, V., & Hamilton, R.T. (1996), "Managing succession in family-owned businesses", *International Small Business Journal*, 15, 15-25.

Frishkoff, P., & Brown, B. (1993), "Women on the move in family business", *Business Horizons*, 36, 66-70.

- Gelfand, M.J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007), "Cross-cultural organizational behavior", *Annual Review of Psychology*, 58, 479-514.
- Gillis-Donovan, J., & Moynihan-Brandt, C. (1990), "The power of invisible women in the family business", *Family Business Review*, 3, 153-167.
- Ghoshal, S., & Barlett, C.A. (1997), *The individualized corporation*, Harper-Business.
- Goldberg, S.D. (1996), "Research note: Effective successors in family-owned businesses: Significant elements", *Family Business Review*, 9, 185-197
- Gupta, V., & Levenburg, N. (2012), "Cultures, ideologies and family businesses", *Journal of Family Business*, 2, 57-75.
- Handler, W.C. (1994), "Succession in family firms: a review of the research", *Family Business Review*, 7, 133-157.
- Handler, W.C. (1989), *Managing the family firm succession process: the next-generation family member's experience*, School of Management, Boston.
- Harvey, M and Evans, R. (1995), "Life after succession in the family business: Is it really the end of problems?", *Family Business Review*, 8, 3-16.
- Hisrich, R.D., & Bowen, D.D. (1986), "The female entrepreneur: a career development perspective", *Academy of Management Journal*, 50, 393-407.
- Hofstede, G. (2001), *Culture's consequences*, Sage, Thousand Oaks.
- Huse, M. (2010), *The value creating board: Corporate governance and organizational behavior*, Routledge.
- Jimenez, R.M. (2009), "Research on women in family firms: current status and future directions", *Family Business Review*, 22, 53-64.
- Johannisson, B., & Huse, M. (2000), "Recruiting outside board members in the small family business: an ideological challenge", *Entrepreneurship and Regional Development*, 12, 353-378.
- Kram, K.E. (1985), *Mentoring at work: Development relationships in organizational life*, Foresman and Company, Glenview.
- Lansberg, I.S. (1988), "The succession conspiracy", *Family Business Review*, 1, 119-143.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. (2004), "Toward an integrative model of effective FOB succession", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 305-328.
- Mackenzie, A., & King, D. (2012), "Women in Senior Management: Still Not Enough", *IBR report*, 1-4.
- Mandl, I. (2010), *Overview of Family Business Relevant Issues Country Fiche Austria*, EU Publishing, Belgium.
- Matthews, C.H., Moore, T.W., & Fialko, A.S. (1999), "Succession in the family firm: A cognitive categorization perspective", *Family Business Review*, 12, 159-169.
- Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003), "Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business", *Journal of Business Venturing*, 8, 513-531.
- Minniti, M. (2009), "Gender issues in entrepreneurship", *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 5, 497-621.
- Morris, M.H., Williams, R.O., Allen, J.A., & Avila, R.A. (1997), "Correlates of success in family business transitions", *Journal of Business Venturing*, 2, 385-401.
- Mulholland, K. (2003), *Class, gender and the family business*, Palgrave Macmillan, New York.
- Mussolino, D., & Calabro, A. (2014), "Paternalistic leadership in family firms: types and implications for intergenerational succession", *Journal of Family Business Strategy*, 5, 197-210.
- Pellegrini, E.K., & Scandura, T.A. (2008), "Paternalistic leadership: a review and agenda for future research", *Journal of Management*, 34, 566-593.
- Pitcher, P., Chreim, S., & Kisfalvi, V. (2000), "CEO succession research: Methodological bridges over troubled waters", *Strategic Management Journal*, 21, 625-648.
- Rowe, B., & Hong, G.S. (2000), "The role of wives in family businesses: the paid and unpaid work of women", *Family Business Review*, 13, 1-13.

- Salloum, C., & Mercier-Suissa, C. (2016), "The rise of women and their impact on firms performance", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 27, 213-246.
- Salloum, C., Azzi, G., & Gebrayel, E. (2014), "Audit committee characteristics in financially distressed and non-distressed companies: evidence of the Lebanese banking sector", *International Strategic Management Review*, 2, 39-45.
- Sanchez-Famoso, V., Iturralde, T., & Maseda, A. (2015), "The influence of family and non-family social capital on firm innovation: exploring the role of family ownership", *European Journal International Management*, 9, 240-262.
- Sanchez-Famoso, V., Maseda, A., & Iturralde, T. (2016), "Family involvement in top management team: Impact on relationships between internal social capital and innovation", *Journal of Management and Organization*, doi:http:10.1017/jmo.2016.2
- Sharma, P. (1997), "Determinants of the satisfaction of the primary stakeholders with the succession process in family firms", University of Calgary(Doctoral dissertation).
- Sharma, P. (2003), "Stakeholders mapping technique: Toward the development of a family firm typology", *Academy of Management meetings*.
- Sharma, P. (2004), "An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future", *Family Business Review*, 16, 1-36.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., & Chua, J.H. (2003), "Succession planning as planned behaviour: some empirical results", *Family Business Review*, 16, 1-15.
- Sila, V., González, A., & Hagendorff, J. (2016), "Women on board: Does boardroom gender diversity affect firm risk?", *Journal of Corporate Finance*, 36, 26-53.
- Sillin, R.H. (1976), "Leadership and value: The organization of large-scale Taiwanese management and wealth creation in family firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 339-358.
- Sirmon, D.G., & Hitt, M.A. (2003), "Managing resources: linking unique resources, management, and wealth creation in family firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 339-358.
- Steier, L. (2001), "Next-generation entrepreneurs and succession: An exploratory study of modes and means of managing social capital", *Family Business Review*, 14, 259-276.
- Vadnjaj, J., & Zupan, B. (2009), "The role of women in family business", *Economic and Business Review for central and South -Eastern Europe*, 11, 159-177.
- Valles-Martínez, M.S. (2009), *Entrevistas cualitativas*, Investigaciones Sociológicas, Madrid.
- Verter, E., Boshoff, C and Maas, G. (2005), "The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family business", *Family Business Review*, 18, 283-303.
- Villarreal, O. (2011), "Thematic case studies: integration within teaching and research, building bridges between the academic world, companies and public institutions", *International Journal of Case Method Research and Application*, 2, 86-100.
- Villarreal, O., & Landeta, J. (2010), "El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16, 31-52.
- Wasserman, N. (2003), "Founder-CEO succession and the paradox of entrepreneurial success", *Organization Science*, 14, 149-172.
- Westhead, P., Howorth, C., & Cowling, M. (2002), "Ownership and management issues in first generation and multi-generation family firms", *Entrepreneurship and Regional Development*, 12, 247-269.
- Yin, R.K. (1989), *Applications of case study*, Sage, New York.
- Yin, R.K. (1994), *Case study research: design and methods*, Sage, New York.
- Zahra, S.A., Hayton, J.C., & Salvato, C. (2004), "Entrepreneurship in family vs non-family firms: A resource based analysis of the effect of organizational culture", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 363-381.

Zellweger, T.M., Eddleston, K.A., & Kellermans, F.W. (2010), "Exploring the concept of Familiness: Introducing family firms and identity", *Journal of Family Business Strategy*, 1, 54-63.

1. (Corresponding Author). University of the Basque Country UPV/EHU, Spain. E-mail: valeriano.sanchezfamoso@ehu.eus
 2. University of the Basque Country UPV/EHU, Spain. E-mail: amaia.maseda@ehu.eus
 3. E-mail: ibone.ereguz@gmail.com
-

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 38 (Nº 11) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados