

LOS VALORES DEL FUNDADOR Y SU INFLUENCIA EN LA EMPRESA FAMILIAR EN GALICIA

M^a Ercilia García Álvarez

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BARCELONA

**LOS VALORES DEL FUNDADOR Y SU
INFLUENCIA EN LA EMPRESA FAMILIAR
EN GALICIA**

Tesis Doctoral Presentada por:
M^a Ercilia García Álvarez

Dirigida por: *Dr. José M^a Veciana Vergés*
Visto bueno del Director:

Bellaterra (Cerdanyola del Vallès), 27 de abril de 2001

© Ercilia García Álvarez
Bellaterra (Cerdanyola del Vallès), 27 de abril de 2001.

“unha longa noite de pedra”

A mi madre

AGRADECIMIENTOS

Al Dr. José M^a Veciana Vergés me gustaría darle las gracias por haberse brindado a dirigir esta tesis asumiendo un riesgo que espero haya considerado moderado. Una tarea en la que me ha concedido libertad para explorar nuevas vías metodológicas y flexibilidad para poder “aprender a medida que se iba haciendo”. Nuestra relación a lo largo de estos años me ha ido desvelando el auténtico valor de un buen director cuya actuación trasciende más allá del ámbito académico. Espero que el futuro me depare la oportunidad de corresponderle en relación con todo lo que me ha enseñado.

Al Dr. Jordi López Sintas le agradezco que haya compartido conmigo su actitud vital tan positiva y generosa, así como su capacidad de análisis y crítica que me ha ayudado a madurar como persona y como investigadora, y que han sido definitivos para la conclusión de este proyecto.

A los 13 empresarios que aceptaron compartir sus experiencias, inquietudes y conocimientos conmigo, les agradezco su colaboración. Me gustaría que el resultado de mi trabajo contribuyese en un futuro a paliar algunas de sus inquietudes en su actividad empresarial, y si no al menos que a través de estas páginas cada uno de ellos encuentre una correspondencia al tiempo que en su momento me dedicaron.

A mi madre, mi padre y mi hermano, quienes con generosidad me apoyaron en mi apuesta por la investigación y me han infundido ánimo en los momentos más adversos. Les agradezco que con su ejemplo y cariño me muestren día a día el valor de la propia iniciativa, la seriedad en el trabajo y el apoyo mutuo como medio de vencer todas las dificultades. No se puede tener un equipo mejor.

Quisiera por último mencionar expresamente a personas e instituciones que durante estos años de una u otra forma me han alentado y apoyado en la realización de esta tesis: Dr. Joám Carmona Badía, Dr. José M^a Romaguera, Dra. Qi Xu, Dr. Dylan Jones-Evans, Dr. David, A. Kirby, Dra. Cinthia Iannarelli, Dra. M^a Antonia Tarrazón, Sra. Mayte Xordá, Sr. Thomas Muhr, y también a todos aquellos que me brindaron y brindan su desinteresada amistad en Durham University Business School y en el Departamento de Economía de la Empresa de la Universidad Autónoma de Barcelona.

ÍNDICE

Capítulo 1. Planteamiento del problema y objetivos de la investigación	1
1.1 Planteamiento del problema	2
1.2 Objetivos generales de la investigación	4
1.3 La empresa familiar	4
1.3.1 El concepto de empresa familiar	5
1.3.2 Teorías en competencia por un paradigma	8
1.3.3 El paradigma fundador-familia-empresa-resultados	10
1.4 Las empresas familiares en Galicia	18
1.5 Estructura del trabajo	24
Capítulo 2. Revisión de la literatura	25
2.1 Los valores	26
2.1.1 Concepto	26
2.1.2 El estudio de los valores: enfoques y tipologías	28
2.1.3 El origen de los valores	30
2.2 Los valores y la creación de empresas	32
2.3 Los valores del fundador y la organización	40
2.3.1 Los valores en la gestión de la empresa: la cultura, las prácticas y las estrategias	40
2.3.1.1 La transmisión de los valores	42
2.3.1.2 De la cultura de la empresa a la de la empresa familiar	45
2.3.1.3 La transmisión de valores: ¿Lastre o ventaja competitiva en la EF?	48
2.3.1.4 Valores y la estrategia de la empresa	50
2.3.1.5 Los valores y la ética: comportamiento empresarial del fundador	51
2.3.1.6 Valores y redes	52
2.3.1.7 Gestión de recursos humanos	52
2.3.1.8 El gobierno de la empresa en la empresa familiar: consejos de administración	56
2.4 El fundador, sus valores y la familia: la continuidad de la familia en la propiedad y en la gestión de la empresa	62
2.4.1 El fundador y el relevo generacional	63
2.4.1.1 El fundador	64
2.4.1.2 La selección del potencial sucesor	66
2.4.1.3 Los directivos no familiares	68
2.4.1.4 La formación del potencial sucesor	70
2.4.1.5 La incorporación a la empresa	71
2.4.1.6 El relevo generacional del fundador: la sucesión	73
2.4.1.7 Resultados	75
2.4.2 El gobierno de la relación familia- empresa	77
2.4.2.1 Los protocolos familiares	78
2.4.2.2 La cotización en bolsa	79
2.4.2.3 Las fundaciones	81

Capítulo 3. Diseño de la Investigación	83
3.1 Objetivos	85
3.2 Metodología	87
3.2.1 Enfoque metodológico	87
3.2.2 Población y selección de los casos	89
3.2.3 Trabajo de campo	91
3.2.3.1 Estrategia de entrada	91
3.2.3.2 Técnicas de investigación	93
3.2.3.3 Registro de la información: estrategia para la generación de los datos	97
3.2.3.4 Análisis cualitativo asistido por ordenador: Atlas.ti	98
3.3 Fiabilidad y validez	105
Capítulo 4. Resultados	107
4.1 El fundador	109
4.1.1 Los valores del fundador	110
4.1.2 Análisis de la estructura de los valores	114
4.1.3 Análisis de la posición de los fundadores en el espacio de sus valores	122
4.1.4 Taxonomía de los valores con relación a los valores	124
4.1.5 Antecedentes de los fundadores	128
4.1.6 Relación entre la percepción del entorno y los grupos de fundadores	135
4.1.7 Resumen de las relaciones obtenidas	142
4.2 Relación del fundador con la familia	144
4.2.1 La familia como origen de recursos del fundador para la creación de la organización	145
4.2.1.1 Resumen de las relaciones obtenidas	150
4.2.2 Provisión de recursos y expectativas	151
4.2.2.1 Resumen de las relaciones obtenidas	158
4.2.3 Continuidad de la familia en la empresa	158
4.2.3.1 Potenciales sucesores	159
4.2.3.2 Los valores para el sucesor	164
4.2.3.3 Socialización del potencial sucesor	174
4.2.4 Resumen de las relaciones obtenidas	188
4.3 El fundador y su organización	189
4.3.1 Valores para la organización	189
4.3.2 Comportamiento empresarial de fundador	199
4.3.2.1 Recursos para la creación y desarrollo de la organización	199
4.3.2.2 Tarea empresarial del fundador	207
4.3.2.3 Resumen de las relaciones obtenidas	212
4.3.3 Recursos Humanos	213
4.3.3.1 Resumen de las relaciones obtenidas	222
4.3.4 Gobierno y gestión	223
4.3.4.1 El gobierno	223
4.3.4.2 La gestión	230
4.3.4.3 Resumen de las relaciones obtenidas	235
4.3.5 La evolución de la organización	236
4.3.5.1 Resumen de las relaciones obtenidas	246

4.4 El Fundador y los resultados de su empresa	247
4.4.1 Medida de los Resultados	248
4.4.2 Metodología	250
4.4.3 Resultados	251
4.4.4 Resumen del patrón de resultados obtenidos	263
Capítulo 5. Discusión	266
5.1 Los valores y los antecedentes de los fundadores	267
5.1.2 Taxonomía de los fundadores	269
5.1.3 Grupos de fundadores y sus antecedentes	271
5.1.4 Percepción del entorno	276
5.2 Los fundadores y el ámbito familiar	277
5.2.1 Continuidad de la familia en la empresa: potenciales sucesores	278
5.2.2 La socialización	280
5.2.2.1 La socialización en la familia	280
5.2.2.2 La socialización en la empresa	284
5.2.2.3 Modelos de socialización	285
5.3 La construcción de la organización basada en los valores de los fundadores	288
5.3.1 Los valores para la organización	288
5.3.2 El comportamiento empresarial del fundador: adquisición de recursos y desarrollo de habilidades	293
5.3.2.1 Tarea empresarial del fundador: lo que hace el empresario	295
5.3.3 Los recursos humanos	297
5.3.3.1 La incorporación y la adaptación a la organización	297
5.3.4 El gobierno y gestión	302
5.3.5 Evolución de la organización	309
5.4 El fundador y los resultados de su empresa	313
Capítulo 6. Conclusiones	316
Anexos	329
Bibliografía	353

1 |

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El estudio de la empresa familiar se aborda desde diferentes perspectivas. Una de ellas destaca el papel del empresario como fundador, configurador de la organización y enlace entre la familia y la empresa. Desde este enfoque el fundador se considera el elemento clave, ya que su sistema de valores, en primer lugar, influencia la creación de la empresa y, posteriormente, condiciona su evolución y futuro a través de la transmisión de valores al ámbito empresarial y al familiar (Veciana et al. 1996: 8-9). En consecuencia, el estudio de los valores de los fundadores de empresas familiares interesa tanto para determinar las competencias distintivas de sus empresas (Grant 1999: 25) como también para entender las características del relevo generacional (Handler, 1994: 138). Un aspecto, este último, de vital importancia tanto para el futuro de las propias empresas familiares como para la dinámica económica de sus áreas de influencia, ya que por ejemplo, en nuestro país un gran número de ellas o bien no han realizado el primer tránsito generacional o están inmersas en él (Gallo y García Pont, 1988; 1989:76).

La motivación del proyecto surgió de la constatación a principios de los años noventa que con mayor frecuencia personas ajenas a la comunidad empresarial afirmaban que Galicia carecía de Cultura empresarial, dando a entender que no existían empresarios autóctonos, o que éstos actuaban de forma que nada tenía que ver con la moderna gestión de la empresa (Doldán Tié, 1994: 6,10; Domínguez, 1994: 7). Es más, la existencia de un gran número de empresas familiares se consideraba una clara manifestación de esa carencia. Se las asociaba a la idea de reducida dimensión y escasa competitividad, presentándolas junto con sus empresarios como garantes del “*conservadurismo empresarial típico de Galicia*” (Martín Palmero, 1992: 328)¹.

Sin embargo, ya por entonces varias empresas y empresarios autóctonos estaban dejando claro que existían en Galicia empresas familiares que podían mantener un pulso competitivo a nivel nacional e internacional y salir airoso; pero no captaban la atención

frente a la histórica relevancia de las actuaciones empresariales estatales y las de capital foráneo (Barreiro, 1981: 125; Beiras, 1995: 37)². Esta circunstancia no era exclusiva del entorno gallego ya que el interés por las empresas familiares y sus empresarios es reciente incluso en países con una mayor tradición empresarial y desarrollo económico³.

El proceso de gestación y desarrollo de esta investigación nos ha permitido constatar como a finales de los años noventa la situación ha cambiado. Los empresarios autóctonos y sus empresas han captado el interés de los ámbitos profesional, académico⁴ y político con la esperanza de recolocar a los excedentes laborales de las industrias reconvertidas y dinamizar la economía gallega. Interesa tanto la continuidad y crecimiento de estas empresas como la germinación de nuevas iniciativas de empresarios autóctonos. Dentro de este nuevo contexto, el estudio de los empresarios y sus empresas cobra gran interés ya que el conocimiento de su labor constituye uno de los primeros factores para el desarrollo de la cultura empresarial dentro de una comunidad y la creación de un clima que favorezca la creación de empresas Gibb (1987: 11).

¹ Ver también Beiras (1995: 162) y Doldán Tié (1994: 7).

² Ver al respecto Fernández Leiceaga (1993).

³ La primera revista centrada en el estudio de las empresas familiares – *Family Business Review* – comenzó a publicarse en 1988.

⁴ Muestra de ello es la reciente creación del Foro de la Empresa Familiar y de tres cátedras. La Voz de Galicia 3 de noviembre de 1999, p.69.

1.2 OBJETIVOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

En este trabajo vamos a comprobar si en Galicia existen empresarios que pueden servir de modelo a nuestra comunidad, ocupándonos de su identificación y estudio. Con este fin seleccionamos un contexto donde están presentes y que nunca antes ha sido analizado en Galicia: *la Empresa Familiar* ¿Por qué este contexto? Por un doble motivo: En primer lugar, porque es en esta organización donde encontramos con mayor facilidad empresarios autóctonos que han tenido una especial relevancia en el desarrollo económico de la comunidad gallega y que, a pesar de lo que comúnmente se cree, no se pueden asociar solamente al concepto de pequeñas y medianas empresas; y, en segundo lugar, y no menos importante, porque el futuro de muchas de estas empresas vendrá condicionado por un relevo generacional del máximo directivo, que en la mayoría de los casos será un miembro de la familia. Por ello, analizamos a *empresarios fundadores de empresas familiares que aún no hayan realizado el tránsito de primera a segunda generación*. Fundadores con amplia trayectoria y experiencia al frente de empresas consolidadas, no de nueva creación.

Los objetivos son: (1) identificar, entre las mayores empresas de Galicia, a los fundadores de Empresas Familiares que continúan al frente de la gestión y cuentan con una segunda generación de miembros de la familia incorporada a la empresa; (2) estudiar una muestra de estos fundadores mediante el análisis de su sistema de valores con el objeto de determinar los valores que han guiado y guían la actividad empresarial y verificar si ejercen alguna influencia en la Empresa Familiar: en el desarrollo y configuración de su organización y en la continuidad de la familia en la empresa a través de la transmisión de los valores a los potenciales sucesores. (3) Finalmente, se examinan sus implicaciones para la evolución de la Empresa Familiar.

1.3 LA EMPRESA FAMILIAR

Existen numerosos motivos por los cuales las empresas familiares han pasado totalmente desapercibidas, pero sin lugar a dudas ha sido clave la creencia generalizada de que son empresas con una dimensión muy pequeña, un estilo de dirección poco sofisticado y una clara carencia de objetivos más allá de la supervivencia y manutención familiar. Todo ello se vio reforzado por la gran publicidad que adquirieron algunos estudios (Berle y Means, 1932) que mostraron que en las compañías más grandes la propiedad no estaba

concentrada y el control gerencial lo ejercían directivos profesionales que poseían una porción muy pequeña de acciones, si tenían alguna. En esta idea se basó el no menos famoso concepto de "tecnoestructura" propuesto por Galbraith (1978) . Es decir, a partir de su estudio se asoció relevancia económica y social, sofisticación directiva y el "hacer empresa" de una forma moderna y eficiente con la dirección de profesionales, en las que la esfera de lo familiar no tenía sentido.

Esa asociación, no obstante, no implica causalidad y debería estudiarse con mayor detalle. La interacción de las dos instituciones sociales (empresa y familia) presentes en este tipo de organización conforman una realidad mucho más compleja de lo que en principio cabría suponer. Por lo tanto, las inferencias que se han realizado acerca de la dimensión, dirección, y objetivos comunes a las empresas familiares, por el hecho de ser familiares, no pueden caer dentro del ámbito del conocimiento científico sino del especulativo.

1.3.1 EL CONCEPTO DE EMPRESA FAMILIAR

Al comenzar el estudio de cualquier tema se hace necesaria la definición conceptual previa que sirva de referencia, garantizando una visualización y entendimiento común del término. Al referirnos al término Empresa Familiar en concreto, el problema surge de la carencia de una definición universalmente aceptada, lo que ha dado lugar a un gran número de ellas tal y como recientemente han recogido en su artículo Chua, Chrisman y Sharma (1999). Todo esto no ha hecho más que dificultar las comparaciones de los resultados y, por otro lado, que tanto en el ámbito académico como el popular se produzcan confusiones y malentendidos que frenan el desarrollo del conocimiento.

De todas formas en la mayor parte de los casos el concepto hace referencia a dos puntos: 1) que la propiedad de la empresa pertenece a la familia, estableciendo una serie de consideraciones tales como qué porcentaje de las acciones se considerará suficiente e introduciéndose también el concepto de control cuando se ha dado entrada a accionistas ajenos a la familia, el porcentaje de las acciones que es suficiente para mantener claramente al grupo o grupos familiares al frente de la empresa frente a otros grupos accionariales minoritarios, o que cuando se hable de familia nos podamos referir también a varias que comparten la propiedad de la empresa (Davis,1983; Barry, 1989; Riordan y Riordan, 1993); y 2) que la gestión debe ser ejercida por un miembro de la familia, de este modo propiedad y gestión se convirtieron en los ejes centrales de las definiciones (Barnes

y Hershon, 1976; Holland y Boulton, 1984; Rosenblatt et al, 1985; Abbas, 1989; Daily y Dollinger, 1992). Pero no son los únicos, en algunos trabajos se incluyen otras matizaciones como la presencia de una siguiente generación en la dirección, o lo que es lo mismo incluyen al relevo generacional en la propia definición (Donnelley, 1964; Handler, 1989; Ward, 1987).

Aunque propiedad, control y gestión familiar son los ejes principales sobre los que se asientan distintas definiciones, algunos autores establecen tipologías tratando de delimitar lo que consideran una EF. Así Shanker y Astrachan (1996: 109) plantean tres definiciones de EF que toman en consideración el control, la gestión y la participación de la familia en la empresa:

- *Amplia*: control efectivo de la dirección estratégica; intención de que la empresa no salga de la familia; escasa participación directa de ésta.
- *Intermedia*: el fundador o sus descendientes dirigen la empresa; control legal de las acciones con voto; cierta participación de la familia
- *Restrictiva*: múltiples generaciones; la familia participa en la dirección y en la propiedad: más de un familiar tiene una responsabilidad de gestión importante; gran participación de la familia.

Por su parte, Gallo y García Pont (1989: 66-67) establecen la siguiente diferenciación basada en dos criterios: 1) la dimensión de la empresa y 2) que la familia dirija la empresa por ser la propietaria. Así proponen:

- *Empresas individuales*. Con un carácter de mera supervivencia sin ánimo alguno de continuidad.
- *Empresas artesanales*. Las que pasan de padres a hijos pero en las cuales no se produce ningún tipo de evolución.
- *Empresas familiares*. Entendidas como las que se inician y continúan con una clara vocación de evolución y crecimiento, en las que la propiedad está en manos de una familia que no ha implantado una distinción entre propiedad y poder. Se incluyen también las que están formadas por socios que sin ser de la familia por "lazos de sangre" lo son "por lazos de mutuo afecto".
- *Empresas de capital familiar*. En las que la familia detenta la propiedad de las acciones pero la gestión cae fuera del ámbito familiar.

Esta clasificación pone de manifiesto que, dentro de lo que se entiende por empresa familiar, se podrían diferenciar entre aquéllas en las que al frente de la gestión de la empresa se encuentre un directivo no familiar, las gestionadas por sus fundadores sin ayuda familiar, y las de pequeña dimensión sin expectativas de crecimiento. Si bien es cierto que los dos primeros criterios despiertan controversia, donde sí existe un acuerdo generalizado es en que hablar de Empresa Familiar no implica empresas de pequeña y mediana dimensión o, lo que es lo mismo, que el concepto de Empresa Familiar no lleva implícito ningún tamaño de empresa en concreto, las hay de reducida dimensión y otras forman parte de los rankings de las mayores empresas incluso en los Estados Unidos⁵.

Al hablar de las EF generalmente se piensa en una serie de peculiaridades que le son propias. Sin embargo, no está totalmente claro el sentido de esta afirmación al ser cuestionada la existencia de estas "características distintivas"⁶ y plantearse su determinación como objeto a investigar. Aunque no esté comprobado empíricamente, algunos autores consideran que lo que las diferencia reside precisamente en sus propiedades más controvertidas

- Asumir que la propiedad del capital y las capacidades de gestión van unidas
- Confundir las relaciones económicas básicas
- Entender la empresa como si de una gran familia se tratase .

Dentro de las argumentaciones en este sentido también se encuentra lo que D'arquer (1992) denomina: "disfuncionalidad empresarial de algunos objetivos personales de los fundadores (...) trasladados indiscriminadamente a la empresa como objetivos propios de ella, (...) desvinculándola del cumplimiento de su función económica y social" (p. 460).

Todos estos planteamientos muestran la interacción que se produce entre la familia y la empresa, subrayando la influencia del ámbito familiar y las consecuencias que desencadena. Por ello, la mayor parte de la literatura ha tratado de identificar lo que entienden por ventajas e inconvenientes de las EF, o en su defecto, aquellos problemas que pueden ser considerados comunes a este tipo de empresas (Donnelley, 1964; Kirchoff y Kirchoff, 1987).

⁵ Se estima que el 35% de las Fortune 500 son familiares. Ver Neubauer y Lank (1999)

⁶ Conferencia de M.A. GALLO, Bellaterra 1-6-1993.

1.3.2 TEORÍAS EN COMPETENCIA POR UN PARADIGMA

A través de los trabajos producidos desde los años sesenta hasta la actualidad se puede apreciar una cierta evolución. Los enfoques han ido variando en la medida que también evolucionaban los intereses en el tema. Así, los primeros artículos, desde una perspectiva práctica, trataban de detectar particularidades de este tipo de organización y extraer unas conclusiones que pudiesen tener aplicación en procesos de consultoría con las empresas. Es decir, existe toda un cuerpo de literatura de orientación práctica que en gran medida ha contribuido a revelar y acercar la Empresa Familiar a los académicos como un nuevo ámbito de estudio científico. En los últimos años se han producido aproximaciones desde campos tan diversos como: teoría de la familia y terapia familiar, teoría de la empresa, sociología, psicología, comportamiento y desarrollo organizativo, finanzas y derecho entre otros, lo que revela la complejidad del tema y alienta unas perspectivas de trabajo interdisciplinar.

Se pueden identificar cinco enfoques de investigación diferentes (Hollander y Elman, 1988; Riordan y Riordan, 1993) que han constituido el marco conceptual de distintos estudios empíricos dentro del campo pero que ninguno se ha erigido como dominante y, en consecuencia, generador de una teoría general de la Empresa Familiar, es por ello que hablamos de teorías en competencia⁷.

Los primeros artículos relevantes consideraban a las Empresas Familiares como una desviación de lo que era una empresa por el efecto que en ella producía la familia (Donnelley, 1964; Levinson, 1971). El propósito de este *enfoque racional* era encontrar las causas y las posibles soluciones para conseguir que este tipo de empresas pasasen de ser familiares a no familiares, las cuales eran el modelo deseable. A menudo se intentaba identificar cualquier síntoma dentro de la empresa que indicase las influencias negativas que la familia ejercía sobre la misma. Así, el nepotismo o los conflictos interfamiliares se convirtieron en el objeto de estudio y proporcionaron los argumentos para afirmar que la solución provenía de la separación de la familia del negocio.

Gran parte de la literatura ha estudiado *la figura del fundador*. Para esta perspectiva el fundador juega un papel trascendental a la hora de definir las características de la empresa, llegando a condicionar en muchos casos el futuro de la misma. Se piensa que la empresa es reflejo de su fundador y por ello el estudio de las características de su personalidad tendrá especial relevancia a la hora de comprender la estrategia y los procesos

⁷ Estos cinco enfoques se exponen con más detalle en Veciana y García (1999).

de decisión entre otros aspectos de la empresa. Dentro de esta línea se encuadran muchos trabajos que siguen la pauta marcada por los pioneros en el estudio del empresario (McClelland, 1961; Collins y Moore, 1964; La Fuente, Salas y Pérez, 1985; Veciana, 1989). El conocimiento del fundador no solo interesa para determinar la cultura de la empresa (Dyer, 1986) sino que va a tener una especial significación a la hora de entender las dificultades que se observan en el relevo generacional, que suele ser mucho más conflictivo de primera a segunda generación al formar parte del mismo el fundador (Beckhard y Dyer, 1983).

La idea central del *enfoque del ciclo de vida* es que las empresas a lo largo de su vida pasan por distintas fases, de las cuales forman parte períodos de crisis de carácter no financiero y en las que el encaje entre los estilos de dirección y las necesidades específicas de cada período es vital (Lippitt y Schmidt, 1967). El trabajo clásico de Greiner (1972) proponía un modelo de cinco fases de evolución y revolución en el que cada período de evolución estaba caracterizado por un estilo de gestión dominante utilizado para alcanzar el crecimiento. Así, en primer lugar, el desarrollo de la empresa se producía a través de la creatividad hasta llegar a la crisis del liderato. Esto concuerda con la idea de Peiser y Wooten (1983) del paso del "período empresarial" al "período administrativo", que coincidiría normalmente con el proceso sucesorio de primera a segunda generación. El proceso de transición es doble, ya que se tiene que producir en la empresa y en la familia. Barnes y Hershon (1976) afirmaban que a pesar de que las transiciones familiares y de la compañía podían tener lugar por separado y en distintos momentos generalmente ocurrían juntas, lo que complica aún más dicho proceso (Danco, 1975; Gersick et al. 1997; Kirchoff y Kirchoff, 1987; Ward 1987).

El *enfoque de los sistemas*⁸, trata de entender el contexto dentro del cual la organización debe actuar. La Empresa Familiar se concibe como un sistema muy complejo formado por numerosos elementos en continua interacción. Es justamente este dinamismo el que lo diferencia de las tendencias en la investigación seguidas anteriormente. El desarrollo de este enfoque se basa en el aumento de la complejidad de los sistemas propuestos y en la consideración de los elementos relevantes del modelo.

En primer lugar, se reconoce la interacción de los dos sistemas básicos, la familia y la empresa, configuradores de la singularidad de la EF (Davis, 1983). Beckhard y Dyer

⁸Para más información veáse el número de verano del año 1983 de la revista *Organizational Dynamics* que presta una especial atención a este tema.

(1983) propusieron un modelo de tres sistemas: la empresa, la familia y el fundador, unidos a través del Consejo de administración. Posteriormente se pensó en la posibilidad de que el entorno ejerciese también su influencia; Hollander (1984) lo incorpora para que interactúe con la empresa y la familia como principales componentes de un sistema en el que las transacciones entre ellos se producen a través de la cultura de la familia, la cultura de la organización y los ciclos de vida de la familia, la empresa y de los individuos. Davis y Tagiuri (1987), y posteriormente Lansberg y Ayres (1989), diseñaron un modelo conocido como el "Paradigma de los tres círculos" que representan la interacción de los tres elementos: la familia, la empresa y la propiedad. Posteriormente se ha sofisticado añadiendo más elementos (Donckels y Fröhlich, 1991) e incluso combinando el enfoque de los sistemas con el de los ciclos de vida para enfocarse en las transiciones entre etapas tal y como han propuesto recientemente Gersick, Lansberg, Desjardins y Dunn (1999).

Por último la teoría de campo "Field Theory" (Riordan y Riordan, 1993). Centran su interés en el estudio del comportamiento del propietario- gerente en el contexto de su familia y de su empresa, subrayando la dificultad de separar ambos sistemas. En definitiva, una vez más esta línea debe ser considerada como una nueva contribución en el intento de representar y entender el papel específico del propietario- gerente en este tipo de empresas pero se limita a su proceso de toma de decisiones.

Actualmente no existe una teoría comúnmente aceptada sobre la Empresa familiar por eso se siguen proponiendo nuevos marcos de estudio (Wortman, 1994; Veciana, García y Borheim, 1996) a pesar de ello, el programa de investigación de la Empresa Familiar va madurando y eso se pone de manifiesto porque el planteamiento de la investigación se realiza siguiendo las pautas propias de las disciplinas de negocios. Es decir, comienzan a aparecer un mayor número de trabajos conceptuales y empíricos con diferentes enfoques metodológicos.

1.3.3 EL PARADIGMA FUNDADOR- FAMILIA- EMPRESA- RESULTADOS

La inexistencia de una teoría general sobre la empresa familiar y la gran diversidad de marcos conceptuales que las investigaciones hasta ahora realizadas han adoptado y que en principio se ceñían a los aspectos particulares de cada proyecto, conducen a nuevas propuestas. Así, Veciana *et al.*, (1996) han presentado recientemente el paradigma Fundador-familia-empresa-resultados que pretende servir de marco para futuras

investigaciones que se realicen dentro del ámbito de la empresa familiar con el objetivo de contribuir a la generación de teoría basada en resultados empíricos (Fig.1.1).

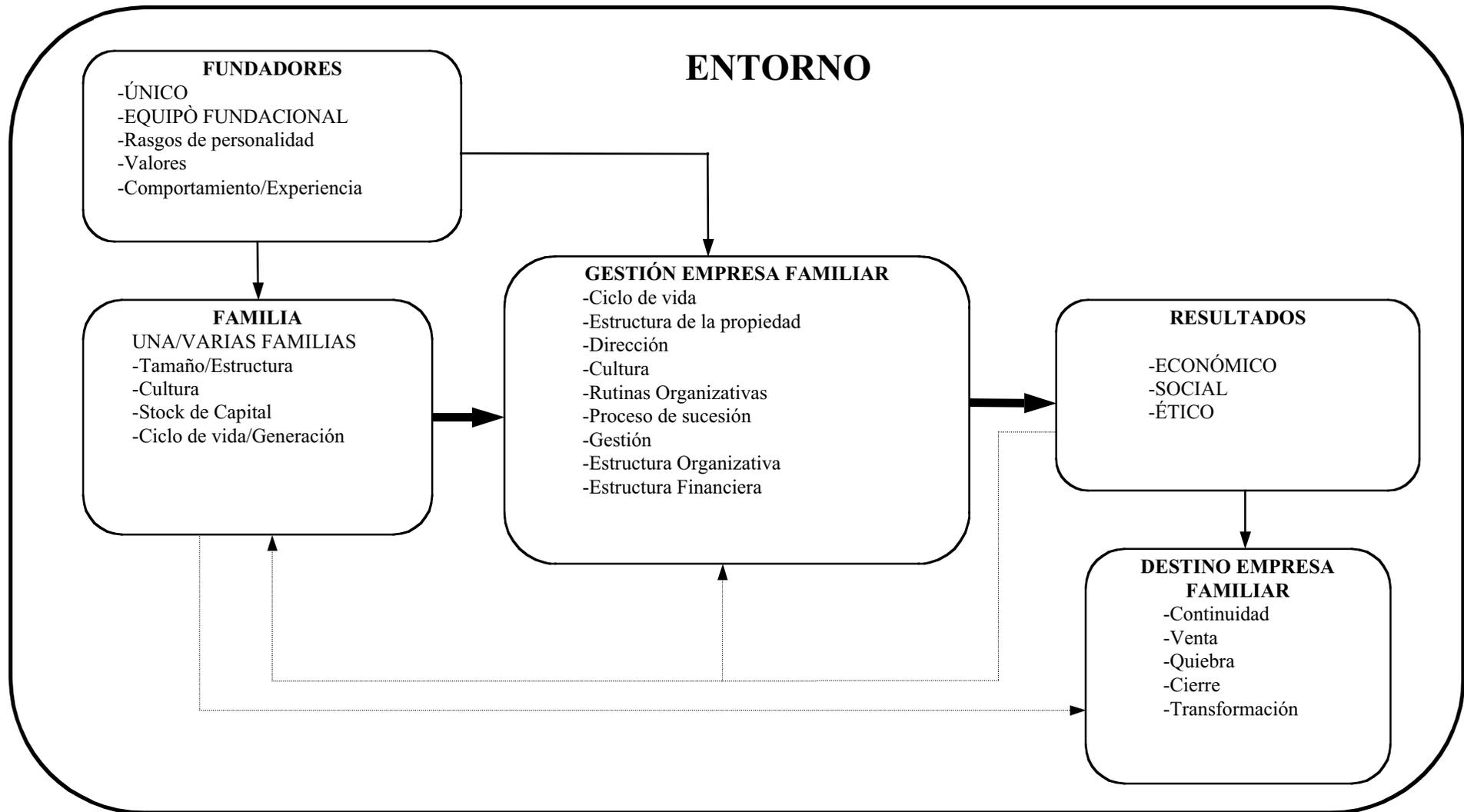


Figura 1: Programa de Investigación Fundador-Familia-Empresa-Resultados. Veciana *et al.*, (1996:8)

El núcleo central de este modelo es la asunción de la singularidad de la EF como forma organizativa que viene determinada por la relación entre la familia y la empresa, siendo esta relación la que determina la gestión, la evolución y los resultados de la empresa. Las partes integrantes del marco conceptual son cinco componentes (fundador, familia, empresa, destino, y entorno) y los cuatro grupos de interrelaciones siguientes:

- 1) El fundador/es y su relación con la familia y la empresa
- 2) La familia y el enlace familia-empresa
- 3) La empresa y el enlace empresa-resultados
- 4) El entorno y su interrelación con el fundador/es, la familia, la empresa y los resultados.

Una de sus principales cualidades es la posibilidad que ofrece de plantear investigaciones a cualquier nivel, ya que comprende los elementos más relevantes (fundador, familia, empresa, destino, entorno) y sus relaciones: fundador-empresa-familia, familia-empresa, empresa-resultados, entorno-fundador, familia, empresa, resultados.

Si hacemos una breve comparación de este marco conceptual con los principales modelos propuestos hasta la fecha se ponen de relieve varios aspectos: Ninguno de los cinco enfoques anteriores queda excluido o es incompatible, de hecho al trasladar al núcleo del programa de investigación dos supuestos ampliamente aceptados (la singularidad de la empresa familiar frente a otras formas organizativas y que dicha singularidad se base en la relación existente entre la familia y la empresa) facilita el planteamiento de proyectos de investigación que, partiendo de una base común, no impone límites a su enfoque ni metodología. Si tomamos como ejemplo el modelo de Churchill y Hatten, (1987) éste quedaría perfectamente subsumido, ya que aunque se centra en la sucesión, previamente reconoce la singularidad y sobre todo la relación entre la familia y la empresa como las claves de la investigación en el campo. Además sus planteamientos provienen de una combinación del modelo de los tres círculos (Davis y Tagiuri, 1987; Lansberg, 1989) y el enfoque de los ciclos de vida (Danco, 1975; Hershon, 1975; Peisser y Wooten, 1983; Ward 1987), que quedan claramente recogidos en esta nueva propuesta a través de las partes integrantes del marco conceptual: los cinco componentes y los cuatro grupos de interrelaciones. Incluso la reciente propuesta de Gersick, Davis, McCollom y Lansberg, (1997) no sería incompatible, puesto

que añade la dimensión temporal al *modelo de los tres círculos* (Davis y Tagiuri, 1987; Lansberg, 1989). Así los estudios sobre el fundador o los modelos más globales son también perfectamente abarcables dentro de este enfoque, tanto el fundador como el entorno no solamente están recogidos sino también clasificados.

La presente investigación adoptará el modelo general propuesto por Veciana et al. (1996), pero ciñéndose exclusivamente a los atributos y relaciones de interés para nuestro estudio. Se puede circunscribir perfectamente ya que el objetivo principal de la investigación será el fundador, a través del análisis de *su sistema de valores* y, al igual que en el modelo general, *su influencia en el ámbito familiar* (condicionamiento de la socialización de los potenciales sucesores) y en el *ámbito empresarial* (diseño y evolución de la organización). La interacción familia-empresa, empresa-resultados-destino y los efectos del entorno también forman parte de la información que se pretende obtener (Fig. 1.2). Por ello pensamos que la adopción de este marco conceptual será útil para organizar y dar sentido a los datos recogidos, al mismo tiempo que permitirá validarlo y generar teoría empleándolo como punto de partida para la reflexión teórica (Layder, 1995).

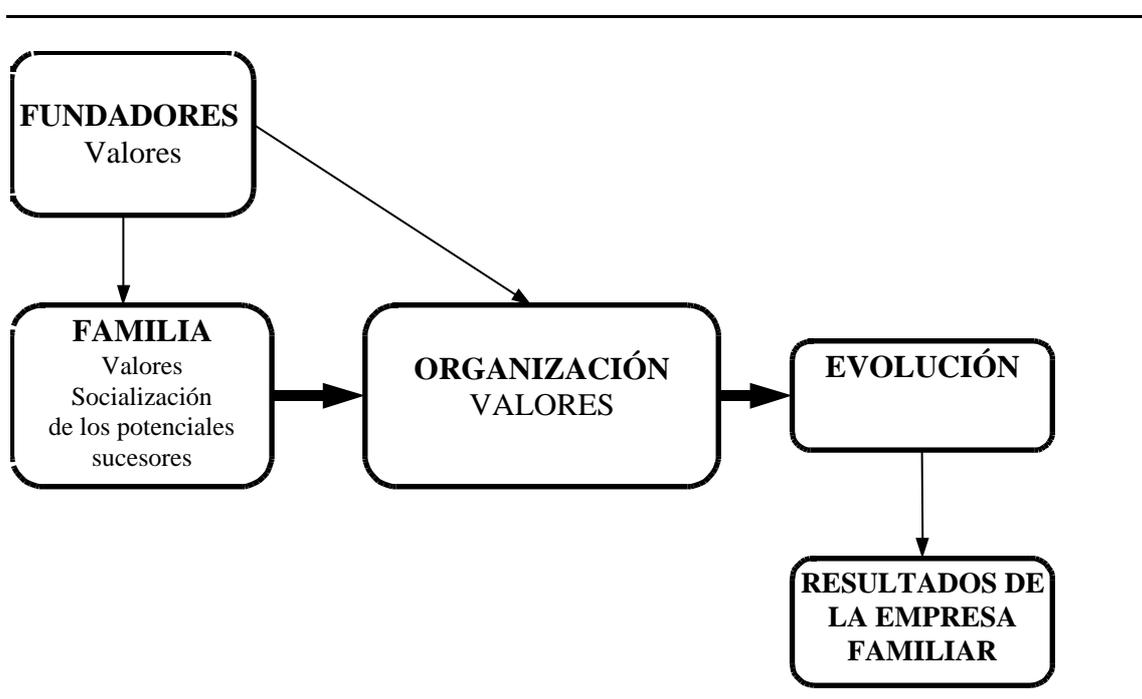


Figura 1. 2: Marco conceptual

Se adopta un enfoque evolutivo (Aldrich, 1999) ya que se considera que desde el planteamiento de la idea de crear una empresa hasta que ésta se convierte en una empresa familiar y continúa actuando como tal, sigue una evolución en la que

confluyen, por un lado, los distintos ciclos de vida del fundador, la familia y la empresa y, por otro, las circunstancias propias y únicas de cada caso en particular.

Así, podemos hablar de lo que supone la evolución de una empresa y de una familia, hablar de los ciclos de vida y de las transformaciones por las que atraviesan. Haremos un recorrido desde la perspectiva del fundador partiendo de su idea inicial y siguiendo con su influencia en la empresa, la familia, cómo afronta el relevo generacional y qué bases deja sentadas para el futuro. Es decir, analizamos la evolución desde la emergencia hasta la consolidación de lo que puede ser considerado como una organización establecida (Gartner et al., 1992). Para conocer el origen debemos identificar los motivos que han llevado al empresario a fundar la empresa, teniendo en cuenta que existen muchos tipos de fundadores y que sus comportamientos pueden ser diversos. Los empresarios buscan y desarrollan motivaciones que permiten que la organización emerja, estas motivaciones no tienen porque ser las mismas por las cuales deciden continuar con ella. Por ello, los valores se convierten en el elemento clave de este estudio, ya que, por un lado, determinan la actuación del fundador tanto al crear la organización como en su posterior desarrollo y, por otro, marcarán su relación con la familia y, a su vez, la de ésta con la empresa.

La función empresarial se consideró el eslabón perdido en el proceso de crecimiento de las zonas con bajo nivel de desarrollo en el momento en el que la teoría del desarrollo económico comenzó a otorgar un papel relevante al individuo en detrimento de factores como: los recursos naturales, la climatología, la estabilidad política y social. Es en este nuevo contexto donde el estudio de los valores suscita interés por considerar que influyen en la emergencia de iniciativas empresariales y, en consecuencia, en el desarrollo económico de todo país.

La identificación en una determinada sociedad (desde un punto de vista que denominamos macro o a nivel de la población) de los valores inhibidores de la iniciativa empresarial (Carrol, 1965; Garlick, 1971; Glade, 1967; Hirschmeier, 1964; Mayer, 1963; Tortella, 1995) o la constatación de que tales condicionamientos no existen (Belasco, 1980; Finney, 1973; Hirschman, 1965; Owens y Nandy, 1978; Stewart, 1990), cobra una especial relevancia como punto de partida a la hora de diseñar medidas de promoción y apoyo de nuevos proyectos empresariales. Del mismo modo, y bajo este enfoque macro, el estudio de los valores de los empresarios y de los directivos de empresas han aportado más luz sobre las características propias y grupos de valores de ambos colectivos (Rokeach,

1973; England, 1975; Bamberger, 1983; Birch, 1987; Kotey, 1995; Davidson y Delmar, 1992; Ayerbe, 1994).

Sin embargo, a pesar de la indudable aportación teórica y práctica de los estudios sobre valores empresariales bajo un enfoque macro, cada vez se está prestando una mayor atención al planteamiento de investigaciones en el ámbito de la empresa, o enfoque micro, ya que se parte de la premisa de que a la hora de crear una empresa los valores del empresario condicionan no solamente su decisión sino también las características del proceso fundacional de la empresa. Por ello, diversos autores afirman que las actitudes, creencias y valores de los fundadores constituyen el antecedente de las organizaciones (Hofstede, 1980; Hofstede et al, 1990), coincidiendo además en el papel determinante que ejerce el fundador como su creador (Pettigrew, 1979; Schein, 1983). Desde una óptica micro se puede revelar, por un lado, los valores del empresario que han sido fundamentales a la hora de crear la empresa y, por otro, la implicación de los mismos en la organización. De este modo los valores se unen al análisis de las organizaciones.

La Empresa Familiar se caracteriza por la imbricación de dos ámbitos: el de la empresa y el de la familia que desencadena toda una serie de particularidades propias de esta organización. En los últimos años han aparecido un número cada vez más creciente de investigaciones centradas específicamente en este tipo de empresas. Los estudios han evolucionado, como señalamos, desde la consideración de la empresa familiar como una desviación de lo que se consideraba una empresa, hasta los más actuales que asumen su particular idiosincrasia.

A pesar de las discrepancias entre muchos de los resultados obtenidos existe un acuerdo generalizado sobre la relevancia del fundador. El papel del fundador en la Empresa familiar es primordial porque normalmente lideran la empresa y la familia (Davis, 1991). Además del papel que ejercen en la empresa (considerado común al de todos los fundadores, independientemente de que sea una empresa familiar o no) también constituyen la clave del ámbito familiar al encargarse normalmente de seleccionar dentro de la familia, y socializar al futuro sucesor en la gestión de la empresa. Por lo tanto, en sus manos recae no solamente la gestión de la empresa sino también uno de los factores clave para el futuro. Es en este ámbito en el que interesa el estudio de *los valores de los fundadores en las empresas familiares como medio de determinar la configuración, desarrollo, y actuación de su empresa.*

El contexto en el que se mueve el presente proyecto es complejo ya que se enmarca en campos temáticos donde no existe acuerdo en las definiciones básicas y, además, por

intentar estudiar aspectos con un fuerte contenido abstracto. Por todo ello la definición de los términos adoptados cobra especial importancia. Así para el presente estudio se entenderá por:

- **Empresa Familiar** aquella cuya propiedad mayoritaria corresponde a una familia en la que uno o varios de sus miembros participan en la actividad diaria de la misma.
- **Empresa Familiar de primera generación**, a la empresa familiar cuya gestión esté al cargo de su fundador/es.
- **Fundador/es** el o los individuos que crean y gestionan la empresa.
- **Socialización** proceso por el cual los individuos se preparan para su participación en un sistema o sociedad (Cogswell, 1968; citado por Longenecker y Schoen, 1978: 3)
- **Potenciales sucesores** aquellos individuos que participan en el proceso de socialización cara a la consecución del liderato en la empresa familiar.
- **Valor** significa una creencia duradera prescriptiva o proscriptiva de que un determinado modo de comportamiento o estado final de existencia es preferible a otro. Esta creencia trasciende actitudes hacia objetos y situaciones; es una convicción o estándar que guía y determina la acción, las actitudes hacia objetos y situaciones, la ideología, la forma de manifestarse uno mismo a sus semejantes, las evaluaciones, los juicios, las justificaciones, las comparaciones de uno mismo con su prójimo e intenta influir en otros (Rokeach, 1973: 25).
- **Sistema de Valores** es una organización aprendida de principios y reglas para ayudar a escoger entre alternativas, resolver conflictos y tomar decisiones (Rokeach, 1973: 14).

Hasta aquí hemos delineado los elementos fundamentales del programa de investigación “fundador-familia-empresa-resultados-destino”, sus cuatro grupos de relaciones relevantes, las definiciones básicas y el enfoque que adoptaremos. Veamos ahora algunos rasgos relevantes acerca de las empresas en Galicia con el objeto de contextualizar la actuación de los fundadores que más adelante se analiza.

1.4 LAS EMPRESAS FAMILIARES EN GALICIA

Según datos del Instituto Nacional de Estadística, en Galicia predominan las empresas pequeñas y medianas, ya que sólo 30 de las más de 155.061 registradas disponían de una plantilla superior a los 500 empleados en 1997. El total de empresas se distribuyen de la siguiente manera: las personas físicas suponen el 72,09% del total, las Sociedades Limitadas el 19,49% y las Sociedades Anónimas 2,70%.

TABLA: 1.1

Empresas gallegas según el número de trabajadores en 1997

0	87.849
1-2	40.831
3-5	13.944
6-9	5.590
10-19	4.025
20-49	2.044
50-99	470
100-199	181
200-499	97
500-999	21
1000-5000	8
>5000	1

Fuente: Galicia.com (18 de Julio 1999). En: <http://www.galicia.com/noti.htm>

Por sectores las empresas de servicios dominan prácticamente el 80% del tejido productivo en Galicia, mientras que la industria solamente alcanza el 10%; a pesar de ello el sector secundario da empleo a casi tres de cada diez asalariados gallegos. El perfil mayoritario de las empresas en Galicia sería una Pyme de menos de 5 trabajadores, del sector servicios y que adopta una forma jurídica de Persona física.

Esto supone que al hablar de Empresas Familiares en Galicia, en una gran mayoría de los casos, nos referimos a pequeñas y medianas empresas, pero hemos comprobado que entre las 30 más grandes por número de empleados figuran también

empresas de carácter familiar con lo que tampoco en el caso gallego se puede asociar empresa familiar con Pyme.

No hemos encontrado datos concretos sobre las Empresas Familiares en Galicia, ya que analizando la información secundaria disponible prácticamente hasta el año 1993 no se comienza a hacer referencias concretas sobre el carácter familiar de las empresas, pero sin aportar datos estadísticos. Por ello, analizando la característica familiar en el listado de "Las Primeras 500 Empresas de Galicia" (Gómez y Martínez, 1992), que comprende a las empresas con una facturación superior a los 1.000 millones de pesetas en 1989, hemos podido identificar 197 empresas familiares⁹. De ellas 25 figuraban entre las 100 primeras. En consecuencia, en 1989 al menos una cuarta parte de las 100 primeras empresas por facturación en Galicia eran familiares.

Hemos tratado de identificar la generación familiar al frente de estas empresas, comprobando que en la mayor parte de los casos en 1996 se encontraban entre la primera y la segunda generación, son por lo tanto empresas jóvenes que en su mayoría el fundador sigue al frente de la gestión de la empresa. De las 25 primeras Empresas Familiares, 12 aún tenían que afrontar el relevo generacional, 8 se encontraban en la segunda generación y las cinco restantes en 4 casos convivían la tercera y la cuarta generación y solamente una empresa estaba gestionada por la 4ª generación (Ver tabla1.2).

⁹ Empresas familiares en 1989, ya que en varios casos perdieron esta condición al cotejar su situación en 1996. No se han tomado en cuenta aquellas en las que figura un fundador único al frente de la empresa sin la participación de ningún otro miembro de la familia en la gestión, ni aquellas que siendo de primera generación entre los miembros del equipo fundacional no existen lazos familiares.

TABLA: 1.2

Situación generacional de las EF identificadas entre las mayores 500 Empresas de Galicia en el año 1996

Generación	Nº de Empresas
1ª Generación	21
1ª-2ª Generación	61
2º Generación	51
2ª-3ª Generación	7
3ª Generación	6
3ª-4ª Generación	2
4ª Generación o superiores	6
Sin datos, vendidas por la familia o en crisis	43

Fuente: Elaboración Propia

Según un estudio sobre las 1.230 empresas de Galicia con una antigüedad superior a los 17 años realizado por Ardán (Sola, 1996: 5), en la actualidad sólo perduran una docena de empresas gallegas fundadas antes de 1920 y se incrementa el número a cuarenta y tres si el período abarca desde 1859 hasta 1940. Es necesario señalar que en este trabajo no se han tenido en cuenta a aquéllas que han cambiado su denominación, incluyéndose las que mantienen la misma sede y razón social y que continúan registrando sus balances puntualmente. Este aspecto es relevante porque puede suponer en unos casos un cambio de titularidad, pero en otros una nueva denominación asociada a un cambio en la forma jurídica de la empresa manteniéndose la titularidad familiar.

Este cambio en la forma jurídica en las empresas más antiguas puede estar asociado a la legislación mercantil de la época (McDonogh, 1989: 78-88), y en muchos casos va ligado a la evolución de la empresa ya que el cambio de forma jurídica y de ligeras variaciones en las denominaciones sociales aparecía frecuentemente entre las Empresas Familiares del listado de 1989, dificultando notablemente la identificación de la generación familiar al frente de la actividad empresarial. En la tabla 1.3 se muestran las 8 empresas con titularidad familiar total o parcial de las 11 más veteranas recogidas por este estudio.

TABLA:1.3

Empresas más antiguas de titularidad familiar total o parcial todavía en funcionamiento

Las Más Importantes	Año De Fundación	Ventas 1994	Localidad
Sucesores de Severino Gómez	1889	148	Tui
Hijos de Carlos Albo	1869	6970	Vigo
Compañía de Tranvías de La Coruña	1901	1539	La Coruña
La Toja S.A	1903	712	La Coruña
Castromil	1917	980	Santiago
Massó Hermanos S.A	1931	1.199	Vigo
*Zeltia S.A	1939	619	Vigo
Finsa	1946	19.620	Santiago

* Titularidad familiar parcial.

Fuente: Adaptado de La Voz de Galicia. Suplemento de Economía y Finanzas. 27 de Octubre de 1996

Estos datos nos ponen de manifiesto que muchas empresas importantes en Galicia han ido cesando o reduciendo su actividad a lo largo de los años, de las que una buena parte surgieron de la iniciativa individual de empresarios autóctonos y de sus familias (Rodríguez y Solá, 1995). El mismo estudio nos revela que la época de la cual se mantienen mayor número de empresas en la actualidad (838) es la década de los años setenta. Un hecho que coincide con lo que nosotros señalamos respecto a las Empresas Familiares ya que, una gran parte de las que identificamos de primera generación y de tránsito entre la primera y la segunda generación corresponden a fechas de fundación de esa década.

Desde el año 1989 hasta la actualidad se han producido interesantes cambios en el panorama de las Empresas Familiares en Galicia. Así, según el ranking de las 1.313 primeras empresas de La Voz de Galicia del año 1998, entre las 10 primeras por volumen de facturación (33.000 -500.000 millones), siete son familiares, y entre las 100 primeras (>4.000 millones), son familiares más de la mitad. Respecto al número de trabajadores, en Galicia sólo 16 empresas cuentan con una plantilla superior a los 1.000 empleados, de ellas la mayor parte son empresas familiares. Es decir, tanto por facturación como por número de empleados las Empresas Familiares Gallegas cada vez tienen más peso en la economía.

Si bien esta es la situación en el contexto gallego, comparémosla respecto a las Empresas Familiares más importantes a nivel nacional. Según una reciente clasificación de las 200 mayores Empresas Familiares españolas realizada por el diario Actualidad Económica con datos de 1997, sólo aparecen 10 empresas de Galicia a partir del puesto 44 (Tabla 1.4)

TABLA. 1.4

Empresas familiares gallegas entre las 200 mayores EF españolas

	Empresa	Sector	Millones Pesetas	Millones Euros	Propietarios
44	Constructora San José	Construcción	28.824	173,24	Rey
52	Froiz	Distribución	26.265	157,86	Froiz
56	Pescanova	Alimentación	24.955	149,98	Fernández de Sousa
69	Metalúrgica Galaica	Metalúrgica	22.263	133,80	Freire y Arteta
74	Supermercados Claudio	Distribución	21.547	129,50	San Martín
87	Ázkar	Transporte	20.049	120,5	Fernández Somoza
89	Conservas Garavilla	Alimentación	19.553	117,52	Garavilla
97	Jesus Alonso	Alimentación	18.207	109,43	Alonso
158	Savengo	Comerc. Al M	12.846	77,21	González Prieto
181	Alfageme	Alimentación	11.750	70,62	Alfageme

Fuente: Adaptado de Actualidad Económica 29 de marzo al 4 de abril de 1999, pp. 85-87.

Sin embargo, si la comparación se realiza a través de grupos empresariales figuran 7 grupos gallegos entre los cien primeros de propiedad familiar en España, con Zara-Inditex en un cuarto puesto y Pescanova en el 25 (Tabla 1.5).

TABLA: 1.5:
Grupos Empresariales Familiares de Galicia entre los 100 primeros de España

	Grupos	Sector	Millones Pesetas	Millones Euros	Propietarios
4	Zara	Textil	202.565	1.217.44	Amancio Ortega
25	Pescanova	Alimentación	65.323	392.60	Fernández de Sousa-Faro
47	Agrupación Vegón	Comercio	39.098	234,98	González
54	Froíz	Alimentación	32.250	199.84	Prieto
65	Calvo	Alimentación	23.194	139,40	Calvo Pumpido
72	Fadesa	Inmobiliarias	21.175	127,26	Manuel Jove
86	Losan	Maderas	16.744	100,63	López Sánchez

Fuente: Adaptado de Actualidad Económica 29 de marzo al 4 de abril de 1999: 87-88

Y es que en los últimos años se está produciendo una concentración empresarial mediante la formación y expansión de grupos de clara titularidad familiar, formalmente constituidos o no. Así familias tales como: Ortega, Tojeiro, Fernández; Rey, González Prieto, Froíz, García, López Sánchez, Domínguez, Calvo, Campo, Freire, Alonso, Moldes, Pérez Rumbao entre otras, agrupan a un conjunto de empresas entre las cuales figuran las más dinámicas del tejido empresarial gallego, las empresas “gacela”¹⁰ con crecimientos superiores al 15%. Recordemos que en una gran parte de estas empresas el fundador continúa al frente, por lo tanto, intentar conocer *los valores* que han guiado y guían su actividad empresarial, así como determinar su posible influencia en la organización y en la familia es importante, no sólo para conocer mejor a estos empresarios gallegos y a sus empresas, sino también para determinar en qué condiciones se está afrontando su relevo generacional. Un aspecto clave en la continuidad futura de estas empresas.

¹⁰ Empresa que crece de forma continuada, durante un período de al menos cuatro años consecutivos, por encima del 15% de incremento anual durante cada año. Ver Cabanelas Omil, J., y Vaamonde Liste, A. (1995) Las Empresas Gacela de Galicia: Análisis 1995. Ardán. Consorcio de la Zona Franca de Vigo.

1.5 ESTRUCTURA DEL TRABAJO

En este primer capítulo se ha comenzado presentado el problema a investigar, su alcance y las particularidades propias del contexto de la Empresa Familiar en el ámbito de la Comunidad Gallega; continuando con la definición de los conceptos principales y el planteamiento del marco conceptual general de la investigación.

En el capítulo segundo se revisa la literatura principal que relaciona los valores con la creación de empresas y el fundador, la organización en general y la Empresa Familiar en particular.

En el capítulo tercero se explica el diseño de la investigación, los objetivos concretos a alcanzar y la metodología seguida. El apartado metodológico es amplio porque se ha intentado explicar con el mayor detalle posible todos y cada uno de los procedimientos empleados tanto en el trabajo de campo como en el análisis, ya que en nuestro contexto académico es poco frecuente la adopción de un enfoque cualitativo que vaya más allá del estudio de casos, donde no se explica en qué ha consistido el análisis.

En el capítulo cuarto se presentan los resultados, cuya exposición sigue el marco conceptual y las redes de códigos obtenidas. Seguidamente, en el capítulo quinto, se discuten los resultados con relación a la teoría, es decir, se comparan los conceptos y teorías fundamentadas en los datos que han surgido en el análisis con evidencias a favor y en contra recogidas en la literatura. Finalmente se muestran las conclusiones.

2 |

REVISIÓN DE LA LITERATURA

2: REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. LOS VALORES

2.1.1. CONCEPTO

Los valores han sido un tema central en la investigación de diversas disciplinas, que se ha visto notablemente afectado por la inexistencia de una definición comúnmente aceptada. En el ámbito económico y de la empresa frecuentemente se menciona el concepto de valor pero en un sentido que, aunque relacionado, difiere en su naturaleza del que partimos en este estudio.

Tal y como definió Rokeach en su obra *La Naturaleza de los valores humanos*, un valor es

“una creencia duradera prescriptiva o proscriptiva de que un determinado modo de comportamiento o estado final de existencia es preferible a otro. Esta creencia trasciende actitudes hacia objetos y situaciones; es una convicción o "standard" que guía y determina la acción, las actitudes hacia objetos y situaciones, la ideología, la forma de manifestarse uno mismo a sus semejantes, las evaluaciones, los juicios, las justificaciones, las comparaciones de uno mismo con su prójimo, e intenta influir en otros” (1973: 25).

O como Guth y Tagiuri, apuntan :

“(...) un valor puede ser contemplado como una concepción, explícita o implícita, de lo que un individuo o un grupo considera como deseable, y en términos de los cuales seleccionan, entre diversas alternativas, los medios y los fines de sus acciones” (1965: 125)

Es decir, los valores nos informan por un lado de las concepciones personales de los individuos, *“El valor es una creencia en la cual el hombre actúa por preferencia”* (Allport, 1961: 454), y por otro permiten prever el comportamiento ya que como Rokeach señala:

“el valor es una cognición sobre lo deseable, el valor es afectivo, existen sentimientos asociados a él de aprobación o desaprobación y tiene un componente de comportamiento, ya que es una variable que guía la acción cuando se activa” (1973: 7).

Los valores se pueden tomar como variables dependientes si son el resultado de las fuerzas culturales y sociales que se ejercen sobre el individuo, o como variable independiente porque ejercen influencias sobre un amplio espectro de ámbitos.

De este modo, por un lado, podemos identificar como antecedentes de los valores aspectos tales como la pertenencia a una misma sociedad, la socialización en distintas instituciones, el sexo, la edad, la clase social y la raza, es decir, todos aquellos ámbitos que puedan dar a distintos individuos un conjunto de experiencias similares. Por otro, las consecuencias de los valores que normalmente se identifican con el efecto del comportamiento social del individuo.

Los valores son la representación cognitiva no solamente de las necesidades individuales sino también de las demandas sociales e institucionales. Son el resultado que ejercen conjuntamente sobre el individuo las fuerzas psicológicas y sociológicas, porque la sociedad y sus instituciones socializan al individuo para el bien común al internalizar concepciones comunes de lo deseable (Rokeach, 1973).

De este modo, determinado en primer lugar el concepto de valor, se hace necesario también diferenciarlo de otros conceptos con los que habitualmente se confunden: las actitudes, las normas sociales, las necesidades, el interés y los rasgos psicológicos. Los valores se diferencian de las actitudes, llegándose a afirmar que, si bien existe una relación entre ambos conceptos, las actitudes, por un lado, dependen de los valores (Allport, 1961) y, por otro, son una expresión de los valores (Watson, 1966).

Los valores se diferencian de las normas sociales ya que los primeros tienen un carácter más personal e interno aunque tenga componentes sociales, mientras que una norma social contiene un carácter consensual y externo al individuo. También se diferencian del concepto de necesidad, aunque Maslow la identificase con el de valor, ya que las necesidades son una manifestación de los Valores.

El interés es una de las variadas manifestaciones de un valor, puede ser una representación cognitiva de las necesidades pero se asemeja más a las actitudes que a los valores. Por último, uno de los conceptos que más frecuentemente se ha utilizado en trabajos empíricos son los rasgos (psicológicos) que se diferencian de los valores porque no comprenden por un lado la vertiente social, y por otro porque suponen un reflejo de la personalidad del individuo que podría ser replanteada a través de la modificación de sus valores.

2.1.2. EL ESTUDIO DE LOS VALORES: ENFOQUES Y TIPOLOGÍAS

Según González Blasco (1994:16-17) el estudio de los valores se realiza a dos niveles: absoluto y relativo. En el primero los valores se conciben como realidades absolutas, con entidad objetiva, en cierto modo desligadas de apreciaciones subjetivas, algo que se ha situado en una esfera ontológica y aún metafísica independiente, insertándose en la teoría pura de los valores o axiología.

En el segundo nivel, la concepción relativa ha tomado como punto de partida la determinación del valor como algo reducible esencialmente a la valoración realizada por los sujetos humanos. De este modo, cada individuo o sociedad decide lo que considera un “valor”. Por lo tanto, los valores serán relativos porque dependerán de los sujetos. La postura relativa otorga al valor una concepción de un sistema de preferencias estimativas realizadas por los individuos.

En consecuencia, desde el enfoque absoluto el valor antecede a cualquier deseo, mientras que para el enfoque relativista tiene valor lo que es deseable. Como consecuencia, estos dos enfoques han dado lugar al establecimiento de diversas tipologías que no hacen más que recoger la dualidad anterior (ver tabla 2.1).

Centrémonos ahora en dos de las tipologías que más frecuentemente se adoptan en el diseño de investigaciones en el ámbito de las ciencias sociales. Rokeach en su obra *La naturaleza de los Valores Humanos* (1973:7-8) diferencia entre valores terminales y valores instrumentales. Es decir lo que otros autores han definido como valores meta y valores medio, fundamentalmente desde los ámbitos de la filosofía, antropología y psicología.

Los valores terminales los clasifica, en principio, en personales y sociales, es decir, con un enfoque personal o con un enfoque interpersonal. Por su parte, los valores instrumentales los divide en valores morales y valores competenciales. Los primeros se refieren a modos de comportamiento y los segundos se relacionan con las creencias de la propia competencia e incompetencia de la persona.

La aproximación de este autor supone cinco supuestos básicos:

- 1) Que el número de valores de una persona es relativamente pequeño;
- 2) Todos las personas tienen los mismos valores que se manifiestan en diferentes grados;
- 3) Los valores se organizan en sistemas;

- 4) Los antecedentes de los valores humanos pueden ser identificados en la cultura, sociedad e instituciones, y personalidad;
- 5) Las consecuencias de los valores humanos se manifiestan en prácticamente todos los órdenes.

TABLA 2.1:
TIPOLOGÍAS DE VALORES

	Nombres	Tipos de Valores	Subjetividad Objetividad	Contexto Interior/Exterior
M. Scheller	Ideal Faktoren	V. Ideales	Objetivos	No influidos por el contexto externo
	Real Faktoren	V. Reales	Subjetivos	Influidos por el contexto externo
E. Durkheim	Juicios de Valor		Subjetivos	
	Juicios de realidad		Objetivos	
Filosofía Clásica	Absoluto	V. absoluto	Objetivos	No influidos exteriormente
	Relativo	V. relativo	Subjetivos	Influidos exteriormente
Rokeach	V. Terminales V. Instrumentales	V. Personales V. Social V. Morales V. Competencia		
Hall	Mundo exterior	Valores Meta (estables)	Objetivos	Actuación externa
	Mundo interior	Valores Medio (Modificables)	Subjetivos	Realidad interna

Fuente: Adaptado de P. González Blasco (1994: 39).

Desde este enfoque los valores se pueden considerar como estándares que guían nuestro comportamiento ayudándonos a adoptar una postura en relación con temas sociales, ideológicos e incluso a ejercer influencia sobre otros individuos. Es decir, tienen una función inmediata: guían nuestras acciones diarias. A más largo plazo su función sería comunicar las necesidades humanas. Ambos tipos de valores, terminales e instrumentales, se pueden considerar como un factor de motivación personal, ya que todos los emplearíamos como un medio para mantener nuestra autoestima.

Por su parte Hall (1973) diferencia entre los valores meta, estables a largo plazo que reflejan cómo al individuo le gustaría actuar y los valores medio, más a corto plazo, que pueden ser modificados y que dirigen la acción más directa. Ambos tipos de valores se relacionan pudiéndose entonces determinar una especie de “centro de los valores”. Desde este punto de vista la armonía entre los valores meta y medio marcaría el desarrollo personal del individuo, y la inexistencia de armonía provocaría desajustes desde el punto de vista personal y social. Es decir, se trata de reflejar la dualidad existente entre el yo individual y el yo colectivo de cada sujeto.

Ambos autores identifican la existencia de dos ámbitos: el social y el personal en la configuración de los valores de todo sujeto. La identificación de estos dos ámbitos entraña dificultad, por ello en algunos casos se ha intentado determinarlos diferenciando entre valores declarados y valores en uso. Los valores declarados son los que la gente manifiesta creer. Se comunican directamente a través de afirmaciones sobre la propia filosofía de vida. Los valores en uso son los que se revelan en la realidad a través de las prácticas. Argyris y Schoen (1978) y Siehl y Martin (1989:81) encontraron diferencias entre los valores que se declaran y los valores en uso, por lo que en el estudio de los valores se hace necesario verificar la existencia o ausencia de contradicciones entre los dos tipos de valores para un mismo sujeto.

El otro punto de controversia reside en la organización de los valores en: sistemas, orientaciones, o estructuras. Por sistema de valores se entiende “*una organización aprendida de principios y reglas para ayudar a escoger entre alternativas, resolver conflictos y tomar decisiones*” (Rokeach, 1973: 14). El sistema de valores hace referencia a que la persona establece prioridades o jerarquías de unos valores sobre otros, así que la modificación de los valores en realidad puede venir dada por la variación en el nivel de preferencia de unos valores frente a otros. La orientación se entiende como “*un conjunto de proposiciones enlazadas que comprenden valores y elementos existenciales*” (Kluckhohn, 1951: 409); y, por último, la estructura de valores es un modelo global de relaciones entre un conjunto de valores, que contiene elementos tanto de compatibilidad como de conflicto entre ellos (Schwartz, 1992).

2.1.3. EL ORIGEN DE LOS VALORES

El relevante papel de los valores en las acciones y comportamientos humanos ha desencadenado el interés por conocer de qué modo surgen y cómo se configuran en los

individuos. Al respecto existen tres enfoques: El primero hace referencia al determinismo biológico que postula que una parte de esos valores vendrían configurados en el código genético de cada persona (Michod, 1993: 261). El segundo, el enfoque social, destaca la interacción de cada individuo con su contexto más inmediato: familia, amigos, escuela y la sociedad en general como el mecanismo más poderoso de configuración de los valores del individuo. Por último, el enfoque estructural hace énfasis en la posibilidad de modificación y adaptación de los valores de un individuo al tener que afrontar nuevas situaciones y contextos (Mandler, 1993: 233). De este modo, mientras los factores sociales y biológicos determinan el contenido de los valores, los factores estructurales son los responsables de su dinámica, a través de discrepancias y contradicciones, de su desarrollo y modificación.

Los enfoques biológico y social nos plantean que la configuración de los valores de un individuo se produce, en primer lugar, dentro de la familia: por un lado, por la transmisión del componente genético de padres a hijos y, por otro, por la influencia ejercida por los padres dando buenos modelos (White, 1975). De este modo Kilby (1993: 110) destaca la influencia de los padres mediante las prácticas de socialización de los hijos, la actuación más importante para el desarrollo moral, la configuración de sus valores y las diferencias individuales de los niños, lo que lleva a Maccoby (1968: 251) a afirmar que las diferencias en los comportamientos morales y en los valores de los niños están asociados a las diferencias en las prácticas de socialización de sus padres, que expresan, por un lado, los valores de la familia y, por otro, los valores del grupo social al que la familia pertenece (Guth y Tagiuri, 1965:125).

Hoffman (1983: 236-274) nos facilita algunos detalles sobre cómo los valores morales de los padres y de la sociedad inicialmente externos, se llegan a interiorizar y considerar propios, entre los que señala: la influencia de los compañeros, la de la familia en las últimas etapas de la adolescencia y período adulto, el colegio donde se enseña a los jóvenes los valores que son comunes a una sociedad, y que se suelen comunicar a través del énfasis de los profesores, los libros de texto y por imitación (Kilby, 1993:153-154). De este modo, la escuela y el factor institucional señalado por Rockeach (1973) - los grupos de referencia tales como la religión, la información, o los modelos de una sociedad-, contribuyen a la configuración de los valores. Al respecto Kilby (1993: 179-180) señala que:

“La presencia de modelos de “carne y hueso” que uno pueda idealizar, identificarse e imitar tienen un papel poderoso en la configuración de los valores, ya que cada nación tiene sus héroes y cada religión sus santos que se emplean con el propósito de ejemplificar virtudes específicas”.

El enfoque estructural nos plantea la posibilidad de cambio o adaptación de los valores, es decir, abre la puerta a la experiencia individual de cada persona a través de sus intereses, emociones y relaciones personales como modificador de la configuración inicial de sus valores. De este modo se pueden mantener los valores que se consideran esenciales para cada individuo, y adaptar los que supongan una gran contradicción con el entorno en el que se desenvuelve el sujeto.

En conclusión, tal y como Guth y Tagiuri, (1965: 125) afirman:

“...los valores son generalmente el resultado de la relación entre a) lo que se aprende de los que nos rodean y b) su individualidad particular. Es decir, los valores están íntimamente relacionados a la personalidad siendo de hecho parte de ella.”

Desde una perspectiva psicológica adquirimos los valores básicos de nuestros padres, maestros y compañeros, que pueden cambiar algo en relación con la adquisición de conocimientos, las propias habilidades analíticas y experiencia, pero que permanecen como una configuración estable de la persona. Es decir, se configura la formación de la persona como tal en cuanto a actitudes, ética, comportamiento a través de los valores.

Todo lo anterior apoya el punto de vista de Ayerbe en un contexto empresarial y directivo que le lleva a afirmar que:

“(...) los entornos familiares y escolares del niño, tan alejados en el tiempo de la actividad profesional, son, sin embargo, claves en el proceso de formación directiva. Deben ser ámbitos de atención preferente. La llave de los futuros dirigentes pasa primero y especialmente por la familia y la escuela”, (1994: 123)

2.2 LOS VALORES Y LA CREACIÓN DE EMPRESAS

La decisión de crear una empresa se ha tratado de explicar a través de dos grupos de factores distintos: Por un lado, mediante las propias características del empresario ya sean sus motivaciones, aspiraciones, percepciones, habilidades o conocimientos. Por otro, mediante los rasgos del contexto social del empresario: la organización incubadora dónde el individuo ha desarrollado previamente su actividad laboral y las características de su entorno más inmediato.

Aunque en este trabajo estudiaremos los valores de los fundadores que deciden crear empresas, no por ello dejaremos de lado los dos grupos de factores. Tal y como vimos en el apartado anterior, en la configuración de los valores de toda persona juega un papel importante la familia, la formación y las experiencias propias a lo largo de la vida, así como el contexto en el cual se vive. Por ello, éstos deben ser estudiados si queremos entender las diferentes configuraciones de los valores de los fundadores. Así, el análisis de los antecedentes y del entorno nos aportan datos para entender la decisión de crear una empresa y los propios valores de sus fundadores.

Cada vez más la dinámica o atonía económica de una sociedad se asocia a la existencia o carencia de personas que deciden crear empresas; es por ello que se ha intentado determinar, por un lado, los factores del entorno que influyen favorablemente en la decisión de crear empresas y, por otro, analizar si en un contexto concreto existen valores en la población que pudiesen servir de referente para la creación de empresas, si existe un espíritu empresarial asociado a unos valores.

Respecto al entorno distintos autores destacan la importancia de la existencia de unos elementos concretos para la configuración de un contexto que pueda ser más favorable a la creación de empresas, es decir, la existencia de una *cultura empresarial*, un término que para Gibb (1987: 11) supone:

“un grupo de valores, actitudes y creencias que en la comunidad apoyan el ejercicio del comportamiento empresarial independiente dentro del ámbito de negocios “

Desde los primeros estudios sobre la creación de empresas se han tratado de identificar aquellos aspectos del entorno que favorezcan la creación de nuevas iniciativas empresariales. En la tabla 2.2 se recogen algunos de los trabajos que identifican los recursos que son necesarios para que un entorno se considere favorable por aquellos que aspiran a ser empresarios.

Aunque se encuentran coincidencias, lo cierto es que los resultados no son concluyentes acerca de los factores que se considerarían esenciales. Sin embargo, del análisis de la tabla anterior se desprende: (1) la importancia de la existencia de modelos empresariales con éxito conocidos en el ámbito social que puedan servir como ejemplos a imitar, (2) la oportunidad de un conocimiento de lo que supone la empresa, (3) familiarizarse con las tareas propias de la actividad empresarial, especialmente en la juventud, (4) la existencia en el entorno de los recursos necesarios para la puesta en

marcha del proyecto empresarial y, (5) la facilidad para acceder a estos recursos mediante la entrada de los aspirantes a empresarios en las redes sociales necesarias para acceder a estos recursos (Aldrich y Zimmer, 1986; Johannisson, 1987).

TABLA 2.2:

FACTORES DEL ENTORNO QUE FAVORECEN LA CREACIÓN DE EMPRESAS

Factores del Entorno	Autor
Existencia de Capital Riesgo y fuentes de financiación	Cooper, 1970
Presencia de empresarios con experiencia	Cooper, 1979; Cooper, 1978; Starr y Bygrave, 1991; Lamont, 1972; Starr et al., 1993; Collins y Moore, 1970
Clima Empresarial en la familia	Boswell, 1973; Rothwell y Zegueld, 1982; Senicourt, 1985; Storey, 1983; Sweeney, 1987
Mano de obra cualificada	Draheim, 1972;
Acceso a Proveedores	Cooper, 1970; Shapero, 1972
Acceso a Clientes o nuevos Mercados	Kent et al. 1982; Gibb 1988;
Políticas Favorables	Cooper, 1973; Birley y Westhead, 1993
Presencia de Universidades y acceso a la formación	Shapero, 1972; Cooper, 1973; Gibb y Ritchie (1982); Sweeney, 1982
Disponibilidad de Terrenos y facilidades	Mahor y Coddington, 1965
Disponibilidad de Medios de Transporte	Mahor y Coddington, 1965; Cooper, 1973
Población Receptiva	Mahor y Coddington, 1965; Cooper, 1970
Disponibilidad de servicios de apoyo	Naumer, 1978
Condiciones de vida atractivas	Mahar y Coddington, 1965; Cooper, 1970; Shapero, 1972

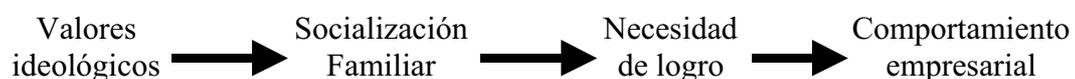
Fuente: Adaptado de Bruno, A. V., y Tyebjee, T. T. (1982: 293).

De este modo, las características de un entorno favorable se pueden agrupar en la *existencia* de los recursos clave para la actividad empresarial, el *acceso* de los aspirantes a empresarios a estos recursos, y el *conocimiento y valoración de la actividad empresarial* por parte de la comunidad en general. Este último aspecto se ha considerado tan importante que algunos autores han estudiado si existen unos valores que favorezcan la creación de empresas y que guarden relación con la idiosincrasia de una sociedad. Así, en unos casos se explica la atonía económica de un país, tal y como señala Tortella (1995: 73) para España, por los valores presentes en nuestra sociedad derivados del catolicismo frente al capitalismo, los prejuicios hacia el trabajo manual, el respeto a la ortodoxia y la regulación del corporativismo en las actividades empresariales y del trabajo. En otros estudios los valores asociados a otras culturas tampoco se consideran facilitadores de la actividad empresarial, tal y como apuntan Kirby y Fan (1995) para el caso de China por el influjo del confucionismo, o Fillol (1961) respecto a Argentina. De este modo algunos autores manifiestan que existe un

comportamiento más empresarial en unas culturas o comunidades que en otras, identificando valores inhibidores de la iniciativa empresarial (Carrol, 1965; Garlick, 1971; Geertz, 1972; Glade, 1967; Hirschmeier, 1964; Mayer, 1963) o constatando que en una determinada sociedad tales condicionamientos no existen (Belasco, 1980; Davidson y Delmar, 1992; Finney, 1973; Hirschman, 1965; Owens y Nandy, 1978; Stewart, 1990).

El estudio del entorno no ha aportado evidencias concluyentes, por lo que muchos autores han centrado su esfuerzo en la figura del empresario, intentando identificar diferencias entre ellos que se pudieran, además, traducir en planteamientos empresariales distintos. Se trata de estudiar los valores y los motivos que conducen a un individuo a convertirse en empresario.

Las teorías sobre el origen de la función empresarial se han construido a partir de elementos sociológicos (Weber, [1904] 1988, [1922] 1984; Cochran, 1965; Young, 1971) o psicológicos (McClelland, 1961; Hagen, 1962; Kunkel, 1963), mediante la identificación y análisis de las cualidades que definen a los empresarios y las variables no económicas que originan su aparición. Dentro de estas variables, los valores han sido objeto de estudio llegándose a señalar aquellos que se consideran característicos de los empresarios (Lipset, 2000). Un enfoque que remonta su origen en los trabajos de Max Weber que establecía una relación causal directa entre los valores ideológicos del individuo y su comportamiento empresarial, y que más tarde sería recogido y modificado por McClelland (1961) en su relevante y famosa obra *The Achieving Society*, que ya destacaba el papel primordial de la familia como agente socializador del individuo de cara al establecimiento de su necesidad de logro, la variable que desde su punto de vista marcará el comportamiento empresarial en la siguiente secuencia:



En los trabajos de McClelland se destaca la inculcación de la necesidad de logro en la propia familia, que es donde se comienza a marcar lo que se considerará el standard o nivel de excelencia que debe alcanzar el niño.

Este punto de vista ha desencadenado controversias y ha provocado la aparición de nuevas formulaciones teóricas que igual que las precedentes tratan de conocer los aspectos que se consideraban relevantes en la actuación de un individuo como

empresario (Veciana, 1999a). El punto de partida en principio son los valores ideológicos y culturales que se consideran relacionados causalmente con el comportamiento empresarial (Hornaday y Aboud, 1971). De este modo, los empresarios presentan muy frecuentemente valores como: ambición, confianza, responsabilidad, trabajo duro, honestidad y crecimiento (Kotey 1995: 412), fuerza de criterio (Casson, 1992) o deseo de conquista (Schumpeter, 1934), a través de los cuales llegan a fundar su empresa. Una prioridad se establece en la afiliación familiar (apoyo a largo plazo), que se ha encontrado relacionada con el éxito (Sexton y Van Auken, 1982). Otros valores, tales como poseer una mentalidad abierta, o la habilidad para considerar las perspectivas y los valores de los otros se han relacionado con variables organizativas tales como innovación y crecimiento. La integridad y la fiabilidad como atributos que sostienen la reputación, la ética y las relaciones con los empleados, aspecto muy importante para la supervivencia y crecimiento de la organización a largo plazo (Bird, 1989).

La diferencia entre valores como fin (valores terminales) y valores como medio (instrumentales) se ha considerado importante para entender a los empresarios. Los valores instrumentales que se asocian frecuentemente con los empresarios son: la independencia, la creatividad; mientras que para los valores terminales tenemos: el bienestar y la seguridad familiar (Kao, 1985). Por su parte, estudios recientes sobre valores empresariales sugieren la coexistencia de grupos de valores aparentemente contradictorios, tanto en un mismo individuo en su actuación como empresario (Baum et al., 1993; Chow y Tsang 1994; Erez y Earley, 1993; Hofstede y Bond, 1988) como entre diferentes individuos que ejercen la actividad empresarial (Enz et al. 1990).

Los trabajos que siguen el enfoque del estudio de los valores dentro de la función empresarial han evolucionado desde la identificación de valores que se puedan considerar característicos de los empresarios hasta tratar de establecer relaciones entre los valores y los resultados de la actuación de los empresarios en sus empresas. Así Kotey (1995) sobre 224 gerentes propietarios del sector de la fabricación de muebles en Nueva Gales del Sur (Australia) clasifica los valores adaptados de Rokeach (1973) y England (1975) en cuatro factores para tratar de explicar una relación entre los valores del empresario, la planificación y los resultados de la empresa (ver tabla 2.3). Obtuvo evidencia de la asociación entre las tres variables, pero no ha podido demostrar una relación de causalidad entre ellas.

TABLA 2.3:
AGRUPACIÓN DE FACTORES DE LOS VALORES PERSONALES
EMPRESARIALES

Valores Personales. Factores	Items
Humanismo (V1)	Lealtad, confianza, compasión, igualdad, afecto
Ambición y Orientación al poder (V2)	Ambición, agresividad, poder, competitividad y logro
Creatividad y Crecimiento (V3)	innovación, creatividad, crecimiento, optimismo y competencia
Fiabilidad (V4)	Responsabilidad, honestidad y trabajo duro

Fuente: Kotey (1995) Planning, Enterprise Performance and Owner/Manager Personal Values, pp 414-415

Por su parte Bragard et al. (1988: 75-76) sobre una muestra de 400 nuevos empresarios belgas establecidos entre 1974 y 1985 determina los valores que influyen en el comportamiento empresarial, que concreta en siete dimensiones:

1. El medio familiar (la mayoría provienen de medio empresarial, pocos de origen obrero)
2. El medio escolar (mayor nivel educativo se da una creación de empresas con trabajadores)
3. La competencia técnica (Las enseñanzas técnicas juegan un papel importante en la creación de empresas)
4. La búsqueda de la información
5. El espíritu de red
6. El clima general
7. La percepción positiva del fracaso

Como se pone de manifiesto en estos dos trabajos la concepción es totalmente diferente aunque tomen como base el estudio de los valores de los empresarios y traten de enlazarlos con su comportamiento en la empresa. Kotey (1995) centra su atención en el individuo, mientras que la perspectiva de Bragard et al. (1988) se construye considerando la actuación del empresario en su entorno social. Estos dos estudios siguen mostrando la dicotomía entre el enfoque psicodinámico y el del comportamiento,

tal y como identificó Kunkel (1971) coincidiendo en el intento de identificar si la diferencia en los valores supone unas actuaciones y resultados distintos en las empresas.

La evidencia de que los empresarios no forman un grupo con unos valores y características homogéneos ha desencadenado toda una serie de trabajos que tratan de clasificar esta heterogeneidad. La formación de tipologías en el ámbito de la función empresarial ha respondido hasta ahora a los objetivos de diferenciar, por un lado, a los empresarios de los directivos (Collins y Moore, 1964) y, por otro, distinguir tipos de empresarios. Surgen así trabajos que establecen comparaciones entre distintos tipos de empresarios: empresarios de éxito frente al empresario medio (McClelland, 1987), empresarias frente a empresarios (Fageson, 1993; Kaish y Gilad, 1991), llegándose a construir tipologías que recogen, por un lado, los valores y sistemas mentales de los empresarios y, por otro, su actuación en la empresa. En el enfoque del estudio de los rasgos se forman tipologías elaboradas mediante grupos de características identificadas en los empresarios. De este modo, con el establecimiento de una tipología se trata de identificar, por un lado, los factores determinantes de la creación de empresas y, por otro, el comportamiento y la actuación del empresario en su empresa.

En la tabla 2.4 se recogen 10 tipologías de empresarios construidas sobre los rasgos psicológicos, las aspiraciones profesionales y, en menor medida, sobre los valores. Tratan de establecer las características que definen a cada tipo de empresario y las consecuencias en la empresa de su actuación, partiendo del supuesto que los diferentes tipos de empresarios dan lugar a diferentes tipos de empresas. Ninguna se ha formulado dentro del contexto de la empresa familiar, llegando en el mejor de los casos a identificar a los fundadores de empresas familiares de la muestra (La Fuente, Salas y Pérez, 1985: 143).

Como podemos observar partiendo del trabajo pionero de Smith (1967) que estableció una tipología apriorística de dos tipos de empresarios antagónicos, empresario artesano y empresario oportunista, se añaden nuevas tipologías que coinciden, aunque con variaciones, en cuatro tipos distintos de empresarios.

De la literatura anterior se hace preciso destacar (1) que las tipologías de empresarios no se suelen basar en los valores, a pesar de que son éstos los que nos informan de las concepciones personales de los individuos y, además, permiten prever su comportamiento (Rokeach, 1973); y (2) se establecen relaciones entre tipos de empresarios y de empresas, pero que en el contexto de la Empresa Familiar al no tener

en cuenta el efecto intermedio que puede jugar la familia en este binomio la interpretación de los tipos resultantes puede ser poco útil y contener un cierto sesgo.

TABLA 2.4:
TIPOLOGÍAS DE EMPRESARIOS

AUTOR	TIPOLOGÍA
Smith (1967)	Empresario artesano Empresario oportunista
Collins y Moore (1970)	Empresario administrativo Empresario independiente
Kets de Vries (1977)	Empresario artesano Empresario oportunista Empresario técnico
Timmons, Smollen y Dingee (1977)	Empresario de éxito Empresario sin éxito Directivo profesional Inventor Promotor
Vesper (1980)	Autoempleado Creador de equipos Innovadores independientes Multiplicadores de modelos Explotadores de economías de escala Agregadores de capital Conseguidores Artistas de la compra-venta Conglomeradores Manipuladores del valor aparente
Lafuente, Salas y Pérez (1985) (aspiraciones laborales básicas)	Artesanos reto-riesgo Familiares manageriales
Chell, Haworth y Brearley (1991)	Empresario Cuasiempresario Administrador Guardián
Donckels y Fröhlich (1991)	Todo terreno Pionero Organizador Rutinario
Miner, Smith y Bracker (1992)	Inventor
Miner (1997)	De logro personal Managerial Expertos en generar ideas Vendedores Natos

Fuente: Elaboración Propia.

2.3. LOS VALORES DEL FUNDADOR Y LA ORGANIZACIÓN

Uno de los aspectos a los que se le ha prestado gran atención es el estudio de los fundadores como creadores de organizaciones (Aldrich, 1999: 76). Una perspectiva que nos permite establecer una clara relación entre el fundador y la organización que crea, ya que cada vez más las evidencias empíricas señalan que el proceso de creación de una organización – cuyo máximo protagonista es el fundador- influye en la supervivencia y en sus resultados (Eisenhardt y Schoonhoven, 1990; McDougall y Robinson, 1990; Sandberg y Hoffer, 1987), afirmando algunos autores que la estructura inicial se mantiene grabada en estadios siguientes de su evolución (Barney, 1986; Boeker, 1988; Greiner, 1972). Esta perspectiva *evolucionista* estudia desde la emergencia hasta la consolidación de una organización establecida, considerando que no se produce mediante el simple crecimiento de unas variables determinadas sino a través de una total reconstitución de las características y de las relaciones particulares de cada organización (Aldrich, 1999: 77). En consecuencia, los fundadores crean una estructura social y empresarial que variará, porque distintos tipos de empresarios dan lugar a diversos tipos de empresas y a diferentes culturas y prácticas empresariales. Veamos ahora en qué se plasman los valores del fundador en el ámbito de la organización.

2.3.1 LOS VALORES EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA: LA CULTURA, LAS PRÁCTICAS Y LAS ESTRATEGIAS.

La formación de una institución viene marcada por un *compromiso de valores*, es decir, hacer elecciones que fijan las asunciones de los que toman las decisiones sobre la naturaleza de la empresa, sus objetivos distintivos, métodos y papeles a desempeñar, siendo el líder de esa institución un experto en la promoción y protección de los valores (Selznick, 1957: 110). Otro punto de vista pone su *atención en los cambios* que se pueden observar en los valores de una organización a lo largo de los años, pero no en los básicos y fundamentales -un reducido número de valores-, que se convierten en el nexo de unión de la organización (Quinn, 1977: 26). Estos valores fundamentales sirven de divisa identificativa y diferenciadora que da lugar a que, aunque existan similitudes entre organizaciones, éstas sean diferentes y no totalmente replicables. Es lo que configuraría la personalidad de la organización y que pueden ser claves para el éxito (Gallo, Cappuyns y Vilaseca, 1998).

Desde el estudio de los valores diversos autores se ponen de acuerdo al afirmar que las actitudes, creencias y valores de los fundadores constituyen el antecedente de la cultura de la organización (Hofstede, 1980; Hofstede et al. 1990), coincidiendo en el papel determinante que ejerce el fundador como configurador de la misma (Pettigrew, 1979; Schein, 1983).

La literatura de gestión sugiere que las prácticas de los directivos están influenciadas por los valores personales (Andrews, 1980; England, 1975; Freeman et al, 1988; Hofstede et al., 1990; 1993; Posner y Schmidt, 1992), como podemos comprobar en las siguientes citas de Bird:

“... la mayoría de los empresarios (al menos aquellos que fundan nuevas empresas) crean nuevas organizaciones que se corresponden de una forma directa con su visión personal y sus valores” (Bird, 1989: 106).

“Los valores informan y subrayan lo que pretende el empresario. Estos valores le ayudan a enlazar el presente con el futuro, y son fundamentales en el proceso de alineación y armonización que definen sus acciones e intenciones” (Bird, 1989: 107).

En España Ayerbe (1994) realizó un estudio de los valores de los directivos de empresas de la Comunidad Autónoma Vasca cuyos resultados también muestran la influencia de los valores en sus decisiones. Encontró evidencias a favor de que la actitud frente al riesgo remunerativo es un factor clave para definir su comportamiento; además, mostró que a medida que se incrementa la edad también lo hace el deseo de pertenencia a un grupo y, en cambio, disminuye la preferencia por el individualismo.

“(...) parece confirmarse que el directivo emprendedor se oculta tras los valores que tradicionalmente se le han adjudicado: la confianza en las propias capacidades, la posesión de una visión por la que arriesgar, las decisiones, el interés por iniciar, crear, innovar y ser pionero, son valores que reciben más aprecio por el colectivo de emprendedores que por los otros grupos” (Ayerbe, 1994: 122).

Cuando estudió los valores en función del nivel de formación de los directivos, los datos mostraron que a mayor nivel formativo mayor preferencia por un comportamiento individual y personalista, de mayor libertad e iniciativa en el trabajo (trabajo entre iguales); en cambio, para un menor nivel académico los directivos mostraban una inclinación por ser respetados, apreciados y pertenecer a un grupo.

2.3.1.1 LA TRANSMISIÓN DE LOS VALORES.

Dentro de este apartado se podrían incluir la inculcación de los valores en la organización tal y como Peters y Waterman hacen referencia:

“al quinto atributo de las empresas sobresalientes lo denominamos «manos a la obra, con unos valores claros». Nos sorprende la atención explícita que prestan a los valores y el modo en que sus líderes han creado entornos estimulantes mediante la atención personal, la perseverancia y la intervención directa” (1982:319).

Los valores no se suelen transmitir formalmente ni por escrito, sino que normalmente se difunden por medios más sutiles como pueden ser las anécdotas, mitos y las leyendas, normalmente se transmiten de forma cualitativa y es fundamental el propio ejemplo del fundador y el de los principales directivos.

“Los individuos expresan su sistema de valores en un número de formas: algunas muy abstractas, con etiquetas de palabras, otras de forma inconsciente, formas concretas, la mayoría en términos de situaciones y comportamientos específicos” (Guth y Tagiuri, 1965: 125)

Si bien en algunas ocasiones se asocia la transmisión de valores a una personalidad carismática del fundador, lo cierto es que destaca más la existencia de un compromiso y coherencia entre lo que se intenta transmitir y la actuación de los líderes. Pero ello normalmente surge del esfuerzo continuado, de la perseverancia en el reforzamiento y transmisión de los valores que realiza el fundador a través, fundamentalmente, de su constante presencia y gestión directa en los núcleos esenciales de actividad de la empresa, práctica que Peters y Waterman (1982: 330) denominan gestión directa e itinerante. Esta presencia directa se identifica con el conocimiento y dominio de las competencias que son esenciales para la empresa ya que el fundador en su proceso de creación y desarrollo de la organización ha formado parte activa en el terreno operativo de su empresa. Los valores se transmiten con persistencia y con la presencia constante y evidente del líder en la empresa, no desde la oficina, sino por todos los ámbitos de la empresa, no esperan en sus despachos a que llegue la información sino que son ellos los que se trasladan por la empresa en su búsqueda cuando la necesitan y siempre la obtienen de primera mano (Peters y Waterman, 1982).

Phillips y Kennedy afirman:

“Tener éxito con la implantación de los valores tiene poco que ver con la existencia de una personalidad carismática, sino que más bien se derivaba de un compromiso personal, obvio, sincero y sostenido hacia los valores”. (1980: 8)

Los valores del empresario se traducen en la empresa en prácticas empresariales (Hofstede et al., 1990: 1993) y sientan las bases para la configuración de la cultura de la organización. Ésta es un concepto que ha sido fuertemente debatido y en el que hay una cierta falta de consenso. Así, para Reichers y Schneider (1990) la cultura no se diferenciaría de lo que se entiende por clima organizativo. Se ha definido y medido a diferentes niveles de análisis: grupo, organización, industria, país etc. Para unos cultura es lo que una organización es, en cambio, para otros, es el reflejo de lo que una organización tiene.

También la cultura de la empresa trata de identificar a las personas con las normas y valores por los cuales se rigen, como un mecanismo de integración interna de reducción de costes de coordinación internos y externos de la empresa, ya que se coordina a través de los valores y no según estructuras funcionales (García Echevarría, 1993: 72; Veciana, 1999b: 23).

Así, para Kunda, (1992: 8) la cultura trata de:

“... un cuerpo de tradición aprendido que gobierna lo que uno necesita saber, pensar y sentir para encontrar el estándar de afiliaciónal aplicarse a las organizaciones, la cultura generalmente es vista como las reglas compartidas que gobiernan aspectos cognitivos y afectivos de la afiliación a una organización, y el medio mediante el cual se configuran y expresan. De especial interés han sido los significados, presunciones, normas y valores que gobiernan el comportamiento relacionado con el trabajo; las estructuras simbólicas, textuales y narrativas en las cuales se hayan codificadas; y –en la tradición funcionalista- las causas estructurales y las consecuencias de las formas culturales y su relación con varias medidas de eficiencia organizativa.”

mientras que para Pettigrew (1979: 574):

“... la cultura es el sistema de significados pública y colectivamente aceptados que operan para un grupo dado en un momento determinado.”

Si existe una gran divergencia de opiniones sobre lo que significa este concepto, es normal que no exista un acuerdo sobre la metodología aplicable para su estudio, aunque se han hecho progresos en su operacionalización (Pfeffer,1997).

Schein (1985) destaca la actuación del fundador en la creación de la cultura de la empresa, señalando que éste utiliza una variedad de mecanismos a veces explícitos y otras implícitos que pueden ser deliberados y conscientes o totalmente inconscientes, para enseñar y transmitir sus presupuestos fundamentales, y que, además, se pueden dar contradicciones.

Los mecanismos primarios de incrustación de la cultura son:

1. Prestar atención al control. Envía mensajes de lo que considera fundamental a través de prestar atención a unos aspectos frente a otros, con esto muestra a los miembros de su organización lo que considera importante.
2. Las reacciones del líder frente a incidentes críticos y crisis de su organización. La forma en la que el líder reacciona frente a situaciones críticas revela con bastante claridad las asunciones principales fundamentalmente respecto a la importancia de las personas, es decir, su visión de la naturaleza humana y marca pautas de comportamiento para los restantes miembros de la organización.
3. Diseño del rol deliberado, enseñanza, entrenamiento. Los mensajes informales son las herramientas más importantes de enseñanza y entrenamiento
4. Criterios para la distribución de recompensas y estatus. Los miembros de la organización aprenden de su propia experiencia lo que se premia y lo que se penaliza, por lo tanto, si el líder tiene unos criterios explícitos que se confirman con su comportamiento, es decir, si existe una coherencia, ésta forma una base de reforzamiento cultural. Si es incoherente puede dar lugar a conflictos culturales o a la inexistencia de una cultura.
5. Criterios para el reclutamiento, la selección, promoción, retiro. Los criterios de selección del personal de la organización son uno de los aspectos más importantes en la configuración cultural de las organizaciones, ya que las incorporaciones posteriores tendrán que ajustarse a los anteriormente seleccionados (Schein, 1985: 224-225).

Articulación secundaria y mecanismos de reforzamiento:

1. El diseño de la organización y su estructura. En numerosas ocasiones se construye en relación con los talentos de los principales directivos y no en relación con los requerimientos competitivos.
2. Sistemas y procedimientos en la organización. Rutinas dentro de la organización
3. Diseño del espacio físico, fachadas, edificios. (Expresa la forma en la que se entiende la organización: abierta, amplia comunicación, cerrada, aislada.)
4. Historias sobre acontecimientos importantes y personas. El fundador lanzando historias sobre si mismo como ejemplo.
5. Credos y filosofía organizativa. Cuando de manera explícita y formal se redacta un credo o filosofía que recoja las asunciones y valores que se consideran fundamentales. (Schein, 1985: 237).

La cultura de la empresa sería entonces un mecanismo para resolver la antítesis entre los valores individuales y los valores empresariales (Hoffman, 1986; Weiss, 1986).

2.3.1.2 DE LA CULTURA DE LA EMPRESA A LA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Uno de los temas que está captando más la atención de los investigadores es el análisis del papel que juega la cultura en las Empresas Familiares. Esta cultura en algunos casos se entiende como el espíritu de la familia que viene muy determinado por las actitudes predominantes, normas y valores en la compañía (Kets de Vries, 1993: 62) o como los valores compartidos sobre la gente, el trabajo y el dinero (Bork, 1990). Aunque es posible encontrar múltiples definiciones, en general, podría ser considerada como “el conjunto de normas, valores, creencias y actitudes propias de la familia en relación con la empresa.”

Resulta evidente que estamos tratando de un concepto muy abstracto por lo que para poder acercarse a su estudio se hace imprescindible su visualización previa. Dyer (1986) dentro del contexto de la empresa familiar, y siguiendo las propuestas de Schein (1985), propone unos artefactos que reflejan las pautas culturales al ser analizados para cada empresa en concreto:

- 1-Artefactos: Verbales, de comportamiento y físicos
- 2-Perspectivas
- 3-Valores
- 4-Asunciones

Sin embargo, es importante tener en cuenta que para muchos autores no se puede hablar de cultura sino de culturas. Isaacs (1991) reconoce la existencia de dos: la de la empresa y la de la familia, planteando la necesidad de la influencia de la cultura de la familia en la empresa para que ésta continúe siendo familiar. Dyer (1992) por su parte, identificaba dentro de la EF específicamente tres: La cultura de la empresa, la del Consejo de Administración y la de la familia. Esta categorización sugiere una visión de la EF con unos límites bien definidos entre la familia y la empresa al mismo tiempo que constituye una simplificación por no tener en cuenta la posible existencia de culturas a otros niveles que también afecten a la Empresa Familiar.

Partiendo de una visión más amplia, Thevenet (1992:15) plantea la conceptualización de la cultura entendida a tres niveles: (1) La cultura externa que

comprendería el conjunto de los valores locales y las características socioculturales de la época en los que la empresa está inmersa; (2) las subculturas, correspondientes a los grupos sociales que forman parte de la empresa; y (3) la cultura de la empresa como entidad. Dentro de este enfoque, el entorno contribuiría a configurar la cultura empresarial de la familia abriendo la posibilidad de la existencia de distintas culturas en relación con el país o comunidad de la cual se trate (Welsch, 1991).

Otros estudios se han centrado más en identificar cómo actúa y cuál es el papel desempeñado por esa cultura familiar en relación con las distintas fases por las que pasa la empresa. En los primeros tiempos el soporte de la cultura familiar ayuda a la empresa a formalizarse y estructurarse bajo el poder carismático ejercido por el fundador en toda la organización. Es justamente en este período donde se configura la propia cultura de la empresa y de la familia por su implicación directa en el proceso. El objetivo es único: conseguir la consolidación del negocio lo que paralelamente supondrá el afianzamiento de la reputación familiar. Esta reputación se comparte entre la familia y la empresa, no pudiéndose disociar, lo que la convierte en su seña de identidad. Las actuaciones negativas en el ámbito de la familia afectan a la empresa, y las decisiones tomadas en el ámbito de los negocios afectan a la reputación familiar. Así, es muy frecuente en las EF la necesidad de asegurar la calidad de los productos a toda costa, o seguir una política de inversiones de carácter generacional, evitando las especulativas (Lansberg, 1992), como medio de asegurar la reputación (familia-empresa). Mantener el equilibrio en los dos ámbitos es importante, por ello, el control de la información se convierte en una herramienta básica. Christennsen (1973: 155) afirmaba al respecto:

“Las familias tienden a restringir la información sobre las actividades de la empresa. Donde todos los recursos familiares están implicados en el negocio, las cuestiones de la empresa son a menudo asunto personal de la familia y comprensiblemente, la familia no quiere que haya mucha gente que esté al tanto.”

En los tiempos de crisis se manifiesta más claramente la influencia de esta cultura específica en las EF (Donnelley, 1964). Cuando la empresa pasa por una mala situación no se duda en realizar aportaciones desde el ámbito familiar, ya sea de carácter económico o de cualquier otro tipo, aunque ello suponga tener que soportar sacrificios. La propiedad familiar supone en muchos casos sentir una responsabilidad personal para con los empleados y la Comunidad, no sólo por la familia sino también por las responsabilidades sociales que voluntariamente ha contraído. Estos planteamientos nos señalan la creencia en la existencia de una cultura específica de la EF que viene muy marcada por el tipo de

relaciones familiares (Dyer, 1986), pero no se han encontrado evidencias concluyentes al respecto por lo que cabe plantearse el efecto de las distintas relaciones, tanto en los planteamientos estratégicos como en los resultados de la empresa.

Algunos autores han sugerido la posibilidad de la transmisión de la cultura a las siguientes generaciones y si es así cómo se produce y qué implicaciones puede tener. Una de las afirmaciones más comunes con relación a las EF es que en ellas de lo que se trata es de crear un proyecto de futuro, se trabaja para los hijos; por ello, una de las misiones importantes es mantener el espíritu de satisfacción y de lucha en las siguientes generaciones (Kirchoff y Kirchoff, 1987). La transmisión comienza en casa a través de constantes conversaciones, complementadas con visitas a la empresa y comentarios con otros empresarios amigos de la familia brindándoles así la oportunidad de respirar un ambiente empresarial (Delaney, 1987; Iannarelli, 1992). La idea que reside detrás de este proceso es que los hijos no solamente entiendan y se interesen por la empresa sino que "adquieran" las capacidades empresariales presentes en la generación que les precede.

Si bien no es posible afirmar que este proceso garantice la adquisición de las aptitudes empresariales necesarias, varios estudios han demostrado su efecto potenciador al crear una actitud hacia la empresa distinta con respecto a la que poseen los que no participan de un proceso similar (Iannarelli, 1992; Rosa y Cachon 1989). Lo importante en este tipo de planteamientos es que abren el camino para determinar en qué medida la adecuada transmisión de esa cultura a la siguiente generación, puede condicionar el éxito futuro de la empresa.

Todo lo comentado giraba en torno a la existencia de una cultura propia de las EF y de la posibilidad de su transmisión. Sin embargo, para Schein (1985) los líderes son los únicos que verdaderamente crean cultura por lo que cabría cuestionarse siguiendo esta idea si la transmisión a la siguiente generación es posible en la medida que un cambio de líder significaría un cambio de cultura.

Un aspecto sobre el que no se ha encontrado referencias pero que se cree de interés es el "choque de culturas" que se podría manifestar en las Empresas Familiares en distintas situaciones. En un primer caso, en aquellas que se encuentren en la fase en que deban integrar en los puestos directivos a personas ajenas a la familia. Por último, las situaciones en que las EF tienen que establecer relaciones de cooperación o acuerdos con otras empresas un tema que apenas se ha investigado (Swinth y Vinton, 1993).

2.3.1.3. LA TRANSMISIÓN DE VALORES: ¿LASTRE O VENTAJA COMPETITIVA EN LA EF?

La transmisión de los valores de una generación a otra, intentando descubrir los mecanismos que afectan al mantenimiento de los valores en las poblaciones y las reglas de transmisión entre generaciones se ha estudiado desde el ámbito biológico (la existencia de una determinación genética que explicaría las diferencias entre individuos y poblaciones) y desde un ámbito de determinación cultural que es el resultado de la transmisión mediante la comunicación de otros individuos, bien tome la forma de observación, imitación, condicionamiento o educación (Cavalli-Sforza 1993).

Un argumento biológico nos llevaría a una transmisión padre-hijo, mientras que la determinación cultural en la transmisión de los valores es mucho más compleja implicando no solamente a los padres sino también a otros grupos sociales que tienen interacción con el individuo. Los pocos estudios que se han realizado sobre las pautas de transmisión de los valores entre generaciones, señalaron que el mayor porcentaje de la transmisión de los valores se producía de padres a hijos y se reservaba un ámbito más limitado para la influencia en la configuración del sistema de valores del individuo por parte de otros ámbitos de la sociedad, en lo que supone una adaptación cultural del individuo a su sociedad o grupo étnico (Cavalli-Sforza y Feldman, 1981).

Siguiendo este enfoque nos podríamos plantear si es o no interesante que se produzca una transmisión de valores del fundador a los miembros de la siguiente generación que estarán al frente de la empresa, pertenezcan o no a la familia. Al respecto se mantienen distintos puntos de vista. Algunos autores mantienen que la transmisión puede tener un efecto negativo para la competitividad de la empresa. En este contexto y dentro del ámbito directivo Hamel y Prahalad (1995: 77-78) señalan:

“Las lecciones del pasado profundamente codificadas que se transmiten de una generación de directivos a otra entrañan dos peligros para cualquier organización. En primer lugar, los individuos pueden olvidar con el paso del tiempo por qué creen lo que creen. En segundo lugar, los directivos pueden llegar a creer que lo que no saben no merece la pena saberlo (...) los dogmas no se cuestionan y raras veces se preguntan los directivos cómo llegaron a tener una determinada visión de la organización, de la estrategia, de la competencia o de su industria.”

La idea es que lo que quedan son las prácticas, se olvidan los valores y habría que volver a ellos. La transmisión de valores implícita en las prácticas puede comprometer el futuro competitivo de la empresa, ya que para “crear el futuro, una empresa tiene que desprenderse de parte de su pasado” (Hamel y Prahalad, 1995:89). Su

tesis se basa en la apreciación de los rápidos cambios del entorno a los que se enfrentan actualmente las empresas, donde la ventaja reside no en adaptarse al nuevo entorno sino en adelantarse a él o configurarlo con las propias acciones.

A diferencia del planteamiento de Hamel y Prahalad (1995) que se basa en las prácticas directivas que se derivan de un sistema de valores y en un entorno competitivo concreto, Schein (1983) considera que los valores del fundador pueden prevalecer durante su vida, para rápidamente extinguirse después. En la misma línea Kilby (1993) apunta que los valores se transmiten de generación a generación, y es precisamente este modo de transmisión entre generaciones lo que da lugar a ligeras variaciones en la configuración básica de los valores que puede llegar a ser sustancial con el mismo paso de las generaciones. Lee (1988) analizando los cambios en los valores de los directivos en el período 1965-1986 llega a la conclusión de que se producen muy pocos cambios y que estos no tienen lugar de forma aislada sino en relación con los cambios de su entorno en los valores en ese período de tiempo.

La manera en la que el fundador estructura y crea la empresa refleja su personalidad y esto tiene una serie de implicaciones vitales. Desde el punto de vista de Johannisson (1987) la visión no puede ser transmitida a la siguiente generación, ni a directivos ni a familiares, por lo que no le sorprende la severidad del problema de la sucesión de la Empresa Familiar. Si esta visión no puede ser transmitida y el fundador considera que es el aspecto esencial de la empresa entonces tiene lugar su clara resistencia a la pérdida del control. La renovación económica tendría que venir entonces por el ascenso al más alto puesto en la dirección de la empresa de lo que ya Schumpeter (1934) calificaba como un “nuevo hombre” (Hendry et al. 1995: 11).

Dentro de la modificación del sistema de valores y de la adaptación o adelanto al entorno también juega un papel importante las redes adicionales del sucesor o la socialización fuera del ámbito familiar, con lo que se puede configurar una adopción de valores fundamentales de la familia adaptados a las nuevas experiencias y conocimientos adquiridos fuera del ámbito familiar, y es aquí dónde puede residir la clave en la transmisión de valores y el éxito de la transición generacional en la Empresa Familiar, pudiéndose dar un encaje o reconciliación entre los valores de la familia y los más puramente empresariales.

2.3.1.4 VALORES Y LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

Diversos autores apuntan a la indisoluble conexión entre la toma de decisiones estratégicas de las empresas y los valores de quienes deciden (Veciana,1999b: 22), llegando Andrews (1980: 57) a afirmar que los deseos personales, las aspiraciones y las necesidades de los principales directivos de las empresas juegan un claro papel en la determinación de su estrategia. Por su parte Guth y Tagiuri (1965: 123) señalan que:

“(...) los valores personales son determinantes importantes en la elección de una estrategia corporativa.”

Estos autores adaptaron la clasificación de valores desarrollada por el filósofo alemán Spranger con el propósito de diferenciar seis orientaciones de los valores en directivos y asociarlas a sus decisiones estratégicas en las empresas.

Y tal y como afirma Kotey (1995: 412)

“los valores influyen la propensión a la planificación del propietario gerente, frente a la improvisación en la toma de decisiones”.

Es decir, el papel del fundador es clave en la estrategia de la empresa (Boeker, 1989:510). Por un lado decide los objetivos a alcanzar que pueden estar muy influenciados por sus valores, a continuación qué estrategia adoptar y finalmente cómo ponerla en marcha. Por este motivo el conocimiento de la estrategia que se adopta en las empresas nos sirve de indicativo de los valores subyacentes de la organización y en definitiva -en las empresas de primera generación- de los valores del máximo directivo: Los criterios de localización, (Kahn y Henderson, 1992); optar por la internacionalización frente a la permanencia en el mercado nacional o local (Gallo y Luostarinen, 1991; Gallo y García Pont, 1996), o decidirse por diversificar frente a la concentración en un sector en concreto son algunos de los planteamientos estratégicos que pueden venir condicionados por los mismos valores de los empresarios, ya que *“las personas son los actores que despliegan la estrategia y como resultado de ello las empresas tienen éxito o fracasan”* (Hendry et al. 1995: 10) y que ha llevado a plantear la cuestión de si existen diferencias estratégicas entre las EF y las no familiares sin llegar a un resultado concluyente (Daily y Dollinger, 1993; Daily y Thompson, 1994; Gudmundson et al, 1999; Harris, Martínez y Ward, 1994) e incluso la posibilidad no investigada de si existen diferencias estratégicas entre EF y cuál podría ser el origen de las mismas (Sharma et al., 1997).

2.3.1.5 LOS VALORES Y LA ÉTICA: COMPORTAMIENTO EMPRESARIAL DEL FUNDADOR

El comportamiento ético como ejercicio de preferencia puede ser considerado como producto de nuestros valores. Los valores éticos y morales constituyen en muchos casos la base sobre la que el fundador puede construir su reputación y el código de conducta del grupo que facilite la cooperación en su organización (Kilby, 1993; Melé Carné, 1999). Es decir, el fundador será un factor importante en la determinación del estándar y el clima ético de su organización (Schein, 1983). De este modo, tal y como afirman Peters y Waterman, (1982) todas las empresas sobresalientes están impulsadas por unos cuantos valores esenciales y luego dan libertad a los empleados para que tomen iniciativas en apoyo de dichos valores: para que encuentren sus propios caminos y de ese modo hagan propios la tarea y sus resultados. Así se minimizan los posibles conflictos entre el rol personal y el que un individuo juega en la organización, ya que mientras los valores personales y la moralidad ayudan a definir el rol, los valores éticos personales también pueden verse afectados por las obligaciones que se derivan del propio trabajo (Badaracco, 1995).

En el ámbito de la empresa familiar algunos estudios señalan la similitud en las actitudes morales, en los dilemas éticos y en las formas de actuación de las EF y en las no familiares (Adams et al., 1996; Donckels y Fröhlich, 1991), diferenciándose en la formalización de códigos éticos ya que en las familiares prácticamente no existen (Adams et al., 1996). Otros autores apuntan la existencia de un mayor nivel ético al estar asociado en la actividad empresarial el buen nombre familiar (Donnelley, 1964) y contrariamente algunos trabajos manifiestan encontrar un menor nivel ético en estas empresas que se deriva de la anteposición de los objetivos de la familia sobre los de la empresa (Riordan y Riordan, 1993) y que se concreta según Gallo (1998) en: retrasar la sucesión, evitar planes estratégicos que vayan más allá de los deseos y capacidades, y construir la organización basándose en lealtades, como una manifestación de la limitación del acceso a terceros. Es decir, actualmente lo que se está investigando es la existencia de similitudes o diferencias entre ambos tipos de empresas pero poco se conoce respecto a los supuestos éticos del fundador, su actuación y principales consecuencias en los ámbitos de la empresa y la familia.

2.3.1.6. VALORES Y REDES

Los valores también determinan la formación e interacción en las redes ya que la existencia de redes presupone la existencia de un conjunto de valores compartidos White (1993: 63). Se presupone que aquellos que conforman una red comparten un conjunto de valores que les sirven para hacer frente a las contingencias que se presentan y para el establecimiento de un equilibrio entre los distintos miembros, creando así una identidad o estilo propio. Los sistemas de valores resultantes de estas interacciones sirven tanto para expresar orientaciones como para solventar conflictos (White, 1993: 67). De este modo el establecimiento de nuevos enlaces en las redes también vienen marcados por este conjunto de valores compartidos.

El fundador accede a los recursos necesarios para la puesta en marcha y la gestión de la empresa a través de sus redes (Aldrich y Zimmer, 1986: 20; Birley, 1985; Johannisson, 1987), por ello, sus valores también juegan un papel en la elección de las redes de las cuales forma parte el empresario, lo que se intercambia y el propio comportamiento empresarial a través de las decisiones de colaboración y cooperación con otros individuos e instituciones, tales como el establecimiento de alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación entre empresas (Swinth y Vinton, 1993).

2.3.1.7. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La descripción de la estructura actual de una organización, refleja su posición estratégica, pero también revela aspectos interesantes para su futuro desarrollo (Hendry et al., 1995: 32). Es por ello que el estudio de las particularidades de las empresas relativas a la gestión de personal reflejan muy claramente las bases culturales de la organización y en consecuencia los valores de los máximos directivos, y sin embargo muy poco se ha estudiado respecto a la gestión de los recursos humanos en la EF (Astrachan y Kolenko, 1994: 251).

El fundador de la empresa se convierte en una entidad omnipresente, al concentrar en muchos casos las capacidades esenciales para la puesta en marcha y primer desarrollo de la empresa, por ello en muchos casos no se analizan los criterios ni los métodos que se adoptan en la gestión de recursos humanos. Sin embargo, son vitales desde distintos puntos de vista: por un lado sientan las bases de la formación de la estructura de la organización y la legitimación del fundador como líder y máximo directivo de la empresa, al mismo tiempo que se intenta satisfacer los requerimientos

iniciales de la empresa. Pero a medio y a largo plazo las políticas de personal son decisivas para desarrollar equipos directivos y acumular conocimientos que sirvan de base para futuras innovaciones.

Las políticas de personal configuran la actuación de la empresa y condicionan la posibilidad de adaptarse a nuevos requerimientos estratégicos en el futuro. Estas políticas de personal, en principio, están basadas en los valores y planteamientos propios de los fundadores y, si existen tipologías empresariales, entonces es de suponer que las políticas difieran según los tipos de empresario y, en consecuencia, ejercerán una atracción sobre unos empleados determinados si éstos comparten los valores básicos del empresario en su proyecto empresarial (Bird, 1989: 246).

Por ello, para conocer los valores subyacentes en una organización es importante analizar cómo se manifiestan; es decir, cuáles son los métodos de reclutamiento iniciales, su posterior formación, entrenamiento, socialización y las políticas que se adoptan en el mantenimiento, promoción y despido del personal.

En primer lugar hay que analizar a quién se emplea y qué métodos se utilizan para elegir a los nuevos miembros de la organización. Scott et al., (1989) sugieren que en las empresas más pequeñas existe una gran tendencia a confiar en sistemas informales de reclutamiento del personal y, en consecuencia, a incorporar a amigos de los ya empleados y a miembros de la familia (Neiswander et al., 1987). De este modo, Granovetter (1984) verifica que la mayoría de los empleados acceden a su puesto de trabajo en las pequeñas empresas a través de contactos personales. Granovetter sugiere que esta práctica concede más valor a las relaciones personales que a los contratos como mecanismos de legitimación de la dirección. Este comportamiento origina consecuencias tanto positivas como negativas para la organización y ha generado el estereotipo de la empresa como una “gran familia feliz”.

Aldrich (1999: 123) apunta que los empresarios buscan y reclutan a los empleados en ámbitos que conocen, donde incrementan las posibilidades de encontrar a personas con las competencias relevantes, por lo que las redes informales juegan un papel crucial en el reclutamiento. De este modo seleccionan a personas semejantes a ellos lo que les facilita, en primer lugar, la comunicación y la transmisión de su “visión de la empresa” aunque a medio y largo plazo pueda dar lugar a carencias de conocimientos y habilidades esenciales para la competitividad de la empresa. Se recluta primero a personal de administración, producción y ventas, cubriendo el empresario el resto de las funciones.

Por su parte Smith (1967) señalaba que los empresarios que encuadró dentro de la categoría de “artesanos” tienden a reclutar a empleados con unos conocimientos y habilidades similares a las del fundador y dando lugar a un estilo de dirección “paternalista”. Los fundadores reclutan haciendo frente a muchas equivocaciones (Aldrich, 1999), forman y entrenan con una supervisión muy directa, sobre todo cuando la empresa es pequeña (Banks et al., 1987; Little, 1986); pero esta es una función en su actividad empresarial de la cual se desliga más lentamente, ya que la función de los recursos humanos es una de las últimas en ser formalizadas en las empresas a medida que crecen y quizás uno de los aspectos a los que menos atención se presta en el proceso de construcción de la organización (Baker y Aldrich, 1994). De este modo, incluso entre las “Fortune 500” existen empresas que no tienen departamentos de recursos humanos hasta que superan los 2000 empleados, utilizándose prácticas muy rudimentarias O’Reilly y Anderson (1982).

La incorporación de nuevos empleados se va realizando como respuesta a la necesidad de adquirir nuevos recursos para la organización y, en consecuencia, esto también produce una serie de cambios en la estructura organizativa enfrentándose a tres aspectos importantes: (1) incorporar a nuevos miembros manteniendo los valores básicos, (2) desarrollar la evolución de los empleados más veteranos con relación a los cambios del contexto estratégico y (3) manejar los posibles conflictos entre los primeros y los segundos.

La incorporación de los nuevos empleados se realiza a través de un proceso a través del cual se pone al día al nuevo, informándole del trabajo en curso, de las prácticas, normas y valores del grupo, la formación y el entrenamiento. Es un proceso de socialización entendido como: *“el mecanismo sistemático por el cual las empresas incorporan nuevos miembros a su cultura”* (Pascale, 1985: 27). Este autor además ha identificado siete pasos que constituyen la socialización (1985: 27-33):

- selección cuidadosa de los candidatos a entrar
- experiencias de inducción de humildad en los primeros meses del trabajo
- formación y exposición al campo de operaciones y a individuos que sean un ejemplo de los valores de la organización
- prestar atención a los procesos de evaluación de los resultados operativos y de recompensa individual
- estricta adherencia del individuo a los valores centrales de la organización
- desarrollar y reforzar historias y leyendas que validen la cultura de la organización

- se asocian rasgos y modelos consistentes con aquellos que se reconocen como los mejores.

Por su parte los trabajos de Van Maanen y Schein (1979: 232) y Ashforth y Sacks (1996: 169) coinciden en la proposición de seis tácticas de socialización:

- *Colectiva*: Agrupar a los recién incorporados y hacerlos pasar por las mismas experiencias frente a *Individual*: donde cada individuo pasa por unas experiencias particulares.
- *Formal*: se segrega al recién incorporado de los miembros de la organización durante el periodo de socialización, frente a *Informal*: donde no existe esa separación.
- *Secuencial*: Secuencia fija de pasos en el proceso de socialización frente a *aleatoria* donde no existe un proceso.
- *Fija*: existe un calendario para la asunción del rol frente a *variable*: donde no existe ese periodo de tiempo
- *Serial*: El recién incorporado se socializa bajo la tutela de un miembro experimentado de la organización frente a *disyuntivo*: donde no se utiliza un modelo.
- *Investidura*: afirma la identidad y las características personales del recién incorporado frente a *rescisión*: trata de eliminar las diferencias individuales.

Ashforth y Sacks (1996: 169) encontraron que las seis tácticas de socialización institucionalizada estaban negativamente relacionadas con la ambigüedad y el conflicto de papeles, los síntomas de estrés y las intenciones de abandono; y positivamente asociadas con la satisfacción en el trabajo, compromiso e identificación con la organización. Desde el punto de vista de estos autores lo relevante es lo que se aprende y no lo que se enseña y que, por lo tanto, es también posible inculcar normas que fomenten la innovación dentro de un proceso de socialización institucionalizado. Si los valores de los que se reclutan son similares a los de la organización (fundador), permanecen más tiempo en la empresa.

De este modo, el nepotismo, en primer lugar, de la familia y, después, de la familia y conocidos de los empleados, no es consustancial a la empresa familiar, sino que en una u otra medida forma parte de cualquier tipo de empresa, tal y como Vinton (1998) señala en su revisión bibliográfica sobre el tema. Un nepotismo que según

Sackman (1991) se basa en la creencia que es mejor trabajar con alguien del que se tienen referencias que no con un desconocido.

La remuneración o recompensa del personal no suele formalizarse hasta que hay muchos empleados en la empresa (Aldrich, 1999). En consecuencia, las decisiones que se toman en un principio condicionan las prácticas posteriores, siendo estas recompensas no solamente por un desempeño directo del trabajo, sino por otras contribuciones “indirectas” a la organización (Edwards, 1979).

2.3.1.8. EL GOBIERNO DE LA EMPRESA EN LA EMPRESA FAMILIAR: CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

El fundador en una empresa familiar de 1^a-2^a generación decide si crea o no un consejo de administración al escoger la forma jurídica que adopta la empresa. Además, si constituye una sociedad que por imperativo legal debe tener un consejo de administración, también decidirá quienes lo formarán y el papel que este órgano va a jugar realmente en el gobierno de la empresa.

A pesar de la importancia que para el futuro de la empresa tienen éstas decisiones, poco se ha estudiado al respecto. Los escasos trabajos publicados han centrado su atención en la separación entre la propiedad y el control de la empresa. Así, han comparado empresas de carácter familiar que concentran la propiedad y el control con las que no están vinculadas a un grupo empresarial familiar, donde existe una separación entre ambos aspectos.

En la actualidad la investigación acerca del papel que juegan los consejos de administración en la empresa familiar se dirige hacia dos aspectos fundamentales: Por un lado, su cometido como órgano de gobierno de la empresa y, por otro, su labor como instrumento regulador de los ámbitos empresariales y familiares, aspecto este último característico o exclusivo de la empresa familiar.

Los consejos de administración se consideran un elemento clave en el control y la gestión de las empresas. La evidencia que Berle y Means (1932) proporcionaron acerca de la separación entre la propiedad y el control en las grandes corporaciones norteamericanas puso de manifiesto tanto la importancia de los consejos de administración como la de los directivos profesionales. Es decir, el interés por el estudio de los consejos de administración y directivos como máximos exponentes en la gestión de empresas aparece únicamente cuando existe una separación entre propiedad y control.

Dentro de esta línea de análisis surgen distintas teorías en las que el papel de los CA varía. En la teoría de la agencia los CA son los garantes de los intereses de los propietarios porque regulan y controlan la actuación de los directivos profesionales. Para los autores de la teoría positiva de la agencia (Fama y Jensen, 1983; Jensen y Meckling, 1976) el CA ayuda a controlar la actuación de los directivos (los agentes, según su terminología) para que éstos respeten los intereses de los accionistas (los principales en el contexto de la teoría positiva de la agencia).

Por otro lado, la teoría de la hegemonía directiva *-managerial hegemony-* sugiere que los consejos de administración ejercen un papel ficticio porque en la práctica no son efectivos en la solución de los conflictos que aparecen entre accionistas y directivos: el organismo de supervisión y control está formado por aquéllos a los que debe controlar (Davis, 1991; Herman, 1981; Kosnick, 1987; Mace, 1971).

Aunque estas dos líneas de investigación estudian el papel de los consejos de administración en el gobierno de las empresas, llegan a conclusiones bien opuestas. Para la teoría de la agencia son un instrumento de control de la actuación de los directivos de la empresa, mientras que para la teoría de la hegemonía directiva son los directivos quienes controlan las decisiones del consejo de administración, anulando su papel de garante de los intereses de los accionistas.

En el ámbito de la empresa familiar el estudio de esta problemática ha derivado hacia, por un lado, la figura de los directivos no familiares y, por otro, la de los CA como solución a problemas específicos de estas empresas (Daily y Dollinger, 1992; Ward, 1988; 1991). Si bien es cierto que entre las empresas más grandes se encuentran muchas de carácter familiar¹, lo que ya no resulta tan evidente es la existencia de una clara separación entre propiedad y control.

Una de las características clave en este tipo de empresas es, precisamente, la concentración de la propiedad y el control en los miembros de una o varias familias. Una unión que se va debilitando con el paso de las generaciones², pero que en empresas de primera y segunda generación suele ser muy fuerte, concentrándose en las manos del fundador, o el equipo fundacional de la empresa, y sus familiares más directos. Por ello,

¹ En el caso americano diversos autores sitúan el porcentaje de EF en las Fortune 500 entre el 20 y el 35% (Sheenan, 1967; Donnelley 1973; Rosenblatt et al, 1985).

² Existen ejemplos de empresas de cuarta – quinta generación donde la propiedad está totalmente en manos de la familia: Ahlstrom, empresa finlandesa en la que la propiedad recae en manos de 200 descendientes de su fundador Antti Ahlström (1851), está gestionada por un miembro de la cuarta generación y tiene un CA formado por miembros de la tercera generación, amigos leales y directivos de la empresa (Magreta, 1998).

el fundador decide si crea o no un CA (al escoger la forma social de la empresa), su composición, el papel que desempeñará y sus pautas de actuación.

Según Lewis (1974: 75-77) las tres principales funciones de un consejo de administración, para cualquier tipo de empresa, son:

1. La representación de los intereses de los propietarios,
2. La formulación y guía de la estrategia a largo plazo de la empresa,
3. El consejo del máximo directivo.

Estas funciones, principalmente la primera, cobran su máximo sentido cuando existe dispersión en el accionariado y, como consecuencia, un control difuso de la empresa, que en el caso de las de condición familiar concordaría con firmas multigeneracionales. Sin embargo, si lo analizamos desde el punto de vista de aquéllas en las que la propiedad y el control están concentrados en muy pocas manos - fundamentalmente las de primera generación con el fundador o fundadores al frente- la situación cambia, ya que el CA se convierte en un órgano consultivo al no ser necesario que vele por los intereses de los propietarios. En conclusión, el papel a desempeñar el CA en la EF está condicionado, por un lado, por el criterio de los fundadores y, por otro, por el ciclo de vida de la empresa y de la familia. Esto se puede ver en el modelo de Ward (1991) de la evolución de los CA en las empresas familiares en función tanto de la gestión y de la propiedad como de la propia evolución de la familia (ver tabla 2.5).

TABLA 2.5:
EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN LA EVOLUCIÓN DE LA EF

Fase de Propiedad	Fase de Gestión		
	Etapa fundacional	Profesionalización	Holding
Fundador	CA puro	CA mixto	Sin aplicación
Parientes	CA puro	CA mixto	CA mixto
Primos	CA puro	CA mixto	Holding CA principal con varios CA subsidiarios

Fuente: Ward, J. L (1991) Creating Effective Boards for Private Enterprises pág. 224.

Ward (1991) supone que la evolución del consejo de administración, aproximado por el concepto de ciclo de vida de la empresa, discurre en paralelo al desarrollo de la familia.

Típicamente los consejos de administración están formados por una combinación de ejecutivos internos, incluyendo al máximo responsable, y miembros externos, que permanecen fuera del día a día en la gestión de la empresa (Pettigrew, 1992). En las EF estos consejos se suelen formar en primer lugar con los propios miembros de la familia, en muchos casos como medio de cumplir inicialmente los requisitos legales de la personalidad jurídica. Se asemejaría a lo que Dyer (1986) denomina *Consejos de Administración sobre el papel*, ya que es el fundador y sus colaboradores más próximos quienes adoptan la totalidad de las decisiones.

A medida que la empresa progresa y la familia cambia, estos Consejos se pueden ampliar dando entrada a nuevos familiares y a directivos no familiares de probada lealtad. En esta situación, el fundador o máximo directivo sigue llevando el peso de las decisiones y el Consejo figura como un órgano consultivo. Es decir, los fundadores en este tipo de empresas se resisten a la formación de Consejos que incluyan a miembros externos a la familia y a la empresa; por un lado por temor a la pérdida de su autonomía y control y, por otro, para mantener la confidencialidad y la privacidad en “sus asuntos” o los de “la familia”.

La dualidad del máximo directivo, es decir como máximo directivo y presidente del Consejo de Administración ha sido objeto de estudio a nivel general por sus posibles implicaciones en los resultados de las empresas (Daily y Dalton, 1994; Boyd, 1995). Sin embargo, en el caso específico de EF de primera a segunda generación no se hablaría de dualidad sino de multiplicidad de roles: Fundador, máximo directivo, presidente del Consejo de Administración, y cabeza de familia. Esto supone no solamente intentar compaginar adecuadamente todos los papeles sino que normalmente le corresponde la decisión y la tarea de formar inicialmente el Consejo de administración y, en consecuencia, seleccionar a sus miembros, sentando las bases de actuación cara al futuro.

La evolución hacia una empresa multigeneracional donde hay más miembros de la familia desempeñando roles muy diferentes junto con la presencia de accionistas no familiares conduciría a la formación de CA con la posibilidad de asumir todas las funciones que le son propias de una manera clara y de convertirse en una herramienta clave de control en las relaciones empresa familia (Gallo y Cappuyns, 1997). Es decir, el CA alcanza su máxima expresión cuando existe un deseo claro por parte del o de los máximos directivos en separar y regular los ámbitos de la familia y la empresa. Este caso es mucho más común a partir de la segunda generación cuando la familia se ha

ampliado, siendo necesario establecer unos límites entre gestión y propiedad, y es, en consecuencia, cuando los CA pueden cumplir todas las funciones propuestas por Lewis (1974) incluida la de representar los intereses de los accionistas.

Si nos centramos en la función consultiva del CA la incorporación de consejeros externos es una práctica comúnmente recomendada (Ward y Handy; 1988; Schwartz y Barnes; 1991; Ward 1991) siempre y cuando gocen de independencia y se establezcan unas reglas precisas de funcionamiento. Los consejeros externos ideales serían aquellos que poseen una amplia experiencia, independientes y que no tienen ningún conflicto de interés con la empresa o con la familia. Individuos que hayan tenido éxito en empresas cuyos conocimientos puedan ser útiles y que complementen al máximo directivo. Aunque no se considera indispensable un cierto conocimiento del sector también sería importante. Así, Lewis (1974: 71-72) propone que los consejeros externos presenten las siguientes características:

- Experiencia en la toma de decisiones
- Disponibilidad de tiempo e interés en dedicarlo a la empresa
- Áreas de conocimiento específicas que pueden ser de especial interés.
- Una lealtad independiente.

Se trata no solamente de incluir a personas que puedan aportar un punto de vista experto, sino también de facilitar recursos a la empresa en forma de contactos de negocios útiles a través de sus propias redes (Pearce y Zahra, 1991). Aunque este es el perfil “ideal” es muy habitual encontrar consejeros externos impuestos, por ejemplo, por necesidades de financiación (entidades financieras, capital riesgo), por la entrada en bolsa³, o incluso por el establecimiento de alianzas y acuerdos con otras empresas⁴.

A pesar que muchas EF incluyen consejeros profesionales tales como el abogado de la compañía, agentes de seguros y consultores, Gersik et al (1997) lo desaprueban porque aunque sus consejos sean valiosos normalmente, ya les remuneran por sus servicios. Tampoco se muestran a favor de incluir a directivos clave de la misma empresa, porque para conocer su punto de vista no es necesario un puesto en el Consejo,

³ La empresa Adolfo Domínguez vendió en bolsa el 70% de su capital, en el cual las Cajas de ahorros de Vigo, del Mediterráneo y de Burgos forman el núcleo duro del accionariado, entre un 7-10%, manteniendo el propio Adolfo Domínguez el 30% del Capital (La Vanguardia, 4 y 5 de marzo de 1997). La formación de su consejo de administración es la siguiente: Adolfo Domínguez, 2 miembros de la compañía -el director financiero y el abogado de la empresa-; un industrial catalán procedente del textil; y 2 por definir, según sus propias declaraciones a Actualidad Económica (17 de Febrero de 1997).

⁴ Acuerdo entre Inditex (matriz de Zara) y la empresa familiar Italiana Benetton, de creación de una empresa conjunta para introducirse en el mercado Italiano (Actualidad Económica, 26 de Mayo de 1997, pág. 16). Acuerdo roto en 1999.

ni a clientes o proveedores, ya que pueden causar serios conflictos de intereses⁵. Danco y Jonovic (1981) y Schwartz y Barnes (1991) consideran que los directivos retirados de la compañía o incluso los consejeros profesionales muy cercanos a la familia deberían ser considerados consejeros internos debido a su involucración y sus posibles conflictos de interés. De hecho esta larga relación puede llevar asociada un fuerte componente emocional que afecte a las decisiones de dirección (Magretta, 1998:123).

Uno de los aspectos clave es encontrar el equilibrio entre miembros de la familia y consejeros externos y cómo seleccionar a ambos. Gersick et al.,(1997) proponen que no haya más de tres miembros de la familia en el consejo de administración a no ser que por su especial valía puedan hacer una contribución meritoria al consejo. De este modo que cada fracción de la o de las familias estén representadas en el consejo se considera una pérdida de tiempo ya que los principales acuerdos respecto, entre otros, a la dinámica familiar y los valores pueden ser alcanzados en el Consejo Familiar y luego ser transmitidos a través de unos pocos miembros de la familia.

Siguiendo la clasificación de CA adoptada por Schwartz y Barnes (1991: 275), en su investigación con relación a la pertenencia o no a la familia de los miembros, tendríamos las siguientes combinaciones:

Familiar: Todos miembros de la familia

De gestión familiar: Al menos 1 familiar y 1 directivo de la empresa

Cuasiconsejo: Al menos un profesional o ejecutivo retirado y una combinación de miembros de la familia y directivos de la empresa.

Externo: Al menos un miembro que no cumpla ninguno de los anteriores criterios

Dejando a un lado la composición, lo realmente importante es el papel que realmente realizan estos CA. En el estudio de Gallo y Cappuyns (1997) en el ámbito español obtienen que el 50% del tiempo de los consejeros se empleaba en oír informes, el 24% en aprobar decisiones y solamente un 25% en discutir aspectos importantes para la empresa sin prestar una especial atención a los específicos de la condición familiar: preparación de la sucesión 3% y situaciones de los miembros de la familia 3%. Los consejeros prácticamente no tratan los temas familiares o se resisten abiertamente a tratarlos evitando involucrarse en temas familiares (Schwartz y Barnes, 1991).

⁵ A modo de ilustración de este posible conflicto de intereses el caso de la creación de la empresa Telechef cuyo equipo promotor está formado por los principales accionistas de la empresa Campofrío (los hermanos Ballvé) proveedora de Telepizza con la que pensaban competir (El País-Suplemento de Negocios, 3 de mayo de 1998, pág. 7).

Si esto es así, cabría entonces plantearse la adecuación de los CA en la regulación de los ámbitos empresa-familia, un aspecto que lleva a afirmar a Gallo y Cappuyns (1997:9) “(...) *que la existencia de Consejos de Administración en las empresas familiares se debe más a la antigüedad de las empresas y a la dilución del capital*”. La complejidad en la gestión de ambos ha dado lugar a propuestas de distintos autores que abogan por la inclusión de otros mecanismos de regulación adicionales específicos para el ámbito familiar, dejando el empresarial para el propio CA.

2.4. EL FUNDADOR, SUS VALORES Y LA FAMILIA: LA CONTINUIDAD DE LA FAMILIA EN LA PROPIEDAD Y EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA.

Existen cada vez más estudios empíricos relacionados con la sucesión en las empresas familiares y también con el proceso de socialización de los potenciales sucesores (Barnes y Hershon, 1976; Pérez, 1996; Ussmane, 1994) que han identificado entre otros aspectos relevantes los siguientes: 1) etapas en dicho proceso (Longnecker y Schoen, 1978), 2) condicionamientos de género en el potencial sucesor y su influencia en la socialización (Iannarelli, 1992), 3) niveles de satisfacción en el trabajo en los potenciales sucesores de acuerdo a las relaciones mantenidas con sus padres (Seymour, 1993), 4) la sucesión desde el punto de vista de los potenciales sucesores (Birley, 1986), 5) estrategias de entrada e incorporación a la EF de los potenciales sucesores (Barach et al., 1988), 6) e incluso la descripción de un modelo de influencia familiar en la sucesión en la dirección de la empresa familiar (Lansberg y Astrachan, 1991)⁶. El enfoque de esta línea empírica se centra en la sucesión, dejando a parte la transmisión de los valores de los fundadores y su posible efecto en la socialización de los potenciales sucesores así como en la dinámica futura de la empresa.

⁶ Citado en Seymour (1993).

2.4.1 EL FUNDADOR Y EL RELEVO GENERACIONAL

Las Empresas Familiares afrontan un gran número de problemas específicos entre los cuales destaca el del relevo generacional que en muchas ocasiones resulta traumático llegando incluso al cierre de la empresa. Las cifras indican que solamente el 30% de las EF en Estados Unidos sobrevive a la segunda generación y de éstas el 15% a la tercera (Dyer, 1986) o que en el caso de Europa un tercio alcanza la segunda generación y menos del 20% llega a la siguiente (Gutiérrez Ugalde, 1992). Las elevadas cifras de mortalidad cobran mayor relieve si se tiene en cuenta la abundante presencia de empresas de este tipo en la mayoría de los países y el papel económico y social que desempeñan. Por otro lado se está hablando normalmente de empresas consolidadas con lo que la pérdida es mayor que para el caso del cese de las de nueva creación, y sin embargo no reciben el mismo apoyo (Ambrosse, 1983).

Se presentan distintas razones por las cuales el relevo en la alta dirección es más complicado en las EF, así Cambien (1986) señalaba tres motivos como los principales:

- La tendencia a ver los problemas a corto plazo, (basado en la creencia de que la mayor parte de este tipo de empresas son Pymes)
- Necesidad de preparar la sucesión a muy largo plazo
- El carácter trascendental en el paso sucesorio.

En esta enumeración ya se pone de relieve la influencia que puede tener el trabajo diario que no deja posibilidad para *planificar el relevo generacional*, lo que coincide con los planteamientos de Christensen (1973) en cuanto a que los procesos de sucesión se desarrollan con más dificultad en las empresas de menor dimensión. Por otro lado, para planificar es necesario asumir la inevitabilidad del relevo en el futuro lo que suele ser un tema tabú (Kets de Vries, 1993).

Independientemente del tamaño de la empresa lo que tiene lugar en el proceso sucesorio es la transmisión, normalmente en el ámbito de la familia, de la dirección y de la propiedad (Davis, 1989), que en estas empresas suelen ir unidas. Todo ello complica más el proceso por estar influenciado por todo tipo de condicionamientos afectivos y sentimentales que poco o nada tiene que ver en la sucesión gerencial en otra clase de empresas.

El tipo de relaciones que se desarrollan en la familia condicionan en muchos casos la propia sucesión (Davis y Harveston, 1998). Éstas se manifiestan con más claridad en la comunicación y entendimiento entre padre e hijo (normalmente primeros protagonistas del

proceso). Por ello, una estrecha relación entre ambos incrementará las posibilidades de que la sucesión tenga éxito (Barnes y Hershon, 1976; Lansberg, 1992) puesto que no existen tensiones debidas a disparidades de criterio (Ward,1988).

Por otro lado, si centramos la atención en el momento de realizar la sucesión vemos que las transiciones de primera a segunda generación suelen ser las más difíciles⁷ ya que las reglas están aún por decidir. En cambio, en las siguientes generaciones aunque las reglas de sucesión se establecieron con anterioridad, ahora el número de personas implicadas en el proceso es mucho mayor. Por ello, las relaciones familiares siguen jugando un papel relevante.

Desgraciadamente este buen entendimiento familiar no suele ser frecuente lo que origina un sin fin de problemas que dificultan la sucesión, en el mejor de los casos, llegando incluso a abortarla definitivamente. Estas dificultades y fracasos en el proceso sucesorio están dando lugar a una gran cantidad de investigaciones empíricas, por lo que se puede considerar a la sucesión como el tema estrella en la actualidad. Para su revisión, nos centraremos en los actores y en los aspectos más relevantes de este proceso.

2.4.1.1. EL FUNDADOR

Él ha creado la empresa, en ella ha volcado todos sus esfuerzos e ilusiones y es el instrumento para su realización personal, alcanzar un status social y mantener a la familia. Es su obra,"... una extensión de si mismo" (Levinson, 1971: 91) y la considera "... como un matrimonio para toda la vida o ...como un hijo" (Veciana, 1989: 30).

En la creación ha tenido que hacer uso de un buen número de cualidades: Intuición, visión de futuro, obsesión por el proyecto, fé en sí mismo, imaginación creadora (D'arquer, 1992; Veciana, 1989) junto con el despliegue de una acción constante. Todo esto implica muchas horas en la empresa y pocas con la familia. Poco a poco se va produciendo un distanciamiento que da lugar a una falta de relación con sus hijos y que puede causarles problemas de índole emocional (Kets de Vries, 1993).

La pérdida en la calidad de la relación padre-hijos tiene especial importancia, ya que entre los cometidos del fundador está la selección del sucesor, siendo su máxima aspiración que sean sus hijos los continuadores de *su obra*. Al mismo tiempo, en la mayor parte de los casos él estará al cargo de la formación para lo cual una comunicación fluida

⁷Según la opinión expresada por M. A. Gallo en su Conferencia La Empresa Familiar y la Economía Española:Resultados de una Investigación Empírica. Bellaterra,1-6-1993.

entre ambos es fundamental. En la medida que ésta falle, se aumentarían las tensiones y divergirían los puntos de vista, dificultando aún más el proceso (Levinson,1971).

Que seleccione e incorpore al potencial sucesor a la empresa no tiene por qué significar que el fundador haya establecido una planificación del proceso con una clara definición de las etapas formativas del sucesor y, ni mucho menos, especificado cuándo y bajo qué condiciones el fundador dejará la empresa. De hecho, una de las actitudes más frecuentes es la de su resistencia al retiro (Lansberg, 1992a)⁸, encontrándose que la sucesión de primera a segunda generación pocas veces se produce en vida del empresario (Barnes y Hershon, 1976).

Peay y Dyer (1989) en su estudio empírico sobre orientación hacia el poder de los empresarios y el planeamiento de la sucesión encontraron que los que tenían grandes necesidades de poder personal eran reticentes a abandonar sus papeles de líderes porque mucha de la satisfacción que recibían provenía de su habilidad para ejercer control sobre otros y ser la principal fuente de poder. Esta actitud puede crear dependencia en los hijos que se manifestará en una dificultad para la toma de decisiones y en una constante falta de iniciativa (de Arquer, 1979).

La resistencia al retiro puede venir condicionada por otro tipo de motivos como: "El miedo a no tener nada que hacer ni saber cómo hacerlo", "No querer perder el status social del que disfrutaban", o "Tener más patrimonio para poderlo repartir"⁹. Sin embargo, todos ellos giran en torno a lo mismo, a saber: la fuerte implicación emocional del fundador con su empresa que le lleva a creer que nunca su sucesor estará plenamente capacitado para sustituirle.

La resistencia al retiro dificulta en muchos casos que la sucesión tenga lugar en las mejores condiciones posibles, pero no tiene unos efectos tan nefastos como los de la semirretirada (Ward,1987), que se convierte en una constante intrusión en la tarea gerencial del sucesor y en una desacreditación cara a sus subordinados, lo que no facilita su legitimación en la empresa ni la consecución del liderato.

⁸Sonnenfeld, J. en su obra de 1988 The Hero's Farewell, realizó una categorización de los estilos de partida según el tipo de gerente: Monarcas: nunca sueltan las riendas; Generales: salen y entran constantemente; Embajadores: se retiran de la actividad diaria pero mantienen un lazo con la empresa; Gobernadores: se retiran cortando todos los lazos.

⁹M. A. GALLO, Conferecia,1-6-93.

2.4.1.2. LA SELECCIÓN DEL POTENCIAL SUCESOR

A pesar del epígrafe, en las Empresas Familiares no tiene lugar un auténtico proceso de selección del sucesor tal y como sucede en el resto de empresas. En el caso más común, el de la empresa que ha sido creada por un solo fundador, éste cuenta entre sus aspiraciones -tal y como vimos anteriormente- que sus hijos le sucedan. Sin embargo, su deseo se concentra, en un gran número de casos, en la figura del primogénito, que por edad es el primero que estaría en la disponibilidad de sucederle (Llano y Olguin, 1986). Es un proceso que algunos autores identifican con el nombre de "Monarquía hereditaria" (D'arquer, 1992: 463), y que conduce a que en estas empresas se esté representando el esquema del árbol genealógico familiar.

La principal consecuencia de esta actuación es que el criterio de la edad no tiene porqué estar relacionado con el de la capacidad. Si el primogénito es varón, la búsqueda ha finalizado para el fundador que considera garantizada la sucesión. Comienza entonces a ejercer presión en el elegido para que se incorpore a la empresa (Birley, 1986) y, si consiente, las expectativas del fundador quedan cubiertas no dando lugar siquiera al planteamiento de la existencia de posibles debilidades o falta de capacidades del candidato.

No dar opciones a los hijos menores ocasiona, tal y como señalan algunos autores, que éstos se sientan infravalorados y que intenten por todos los medios "*... demostrarse a sí mismos, a su hermano y a los otros que son realmente competentes*" (Levinson, 1971: 95), encontrándose evidencias que los hijos menores provenientes de EF son más propensos a crear sus propias empresas (Delaney, 1987), lo que puede ser fruto de ese deseo de demostrar sus aptitudes empresariales.

Ser sucesor es, por lo tanto, a tenor de la literatura, una cuestión de primogenitura, pero también parece casi exclusivo de los varones, aunque recientes trabajos de investigación sugieren que los criterios anteriores pierden fuerza en la elección del sucesor (Pérez, 1996; Ussmane, 1994). Hasta la actualidad, no obstante, pocas mujeres han sido sucesoras en las empresas familiares y cuando han accedido a la dirección la literatura señala que es debido a que toda la descendencia es femenina (Iannarelli, 1992) o bien porque son las primogénitas (Barnes y Hershon, 1976). En este caso su actitud es la de llegar a ser como el hijo que sus padres no tuvieron, comportamiento que se verá reforzado, en su proceso formativo, por el fundador. Las razones para no considerar a las mujeres como opción pueden estar basadas en el papel social que se les asocia:

“... los padres con hijos e hijas centran su atención en los hijos y no reconocen la habilidad e interés de las hijas en el negocio. Ellos esperan como su principal papel en la vida el ser esposa y madre”. (Iannarelli, 1992: 14).

Las expectativas con relación a las hijas también condicionan el tipo de actividad que desarrollan en la empresa si no son las sucesoras. Se les asignan tareas administrativas (Iannarelli, 1992: 16), sin responsabilidad, configurando el concepto acuñado por Bowen (1978) de "Mujer invisible" dentro de la empresa (Iannarelli, 1992: 19).

Otra problemática asociada a la selección de las hijas es que cuando se piensa en ellas también se piensa en sus maridos y en las posibles aspiraciones que éstos puedan tener de acceder a la empresa –no se piensa en esa posibilidad en relación con las esposas de los hijos- y las consecuencias que para la propia empresa podría causar un divorcio. Por ello, *“... las hijas y los yernos son mal vistos en las Empresas Familiares”* (Kets de Vries, 1993: 69).

Una de las cuestiones sobre las que no se ha encontrado evidencias en la literatura es si el sexo del fundador y el tipo de empresa que crea condiciona o no la selección del sucesor. Es decir, si los hombres crean empresas dentro del ámbito de lo "masculino", que esto les pueda condicionar para escoger al hijo, y si las mujeres crean empresas dentro del ámbito "femenino" que les determine para escoger a las hijas, con lo que se podría determinar si el sexo del fundador varía o no la elección del sucesor, y si existen tipos de empresas que se consideran apropiados o inapropiados con relación al sexo del posible sucesor.

Todo lo anteriormente expuesto llega a unos niveles de complicación mucho mayores cuando son varios los fundadores o varias las ramas familiares implicadas en el proceso sucesorio, lo que supondrá la necesidad de establecer unas delimitaciones previas con el fin de no desencadenar luchas internas que aborten el proceso antes de que se inicie.

El enfoque del fundador con relación a la selección de su sucesor puede estar dejando fuera a talentos empresariales de su propia familia. Dar oportunidad a todos aquellos que estén interesados aumenta las opciones entre las cuales elegir y al mismo tiempo se garantiza mejor que la sucesión se produzca dentro de la familia, ya que, de esta manera, hay alternativas ante cualquier situación imprevista que pudiera surgir. Algunas estrategias utilizadas consisten en dar la oportunidad a todos dentro del negocio, planteando por ejemplo: la gestión compartida, la gestión rotatoria o dividir el negocio en

departamentos o compañías diferentes, las cuales no son tan frecuentes como, simplemente, decantarse por el primogénito (1998:57). La predeterminación por el hijo mayor no se manifiesta tan absolutamente a medida que las generaciones pasan, buscándose incluso gerentes fuera del ámbito familiar (Ambrose, 1983).

2.4.1.3 LOS DIRECTIVOS NO FAMILIARES

Cada vez es más común el que se establezca un contraste entre directivos que son miembros de la familia y directivos “profesionales” no familiares. Si aplicamos el adjetivo profesional a un directivo significa que habitualmente ejerce la profesión directiva y, además, vive de ella, que en ningún caso supone un calificativo positivo ni negativo respecto al desempeño de dicha actividad.

Sin embargo, es muy frecuente la asociación, por un lado, del profesional y no familiar con la garantía de conocimiento y capacidad y, por otro, del familiar y “amateur” con la descalificación de las capacidades y conocimientos de la persona por el hecho de pertenecer a una familia. Por ello podemos inferir que en muchos de los trabajos actuales sobre la empresa familiar predomina el enfoque racional propuesto en los años sesenta, que considera que “*El principal objetivo de la empresa familiar debería ser dejar de serlo.*” (Nuño, 1999: 62).

En consecuencia, se ha estimulado la creencia de que la profesionalización¹⁰ de las EF consiste en ceder la gestión a los directivos no familiares, considerándose ésta la mejor salida a los problemas de regulación de los ámbitos familia-empresa a lo largo de sus respectivos ciclos de vida (Donnelley, 1964; Levinson, 1971), llegando algunos autores a proponer que son mejores sucesores que los candidatos de la familia (Tashakori, 1980; Christensen, 1953; Ward, 1987).

Respecto a la conveniencia de separar la gestión de la propiedad y el control, a falta de otros estudios, se puede hacer mención al desarrollado por Leach y Leahy (1991) para una muestra de 325 empresas industriales de gran tamaño en Gran Bretaña en los años 80. Sus datos mostraron que las Empresas Familiares obtuvieron mejores resultados en los márgenes de beneficio, en los ratios de valoración, en la rentabilidad de los fondos propios, en el crecimiento de las ventas y en el crecimiento del activo neto. Para el caso español, Merino y Salas (1991) obtienen que las empresas familiares

¹⁰ Para una mejor comprensión de lo que significan los términos profesional, profesionalizar y profesionalismo junto con sus implicaciones ver V. Fournier (1999). The Appeal to “professionalism” as a disciplinary mechanism. The Sociological Review, 47 (2), 280-307.

de su muestra alcanzan niveles de eficiencia superiores a las no familiares, lo que lleva a los autores a formular la necesidad de preservar este tipo de instituciones que por mantener unidos el control y la propiedad evitan los costes de agencia.

Por otro lado, ya no está claro ese papel tan absoluto de los directivos no familiares como únicos gestores posibles de estas empresas. Empieza a imponerse el criterio de competencia vinculada a la familia ya que se espera que los miembros de la familia alcancen o superen los más altos niveles del profesionalismo ejecutivo (Aronoff, 1998) y, en su caso, se definan con claridad los papeles a desarrollar por los directivos no familiares dentro de las empresas.

Cuando un director de fuera del ámbito familiar gestiona la empresa se le presentan tres aspectos importantes a tener en cuenta, según Beckhard, Davis y Hollander (1989: 152):

- Las relaciones con la familia.
- Las relaciones con la nueva dirección de la empresa.
- Los problemas derivados de la planificación de su carrera profesional y de su vida.

Su situación es bastante especial, tienen que ser muy conscientes de la interdependencia entre la familia y la empresa reconociendo y asumiendo su papel, lo que puede resultar muy incómodo al ver limitadas sus aspiraciones de carácter profesional por los puntos de vista o deseos de la familia, agravándose cuando la propiedad de la empresa está muy concentrada.¹¹ Este tipo de situaciones son difíciles de manejar y aceptar lo que reduce la oferta de directivos para las EF.

Según Davis (1988) los directivos no familiares podrían adoptar los siguientes papeles: aliado-socio, aliado-teniente, mentor, directivo puente, Puente-mentor, evaluador, puente-mentor-evaluador, competidor, saboteador, y espectador. Es decir cabría un papel de puente en la administración hasta que un miembro de la familia esté preparado para asumir la dirección,¹² actuando también en algunos casos como mentores y agentes socializadores de los potenciales sucesores familiares (Llano y Olguin, 1986; Cambien, 1986).

¹¹ Carlos Dexeus contratado como Director General de Inditex dejaba el cargo a los seis meses y Cesar Vachiano contratado como Director General para la empresa Repostería Martínez cesó a los 10 meses.

¹² Guillermo de la Dehesa dejó su cargo al frente del Banco Pastor, ocupando ahora dos sobrinos del fallecido Conde de Fenosa, Vicente y José María Arias dos vicepresidencias.

Entre las empresas que han optado por la dirección no familiar se encuentran Chocolates Valor, de la familia López, Campofrío, de la familia Ballvé, y, más específicamente dentro del ámbito gallego, Azkar, de Luís Fernández Somoza, e Inditex, de Amancio Ortega Gaona. Se utilizan para crecer, porque no existe un heredero claro o incluso porque de forma deliberada lo que se pretende realizar es la separación entre los ámbitos de la familia y de la empresa como medio de garantizar el paso de la empresa de generación en generación.

2.4.1.4 LA FORMACIÓN DEL POTENCIAL SUCESOR

Elegido el sucesor se concentran en él todos los esfuerzos formativos; se trata de preparar al "delfín" o "príncipe heredero" (Christensen, 1973: 104) para que ocupe el puesto principal en la empresa. Hasta no hace mucho tiempo la idea tradicional era la de formar al candidato a imagen y semejanza del fundador para sucederle, lo que implicaba no tomar en cuenta la posibilidad que, la propia evolución de la empresa o de las circunstancias por las que ésta pasaba requiriesen unas habilidades diferentes del candidato.

Este proceso asume, en principio, que las aptitudes empresariales se pueden transmitir o en muchos casos potenciar porque se cree que son innatas en el sucesor por ser hijo del empresario y que la empresa siempre necesitará al mismo tipo de gerente al frente. Lo que fue bueno para los comienzos también lo será para el futuro. Por ello, las empresas familiares están más fácilmente expuestas a la utilización de métodos anticuados de gestión, que Cambien (1989: 175) denomina estilo "Barbacoa" en el que se desarrolla un sistema de compromisos mediocre con la intención de que contente a todo el mundo y sin tener en cuenta las realidades económicas de la empresa.

Distintos autores han analizado cuales son los sistemas de formación empleados en las EF, proponiendo algunas alternativas que consideran más adecuadas. La formación del sucesor se podría asociar al concepto de *socialización* entendido como: "*El proceso por el cual los individuos se preparan para su participación en un sistema o sociedad*" (Cogswell, 1968)¹³. Dentro de él han sido identificadas unas pautas bastante comunes, como la pretensión de que *los hijos empiecen desde abajo* que Gallo (1992) califica de error al no necesitar ese tipo de aprendizaje para la tarea que desempeñarán en el futuro.

¹³Citado en Longenecker y Schoen (1978: 3).

En lo que hay un acuerdo generalizado es en la necesidad de que el sucesor realice estudios superiores que le aporten unos conocimientos generales sobre dirección. Esto tiene especial importancia porque le facilitarán la posibilidad de seleccionar y trabajar con el apoyo de mandos intermedios, lo que sería muy difícil con una formación exclusivamente técnica.

La formación académica debe ser complementada con la experiencia laboral fuera de la propia empresa (Cambien, 1986; Llano y Olguin, 1986) que pueda aportar al sucesor nuevas ideas y puntos de vista distintos (Lansberg, 1992). Así, descendientes de grupos empresariales españoles trabajan tras su formación académica, en empresas que no son de la familia (Agrolimen- Danone).¹⁴ Cuando los sucesores se incorporen a la empresa lo harán teniendo la oportunidad previa de valorarse y de obtener algunos méritos propios con los cuales les será menos duro ganarse el respeto de aquellos a los que han de dirigir.

Si bien un proceso de formación realizado exclusivamente dentro de la empresa no se considera adecuado, lo que desde luego aporta es un conocimiento profundo de la organización. Incorporarse directamente a la cúpula directiva sin conocer las características propias de la firma puede dar lugar a graves errores por parte del recién llegado que dañen su credibilidad. Para evitarlo, la socialización del sucesor se debería complementar con un proceso formativo dentro de la propia empresa con el objetivo de transmitirle la cultura empresarial, lo que Thevenet (1992: 40) denomina formación de culturización.¹⁵

La mayor parte de los autores centran su atención en la formación del o de los potenciales sucesores en la gestión y propiedad de la empresa, pero es también preciso señalar que se empieza a destacar la importancia que tiene la formación de aquellos miembros de la familia que sin participar en la gestión de la empresa deben hacer frente a las responsabilidades que se derivan de la propiedad de la misma; la formación debería comprender también a los descendientes familiares que sean propietarios para ejercer con conocimiento y responsabilidad este papel (Magretta, 1998: 119).

2.4.1.5. LA INCORPORACIÓN A LA EMPRESA

Tener en cuenta este aspecto es importante, pues la forma en la que un sucesor entra en la empresa afecta a su credibilidad. Así, *"cuando el propietario introduce a su*

¹⁴ B. Cebrian (1998), Problemas de Familia. El País Negocios, Domingo 4 de Enero, pág. 3.

¹⁵ Señala tres fases en la formación: Formación global con conocimientos generales, formación específica y formación empresarial.

hijo en el negocio deja entender a sus empleados que el sucesor ha sido elegido" (Christensen, 1973: 167) lo que puede ocasionar recelos entre los que ven truncadas sus aspiraciones si esa incorporación se produce antes de tiempo. Por lo tanto, dentro de las Empresas Familiares la planificación de la integración de las generaciones más jóvenes es vital y debería ser vista como complemento inseparable del plan de formación del sucesor.

Al hablar de la incorporación hay que tener en cuenta cómo y cuándo se va producir. Las opiniones sobre cómo debe ser la incorporación se centran en el análisis de la entrada a través de trabajos de "bajo nivel" en el verano y cuando el sucesor es aún muy joven. Diversos autores coinciden en que sigue siendo la entrada más frecuente (Barach, Gantisky et al., 1988; Iannarelli, 1992) formando parte del modelo de sucesión diseñado por Longenecker y Schoen (1978). Sin embargo, no todos coinciden en la conveniencia de este sistema para crear la imagen de un futuro líder competente ante los ojos de los empleados, que pueden verlo como un intruso en la empresa que no sabe nada y cuyos errores, normales en otros, se convierten en signos de incompetencia. Desde el punto de vista del recién llegado puede ser un período muy duro al tener que luchar constantemente contra recelos y hostilidades, implicándose emocionalmente mucho más que si la entrada se produjese a más alto nivel. Bajo este proceso reside la idea -vista en el epígrafe anterior- de la importancia que el fundador otorga a que el futuro sucesor conozca la empresa desde abajo.

Que la incorporación se produzca a una edad temprana o no también tiene sus consecuencias. Jonovic (1982: 99) y Barach et. al, (1988: 52) señalan que la mayoría de los sucesores se van a la empresa después de graduarse, es decir, reciben una educación formal en las aulas y con ella se integran, confirmando una tendencia a incrementarse el nivel educativo con relación a la generación anterior.¹⁶ De esta manera la incorporación efectiva se produce después de terminar la educación formal por lo que las posibles experiencias previas en la empresa ya no se pueden considerar como la base de su formación sino como un complemento. La principal diferencia es que en el primer caso se trataría más de aprender un "oficio", el de la propia empresa, con una visión de mantener o repetir lo realizado por el fundador, mientras que en el segundo el mayor nivel educativo favorece afrontar el futuro con otro tipo de aspiraciones propias.

¹⁶Se apunta que casi el 85% de todos los sucesores van a trabajar a la empresa familiar inmediatamente después de graduarse (Jonovic, 1982: 113-115).

Cada una de las estrategias posee sus ventajas e inconvenientes (ver tabla 2.6) pero ponen de manifiesto la importancia de planificar la incorporación, lo que permitirá actuar con el tiempo suficiente como para poder hacer cambios en la estructura de la organización que faciliten el acomodo de los que vienen.

TABLA 2.6:
ESTRATEGIAS DE ENTRADA DEL SUCESOR EN LA EF

Estrategia De Entrada a Bajo Nivel	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
1. Se adquiere familiaridad con la naturaleza del negocio y con los empleados. 2. Se desarrollan las habilidades específicamente requeridas para el negocio. 3. La exposición a los otros en el negocio facilita su aceptación y el alcance de la credibilidad.	1. El conflicto tiene lugar cuando el propietario tiene dificultades para enseñar o delegar en el sucesor. 2. Errores normales tienden a verse como incompetencia del sucesor. 3. Conocimiento del entorno limitado.
Estrategia De Entrada Tardía	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
1. Las habilidades del sucesor son juzgadas con mayor objetividad. 2. Se alcanza el desarrollo de la autoconfianza fuera de la influencia de la familia. 3. El éxito fuera establece la credibilidad y sirve como base para aceptar al sucesor como un ejecutivo competente. 4. Amplia visión del entorno del negocio.	1. Falta de experiencia específica y de la comprensión de los factores claves de éxito y de la cultura. 2. Las pautas utilizadas fuera pueden entrar en conflicto con las que prevalecen en la EF. 3. Puede aparecer el resentimiento de antiguos empleados al avanzar más en la organización el sucesor que ellos.

Fuente: Barach, Gantisky, Carson, y Doochin (1988: 53).

2.4.1.6. EL RELEVO GENERACIONAL DEL FUNDADOR: LA SUCESIÓN

El sucesor toma posesión real del mando de la empresa. Ha llegado la hora de la verdad constituyendo la culminación del proceso sucesorio. Se puede considerar un momento crítico, ya que con cierta celeridad se pondrá de manifiesto si han existido errores o debilidades en todo el proceso. Oficialmente él dirige, pero para que esto sea efectivo debe hacerse previamente con la capacidad de tomar decisiones. Su consecución

se puede considerar como el requisito último para que el sucesor se convierta en el máximo dirigente de la empresa.

En el período fundacional la autoridad del fundador es indiscutible y se manifiesta en los dos ámbitos: la empresa y la familia. Ha creado su equipo marcando la política y la estrategia a seguir (Zaleznick, 1967). Su reputación en la organización va a influenciar la toma del mando del sucesor. Si se le consideraba un héroe, el recién llegado se encontrará con la creencia generalizada de que no alcanzará el nivel de su predecesor. Si era visto como un villano, el sucesor será bien recibido, facilitándose su integración.¹⁷

De todas maneras, el sucesor se encuentra con una organización que no es la suya y a la que ha de convencer de su capacidad y valía para que le sigan, un aspecto que se puede ver muy condicionado si el fundador no se ha retirado realmente de la dirección. Algunos autores alegan la importancia que tendría contar con "dirigentes bisagra" (Llano y Olguin, 1986) que sirviesen de puente entre el fundador y el sucesor facilitando la legitimación de éste dentro de la organización. Desafortunadamente, estos mandos intermedios que puedan ejercer de mentores no son frecuentes en las Empresas Familiares a las que les es difícil mantenerlos¹⁸ (Cambien, 1986) y mucho más si son de pequeña o mediana dimensión. Por lo tanto, en la mayoría de las ocasiones el sucesor tendrá que hacer frente en solitario a este reto.

La influencia de la familia en el éxito del proceso es fundamental; sin su apoyo la posición del sucesor es frágil, ya que si la familia no le reconoce la autoridad para dirigir la empresa, es difícil que la organización lo haga. Se dan con bastante frecuencia los casos en los que miembros de la organización toman partido por otros miembros de la familia en contra del sucesor electo, lo que conduce a la formación de clanes que obstaculizan el desarrollo de una actividad normal dentro de la empresa y enrarecen el clima familiar. Tendrá que demostrar no solamente poseer los conocimientos y aptitudes necesarias para la conducción de la actividad empresarial sino también la capacidad de gestionar conjuntamente los dos ámbitos: la empresa y la familia.

¹⁷Basado en las opiniones de D. Levinson manifestada en su conversación con Lansberg (1992).

¹⁸La mayor parte de los autores abordan el tema de los directivos no familiares desde el punto de vista de la problemática a la que se enfrentan dentro de las EF. Para conocer los motivos de su permanencia en este tipo de empresas (véase: Gallo, 1991).

2.4.1.7 RESULTADOS

El relevo generacional no solo condiciona la continuidad de la familia en la empresa sino también la propia continuidad de la empresa en el mercado. Así tendríamos los posibles resultados que van desde un cese en la actividad empresarial hasta la búsqueda de alternativas que permitan no solamente a la familia continuar en la empresa sino que la empresa continúe siendo competitiva: cierre; quiebra; venta; Continuidad; Transformación.

La falta de un relevo claro en la familia puede dar lugar a un cierre voluntario de la actividad (jubilación del o de los fundadores y cese de la actividad empresarial), así como a la venta (gran parte de los procesos de *management buy-in* en nuestro país durante los 90). Si existe un relevo en la familia y el proceso sucesorio ha sido problemático puede desencadenar un sin fin de problemas, entre los cuales los económicos y financieros no son más que el aspecto más visible de los mismos, que pueden desembocar en procesos de quiebras.

Las actuaciones en las EF ante la imposibilidad de continuar con la actividad de la empresa en muchos casos se ven afectadas por componentes de carácter emocional; por ello, se dejan fuera alternativas que en firmas no familiares se plantearían con más facilidad. Así, es frecuente tratar de seguir adelante hasta sus últimas consecuencias en un intento desesperado por evitar el cese de la actividad, puesto que es muy difícil asumir que el binomio familia-empresa debe disolverse. No se trata solamente de salvar la empresa, sino de mantenerla dentro del ámbito familiar. Por ello es muy poco frecuente que se consideren opciones como aceptar la participación de socios no familiares o directamente la venta de la empresa (ambas pueden ser consideradas como una traición en la familia). Así, si existe la posibilidad, intentan que sea alguien de la familia quién la compre aunque las condiciones no sean tan ventajosas (Grisants, 1982).

No obstante, en la consideración de una posible venta de la empresa familiar cabría plantearse cómo influye el hecho de que los miembros de la familia hayan desarrollado unos intereses fuera de la empresa. Si éstos han realizado actividades de carácter profesional fuera de la EF¹⁹, probablemente tendrán una menor implicación emocional con la misma -y otras alternativas de trabajo- que si se han estado completamente dedicados a la empresa familiar. En este caso no hay alternativas profesionales claras, con lo que la venta supone además incertidumbre cara al futuro.

¹⁹Véase Correl y Vinton (1990).

Estos planteamientos poco a poco van cambiando dentro de la EF y se están dando casos en los que no solamente se “tolera” la entrada de socios no familiares sino que se buscan de forma deliberada (la entrada de Mercacapital en Derbi), y donde la venta se contempla no solamente como una alternativa a la falta de continuidad de la familia en la empresa sino como un mecanismo de obtención de fondos para realizar inversiones en nuevos ámbitos de negocios, es decir, la familia continúa en la actividad empresarial pero se reorientan las inversiones hacia campos o sectores con un mayor potencial, abandonando sectores más maduros que constituían hasta ese momento la actividad empresarial originaria y principal de la familia. Un ejemplo: el caso de la venta que realizó la familia Serratosa en 1992 de Valenciana de Cementos al grupo Cemex, para crear a continuación el Holding de inversión Nefinsa que abarca, entre otros sectores, a las comunicaciones, transporte aéreo y energías renovables.

Por lo tanto, la familia está buscando nuevos medios de seguir en la actividad empresarial siendo competitivos, lo que supone que muchas empresas tengan que afrontar no solamente la gestión de los relevos generacionales sino una auténtica revolución estratégica planteándose procesos de expansión, crecimiento e internacionalización (Inditex, Calvo Pesca) que implican transformaciones en las estructuras organizativas de las empresas: creación de nuevas empresas, creación de Holdings y establecimientos de acuerdos con otras organizaciones sean familiares o no, mediante fusiones (Almirall y Prodesfarma, Ferrovial-Agroman y Entrecanales-Cubiertas), alianzas y colaboraciones (Inditex-Benetton) que favorezcan la supervivencia de la empresa al paso de varias generaciones.²⁰

El éxito vendrá condicionado por muchos factores, entre los cuales destaca el acierto del fundador respecto a su relevo generacional y la capacidad de la familia para "aprender" a realizar relevos en las siguientes generaciones. Debido a que cada vez hay más miembros de la familia que tienen relación directa o indirecta con la empresa, la mayoría de los autores señalan la importancia del establecimiento de una normativa que regule la relación familia – empresa, contribuyendo a reducir las diferencias entre ramas familiares. Básicamente consistiría en concienciar a la familia de la necesidad de la separación entre propiedad y gestión.

²⁰Aunque es muy popular lo que se denomina la "Ley de las tres generaciones" dando a entender que son los miembros de la tercera generación los que arruinan los negocios creados y engrandecidos por las generaciones precedentes, hay empresas que pasan de la cuarta.

Si esta separación se produce, es importante el establecimiento de unos órganos de decisión al máximo nivel que gestionen lo concerniente a la empresa y, por otra parte, lo concerniente a la familia. Surge así la necesidad de crear (1) sociedades que por imperativo legal deban formar un consejo de administración, y (2) consejos familiares, para regular el ámbito de la empresa, el primero, y el de la familia, el segundo. Sobre su importancia, criterios para su formación entre otros aspectos ha aparecido una abundante literatura bajo un enfoque de guía o recomendación a seguir por las propias empresas implicadas (Balet y Veciana, 1991; de Arquer, 1979; Kets de Vries, 1993; Lansberg, 1992).

2.4.2 EL GOBIERNO DE LA RELACIÓN FAMILIA- EMPRESA

Algunas EF se percatan de la necesidad de encontrar algún mecanismo que regule el gobierno de la relación entre la familia y la empresa. Ante esta necesidad distintos autores han apuntado varias soluciones: Veciana y Balet (1991) proponen la figura de un Consejo Consultivo (*advisory board*), para regular el sistema empresa-familia mientras que Gersick et al. (1997) y Ward (1991) proponen la formación del Consejo Familiar. En ambos se adoptan los principales acuerdos respecto a la dinámica familiar y a los valores para luego ser transmitidos al CA a través de unos pocos miembros de la familia. Algunas empresas optan por un sistema alternativo: formar un Consejo Consultivo con miembros externos y mantener un CA con miembros de la familia. Este Consejo Consultivo opera paralelamente al de administración y coincidiría en muchos aspectos con el Consejo de Revisión (*Review Council*) propuesto por Jonovic (1989). E incluso, en casos de EF multigeneracionales donde la propiedad de la empresa está totalmente concentrada en la familia, se sugiere la conveniencia de crear una Asamblea Familiar con los propietarios y sus cónyuges, que se reúnen con unas bases más informales que la asamblea general de accionistas, cuyo objetivo es mantenerse informados y comprometidos con su papel de propietarios de la empresa. Esta asamblea general familiar escoge a los cinco miembros del Consejo Familiar que se constituye en el enlace de comunicación entre la familia, el CA e incluso el Director General (Magretta, 1998: 118).

Todo lo anterior nos muestra que no existe una coincidencia en las soluciones que se proponen a las EF para hacer frente al gobierno de esta relación; es por ello que algunas empresas reconocen que existe una confusión de todos los órganos como en el caso de la empresa gallega Calvo Pesca (Actualidad Económica, 29 de marzo al 4 de abril de 1999, pág. 64) lo que pone de manifiesto que en estos casos no se trataría sólo

de establecer las directrices de los órganos de gobierno de la empresa -Consejo de Administración, Consejo de dirección, Junta de accionistas-, sino también de las soluciones específicas -Consejo Familiar, Consejo Consultivo, Consejo de Revisión y la Asamblea general Familiar.

2.4.2.1. LOS PROTOCOLOS FAMILIARES

Un mecanismo que comienza a ser adoptado por algunas empresas familiares es la elaboración de un protocolo familiar, es decir, la redacción de un documento escrito en el cual se especifican todos aquellos aspectos que se consideran básicos y fundamentales para transmitir de generación en generación: valores fundacionales, ética empresarial y personal; normas de gobierno de la relación entre la empresa y la familia, medidas de empleo, promoción y renuncia de los miembros de la familia en la empresa, política de dividendos, sucesión, tratamiento de conflictos (Gelinier y Gaultier, 1974; Veciana y Balet, 1991). Es decir, se podría entender como una Constitución donde se tratan los derechos y responsabilidades derivados de la condición de ser propietario. Sirva a modo de ejemplo las declaraciones de un empresario gallego al respecto:

“(...) En el ámbito familiar los accionistas hemos firmado un protocolo en el que hemos marcado las reglas del juego a todos los niveles: acceso a la empresa, política de dividendos, etc. Por otra parte hace un año hemos nombrado un CA en el que además de gente de la familia hay consejeros que no tienen ni una sola acción, que son profesionales de otros sectores y nos aportan un punto de vista distinto. Esto es algo muy importante que en los próximos años se va a notar” (Miguel Ángel San Martín, presidente de Claudio. La Voz de Galicia. Suplemento Economía y Finanzas nº46. 20 de Enero de 1995)²¹

A principios de 1998 expertos del sector pensaban que habría aproximadamente entre sesenta y cien protocolos en marcha en las EF en España, entre las que disponen de él en estas fechas en el caso gallego estarían: Calvo Pesca y Supermercados Claudio (El País Negocios 4 de Enero de 1998: 3; Actualidad Económica 29-3 1999: 162).

²¹ Esta empresa de tercera-cuarta generación ha sido adquirida en Febrero de 1999 por otra empresa familiar de primera-segunda generación.

2.4.2.2. LA COTIZACIÓN EN BOLSA

La cotización en bolsa en el caso de las empresas familiares es un medio no un fin en sí mismo, ya que se está utilizando como una vía de financiación (en muchos casos para hacer frente a proyectos de expansión, crecimiento e internacionalización) pero también como un mecanismo para regular los ámbitos empresarial y familiar. Se zanján conflictos con la familia recuperando acciones de familiares no interesados en la empresa: Ese es el caso del fundador de Telepizza -Leopoldo Fernández Pujals- y de Adolfo Domínguez, fundador de Adolfo Domínguez SA:

“ a mi me gusta más el mundo de la costura y de la empresa que a ellos, yo soy más industrial... ahora mis hermanos prefieren realizar, vender sus acciones y yo quiero quedarme ”

(Declaraciones de Adolfo Domínguez a Actualidad Económica 17 de Febrero de 1997)

En otros casos la cotización en Bolsa se emplea como una vía de continuidad de la empresa o de asegurar su continuidad ante la inexistencia de un relevo generacional claro en la dirección por miembros de la familia; siendo ese el caso de la empresa de transportes Azkar, cuyo fundador Luís Fernández Somoza con el 100% de las acciones planea vender el 45%: el 41% se colocará en bolsa y el 4% restante entre los 2438 trabajadores fijos y autónomos (El País, 12-7-1998)

La pérdida del control es el mayor temor de los empresarios a la hora de optar por la cotización de sus empresas en bolsa, algo que muchas familias intentan controlar sacando menos del 50% de su capital. Además, una salida al “parquet” supone la necesidad de facilitar información, la existencia de una cierta transparencia y la inclusión de directivos no familiares en los CA. Así, las empresas Adolfo Domínguez y Cortefiel han incorporado consejeros independientes; y Sol Meliá y TelePizza han creado comisiones de auditoría.

“Cotizar en bolsa no es una situación que personalmente me entusiasme. Me encanta la libertad y la flexibilidad de las empresas que no cotizan en bolsa, sin las injerencias de un consejo de administración, sin las exigencias del mercado de valores y sin la participación de los accionistas” (Jon M. Huntsman fundador de Huntsman Corporation, citado en Plishner, 1997: 54)

Este punto de vista poco a poco va cambiando y cada vez son más las EF que en España se incorporan a la bolsa tal y como recoge la tabla 2.7.

TABLA 2.7:
INCORPORACIÓN A BOLSA DE EMPRESAS FAMILIARES ENTRE JUNIO DE 1994 Y JUNIO DE 1998

EMPRESA	Intermediarios Financieros	Fecha de Salida	Precio Salida (Ptas.)	Precio 18-07-98 (Ptas.)	Revalorización (%)
Cortefiel	Goldman Sachs y BCH	Junio 1994	3.007	5.500	82,9
Sol Meliá	BCH, UBS y Argentaria	Junio 1996	2.700	5.640	108,88
Tele Pizza	BBV Interactivos	Noviembre 1996	2.231	8.550	283,23
Abengoa	Argentaria y BCH	Noviembre 1996	4.250	6.850	61,18
Miquel i Costas	Argentaria	Noviembre 1996	3.025	6.430	112,5
Adolfo Dominguez	BCH	Marzo 1997	3.007	5.510	83,24

Fuente: Actualidad Económica 30 de Junio de 1997, pp16.

Las más recientes, de las cuales tenemos noticia, son: Dogi y Bodegas Paternina en 1998 y Azkar en Febrero de 1999. De la revisión de la literatura se desprenden ciertas ventajas e inconvenientes para las empresas familiares que cotizan en bolsa que se muestran en la tabla 2.8. Entre las ventajas merece la pena destacar la liquidez que la bolsa proporciona a los accionistas. Este es un aspecto especialmente importante cuando aparecen discrepancias tal y como se mencionó con anterioridad.

TABLA 2.8:

COTIZAR EN BOLSA VENTAJAS / INCONVENIENTES

<ul style="list-style-type: none">• Prestigio e imagen de marca• Proporciona liquidez a los accionistas• Fuente de Financiación• Se obtiene una valoración Objetiva• Acceso a toda la comunidad inversora• Fiscalidad favorable	<ul style="list-style-type: none">• Cambios en el Consejo• Transparencia Informativa• Presión por el reparto de dividendos y la creación de valor• Obligación de informar• Peligro de pérdida de control• Seguimiento y comparaciones por parte de analistas e inversores
--	--

Fuente: Elaboración propia

2.4.2.3. LAS FUNDACIONES

En la literatura sobre EF se hace mención últimamente a la formación de fundaciones, un tema que se ha estudiado poco (Neubauer y Lank ,1999). Hasta ahora la relación de la EF con las fundaciones se basa fundamentalmente en dos aspectos: por un lado la fundación se considera un mecanismo mediante el cual la EF pueden devolver a la sociedad parte del excedente empresarial a través de actuaciones culturales, benéficas o educativas un aspecto con una gran tradición en países de nuestro entorno más cercano y que poco a poco se hace más frecuente en nuestro país. Así, en el caso de Galicia tendríamos la actuación de la Fundación FENOSA.

Por otro lado, las fundaciones se emplean como una fórmula para garantizar la continuidad futura de estas empresas preservando su carácter familiar frente a posibles compras accionariales como el proyecto de formación de la Fundación Amancio Ortega:

Creación de la fundación Amancio Ortega, para asegurar la continuidad del grupo y evitar la posible entrada de grupos nacionales o extranjeros. La fundación controla ya el 5% de Gartler, sociedad a través de la cual Ortega presidente y fundador del grupo posee el 60% de Inditex. , Ortega controla además casi otro 20% del capital mientras que el resto está en manos de familiares. En caso de fallecimiento del fundador la fundación pase a controlar el 20,24 % del capital lo que le daría el 51% de los votos frente al 12,4% que posee ahora. Francisco Luzón, anterior presidente de Argentaria y actual consejero director del Banco Santander, y Juan Manuel Urgoiti, presidente del banco 21 son los dos nuevos consejeros independientes en el patronato de la fundación. Actualidad Económica, 26 de Mayo de 1997, pág. 16

A pesar de la reciente utilización de las fundaciones en el gobierno de las empresas familiares, no tenemos noticia de ninguna investigación que haya comprobado su eficacia en la preservación a largo plazo del carácter familiar de las empresas que lo han empleado. Es necesario verificar su idoneidad para regular las relaciones familia-empresa ya que se está recomendado en un contexto de negocios cuando su origen reside en la necesidad de gobernar las actividades sin ánimo de lucro.

3 |

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En los últimos años están apareciendo cada vez más trabajos que identifican Empresas Familiares dentro de su ámbito de estudio, aportando datos que constatan su importante presencia y papel económico en un gran número de países, entre ellos España. La información obtenida ha contribuido a que se valore más la aportación de las EF y se constate que están presentes *no solamente entre las pequeñas y medianas sino también entre las grandes empresas* (Aerts, 1992; Blatt y Kirby, 1991; Donckels y Fröhlich, 1992; Gallo y Pont, 1988; Gallo y Estapé, 1992; Galve y Salas, 1993; Kets de Vries, 1993; Landsberg, 1992; Leach, 1991; Merino y Salas, 1993; Pérez, 1996).

A la vista de la relevancia de los datos presentados por éstos y otros trabajos, poco a poco se comienza a poner de manifiesto que este tipo de empresa no se puede seguir considerando marginal dentro de las economías más desarrolladas y con mayor motivo su aportación no debe ser despreciada en las áreas con un desarrollo económico menor, ya que se desaprovechan potencialidades económicas y sociales que se han revelado de suma importancia en muchos países.

En el caso concreto de Galicia supone, además, desperdiciar la oportunidad de conocer a *una clase empresarial eminentemente autóctona cuya actuación condiciona no solamente la marcha actual de las empresas sino también sus posibilidades futuras*.

Gallo y Pont (1988; 1989:76) identificaron que la mayoría de las empresas familiares en España se encuentran en la primera generación, es decir, aún no han realizado una sucesión. Ésto supone que el fundador continúa involucrado en la gestión de la empresa y, por lo tanto, los potenciales sucesores siguen inmersos en su proceso de socialización que puede conducirlos o no, a la dirección de la empresa. El futuro, aún por dilucidarse, puede tomar distintas alternativas:

- cese de la actividad
- venta
- segunda generación: control y gestión familiar
- segunda generación: control familiar y gestión profesional

Dentro de este contexto el fundador sigue jugando un papel relevante ya que la postura que adopte tiene consecuencias en la empresa y en la familia.

Para la presente investigación los fundadores de estas Empresas Familiares en Galicia son el elemento clave por tres motivos: han promovido y desarrollado actividades empresariales exitosas; han configurado una organización y han seleccionado o seleccionarán al o los potenciales sucesores en la gestión futura de sus empresas. Por lo tanto, su actuación juega un importante papel en los resultados actuales de sus empresas y está sentando las bases del futuro mediante las decisiones que adopten respecto al relevo generacional.

3. 1. OBJETIVOS

Nos centramos en el estudio de los valores de los fundadores de empresas familiares en primera generación que aún no hayan realizado un relevo generacional y trabajen con sus potenciales sucesores en las empresas. Se trata de identificar y analizar *sus valores con relación a las variables de nuestro marco conceptual* y estudiar, a continuación, su manifestación dentro de los ámbitos de la familia y de la empresa. Se intenta detectar si existen coherencias o incoherencias entre lo que ellos piensan y creen, y lo que intentan transmitir de forma consciente a la esfera familiar y a la organización. Estos aspectos se concretan en los siguientes objetivos de la investigación:

1) Determinar el sistema de valores de los fundadores

A partir de los datos que se obtengan, se trata de conocer los valores que han promovido y guían en la actualidad la actividad empresarial de estos fundadores, comprobando si son comunes a todos los fundadores o se pueden establecer diferencias en relación con sus valores a partir directamente de los datos.

2) Intentar establecer relaciones entre los valores del fundador y el comienzo de su actividad empresarial

De este modo confiamos que el conocimiento de sus valores nos permita detectar en primer lugar, los aspectos fundamentales para el inicio de su proyecto empresarial, en segundo lugar, en que se han basado a la hora de configurar su organización y que han considerado básico transmitir al ámbito familiar, concretamente a sus potenciales

sucesores. Los valores son, por lo tanto, el elemento que configura su propio comportamiento empresarial y condiciona el ámbito familiar y el empresarial.

3) Identificar los valores que de forma consciente el fundador intenta transmitir a su organización y determinar su posible influencia

Una vez identificado el sistema de valores de los fundadores, el siguiente paso será conocer los efectos que éstos desencadenan en la empresa. El estudio de estas empresas nos permitirá, por un lado, comprobar si existe relación entre lo que el fundador piensa y lo que la empresa revela de sí misma. Y, por otro, poner de manifiesto la existencia o ausencia de características específicas de estas organizaciones de éxito con relación a la actuación de los fundadores según sus valores.

4) Identificar los valores que el fundador de forma consciente intenta transmitir al ámbito familiar y, en su caso, averiguar cómo tiene lugar dicha transmisión.

Nos interesa, en primer lugar, el proceso de influencia previo a la socialización de los potenciales sucesores. Es decir, el proceso de transmisión consciente por parte del fundador de los valores que él considera esenciales asumir por aquellos en los que recaiga el desempeño de la futura gestión de la empresa. Esta transmisión suele comenzar a edades tempranas y muy habitualmente aprovechando aquellos momentos en que la familia está reunida (Iannarelli, 1992), y es vital porque el fundador *selecciona* los valores que según su criterio serán los más apropiados para la continuidad de la empresa, lo que indudablemente no tiene porqué ser cierto.

5) Determinar si los valores condicionan la socialización de los potenciales sucesores y, en su caso, averiguar en qué aspectos.

La socialización de los potenciales sucesores es la expresión más evidente de la influencia ejercida por el fundador (Barnes y Hershon, 1976; Longnecker y Schoen, 1978; Kirchoff y Kirchoff, 1987). La socialización es fundamental porque es el proceso mediante el cual los potenciales sucesores se preparan para hacerse cargo de la gestión

futura de la empresa. Por lo tanto, debe existir una concordancia entre dicho proceso y las posibles demandas futuras del puesto, es decir, debe tener en cuenta, entre otros aspectos, las necesidades que se derivan de su situación en el ciclo de vida de la empresa (Lansberg, 1992).

6) Determinar si los valores condicionan la evolución de la organización

Tras el análisis de los anteriores puntos, lo que nos resta es verificar su relación con la evolución seguida por la empresa. Este nivel *implicaría constatar si los valores, su transmisión a la organización y a la familia, limita o potencia la evolución de la empresa*. Dicho de otro modo, analizar si se pueden establecer relaciones entre los valores del fundador, los que ha transmitido a la organización y a la familia y la evolución seguida por la empresa.

7) Analizar los resultados económicos alcanzados por las empresas

Tras el análisis de los anteriores puntos lo que nos resta es verificar si existen diferencias en los resultados alcanzados por las empresas con relación a los valores. Si existe heterogeneidad entre los sistemas de valores, posiblemente los resultados mostrarán patrones diferentes.

3.2. METODOLOGÍA

3.2.1. ENFOQUE METODOLÓGICO

En este estudio tanto la elección del enfoque de la investigación como la metodología a emplear ha sido una tarea esencial para la consecución de los objetivos propuestos. Se ha adoptado principalmente un enfoque metodológico cualitativo y fenomenológico¹ ya que una aproximación fundamentalmente cuantitativa impondría unas asunciones como requisito para la formulación de hipótesis de trabajo que, como se ha visto en el capítulo primero, podrían no tener el necesario sustento teórico. La adopción de dichas hipótesis reduciría las oportunidades de descubrir evidencias que pudiesen cuestionar sus bases y, por lo tanto, estar en disposición de generar teoría. Si bien es cierto que en algunos estudios relevantes sobre los valores y la organización se ha empleado un enfoque cuantitativo, es importante hacer notar que cuando son originales (no la réplica de otros anteriores) parten de un estudio previo de carácter cualitativo cuyos resultados constituyen la base para la elaboración del cuestionario y de su posterior análisis (Hofstede, 1980; Hofstede et al, 1990; Siehl y Martin, 1989).

¹ Obtener de los entrevistados con sus propias palabras la identificación y la explicación de sus valores.

Como en este proyecto interesa especialmente averiguar no solamente el qué sino también el cómo, es decir, el proceso o procesos transmisores, y el porqué tanto de las actuaciones como de las omisiones de los fundadores, se ha considerado relevante no solamente al fundador sino también el contexto en el cual su actuación tiene lugar Silverman (1994).

Para afrontar este análisis la existencia de una teoría suficientemente verificada resultaría de mucha ayuda, ceñiría más el ámbito del estudio. Sin embargo, no se ha podido identificar una comúnmente aceptada, sino por el contrario se constata claramente dicha carencia y la existencia de muchas lagunas en el conocimiento (Veciana et al.,1996). En consecuencia, se ha considerado importante que los resultados de la presente investigación nos permitan construir una base teórica.

A la vista de los anteriores inconvenientes y teniendo en mente los principales objetivos del presente estudio, el enfoque cualitativo nos permitió profundizar en los valores y en la naturaleza de los procesos a través del punto de vista de los propios fundadores, posibilitando una mejor comprensión de los mismos y de su contexto. Tal y como Marshall y Rossman señalan: *"la investigación cualitativa que explora procesos socioculturales y organizacionales puede identificar y describir aspectos importantes de los fenómenos bajo estudio"* (1990:29), y en este caso sentar las bases para la inferencia teórica.

La adopción de un enfoque cualitativo no es nueva puesto que es ampliamente empleado en el estudio de temas tales como: procesos dentro de las organizaciones, la estrategia y la cultura, siempre y cuando sea prioritario conocer el punto de vista de sus empresarios y/o directivos (Eisenhardt,1989a; 1989).

Dentro de la metodología de carácter cualitativo se desestimó la adopción, por un lado, de un enfoque etnográfico (Van Maanen, 1979) por ser más aplicable al planteamiento de una investigación sobre un único caso y, por otro, de un enfoque clínico (Schein, 1987) por requerir una interacción con la organización que mantiene más puntos en común con un proceso de consultoría, apartándose de los objetivos de este estudio. Como es evidente, tampoco se sigue un enfoque puro de "Grounded Theory" (Glaser y Strauss, 1967), ya que se parte de un marco conceptual previo y unos interrogantes específicos².

²A pesar de que Glaser y Strauss comenzaron con criterios comunes, el intentar refinar y explicar con más detalle los procedimientos a seguir para la generación de teoría a partir del análisis cualitativo, les ha conducido a mantener fuertes divergencias. Ver Strauss (1987), Strauss y Corbin (1990); y Glaser (1992); Glaser (1994).

En consecuencia, se ha adoptado el criterio de realizar un estudio multicaso y con un análisis de orientación mixta, se estudian las variables determinadas manteniendo a su vez, el contexto de cada caso (Ranguin, 1987). Asimismo, puesto que se ha partido de un marco conceptual previo concreto (Veciana et al. ,1996), unas cuestiones específicas y un listado de códigos establecido de antemano, se puede considerar pre-estructurado (Miles y Huberman, 1994).

3.2.2 POBLACIÓN Y SELECCIÓN DE LOS CASOS

El primer paso en la investigación consistió en identificar Empresas Familiares de primera generación que contasen en la actualidad con su fundador al frente de la gestión. Tradicionalmente el procedimiento empleado para la formación de la población consiste en la selección a partir de un directorio de todas aquellas empresas que cumplieran al menos uno de los tres aspectos siguientes: la existencia de miembros de la misma familia entre los puestos directivos (a través de la coincidencia de apellidos), la denominación social que reflejase la condición familiar (Hijos de, Viuda de, Hermanos), o la declaración expresa de dicho carácter familiar.

Si bien se podría seguir el procedimiento anterior para la formación de la población y la selección muestral, existen distintos directorios totalmente centrados en empresas de Galicia; sin embargo, sería muy difícil y poco precisa la diferenciación de las empresas con carácter familiar y dentro de ellas las que se puedan considerar de primera generación. Por ello tampoco sería muy fiable la identificación del fundador de las mismas a partir de los datos que estos directorios aportan. La selección muestral por este sistema sería excesivamente laboriosa y poco fiable por lo que se optó por la alternativa de emplear como punto de partida "Las Primeras 500 Empresas de Galicia" (Gómez y Martínez, 1992), que comprende a las empresas con una facturación superior a los 1.000 millones de pesetas en 1989.

Este libro contiene una recopilación de artículos sobre los perfiles de las 500 empresas más importantes de Galicia según el ranking elaborado por el diario "La Voz de Galicia" para el año 1989. En estos artículos se mencionan los aspectos más relevantes de las empresas y de sus directivos, datos que en la mayor parte de los casos fueron obtenidos mediante entrevistas personales. Este camino ha simplificado la identificación de empresas de carácter familiar por ser una característica que en algunos casos se señalaba en los perfiles.

Por lo tanto, el camino seguido para la configuración de la muestra fue: 1) identificar las empresas de carácter familiar de primera generación y a sus fundadores; a continuación 2) verificar que esta condición se mantenía en el año 1996. Para ello se utilizaron los directorios: “Ardán 5000 empresas de Galicia”, “Las 2500 Empresas Gallegas” y el “Ranking de Empresas” publicado por la Voz de Galicia. Con el directorio “Industriales y Profesionales 1995”, se constató quienes figuraban en la actualidad al frente de estas empresas. Mediante este procedimiento se identificaron a las empresas y a sus fundadores, al mismo tiempo que se obtuvo información relevante para el contacto posterior.

En la elaboración del listado final de fundadores a contactar aparecieron diversas circunstancias. En este breve período de tiempo 1990-1995 se produjeron algunas compras tanto por empresas foráneas como de Galicia. También ciertas empresas mostraban problemas como suspensión de pagos o trámites de regulación de plantilla. Determinadas empresas cumplían todos los requisitos excepto el de antigüedad, ya que tenían menos de 10 años de actividad. Por lo tanto, se decidió eliminar todas las empresas que presentaban las anteriores contingencias y además aquellas que siendo familiares se encontraban en la segunda generación o posteriores. Después de estas eliminaciones en el listado figuraba un gran número de concesionarios de automóviles que decidimos no incluir, quedando como reserva para un posible contacto si no fuese posible obtener el mínimo de entrevistas que nos habíamos fijado. De un total de 68 fundadores y sus empresas seleccionamos aquellos casos en los que pudimos identificar que la segunda generación estaba incorporada a la empresa. Siguiendo todos estos criterios se obtuvo un listado final de 28 fundadores que cumplían los requisitos y cuyas empresas de distintas dimensiones, se localizaban en las cuatro provincias gallegas.

Uno de los aspectos sobre los que no hay acuerdo a la hora de realizar investigaciones de carácter cualitativo es el número de casos que son suficientes para la realización satisfactoria del estudio. Se ha constatado un mayor grado de consenso en la adopción del criterio de la saturación teórica (Glasser y Strauss, 1967)³ que no permite establecer a priori un número, sino que éste dependerá totalmente de lo que se vaya obteniendo paso a paso en el trabajo de campo. Para la realización de la investigación se adoptó este criterio ya que la revisión bibliográfica de estudios realizados por un sólo

³Es el punto en el cual el incremento del conocimiento es mínimo porque los investigadores están observando fenómenos vistos con anterioridad.

investigador con características similares a éste nos puso de manifiesto que el número de casos normalmente se sitúa entre los seis y los diez (Burgelman, 1983; Gersick, 1988).

En resumen, del examen de las fuentes secundarias, obtuvimos en primer lugar, la identificación de las empresas de carácter familiar de antigüedad superior a 20 años con el fundador al frente de la gestión junto con miembros de la segunda generación familiar. A continuación, se realizó la selección de la muestra y la recopilación de los datos contextualizadores para el posterior contacto con cada uno de los fundadores que formaban nuestra muestra.

3.2.3. TRABAJO DE CAMPO

3.2.3.1 ESTRATEGIA DE ENTRADA

El trabajo de campo en la presente investigación es un apartado fundamental, por ello se hizo necesario prever estrategias que posibilitasen su realización. Si bien es frecuente que las empresas tengan reparos a la hora de dar información, se preveía un mayor recelo en el contexto gallego por lo inusual de este tipo de estudios. Normalmente, la utilización de una carta con membrete de la institución universitaria es la estrategia utilizada para vencer los recelos y ganar credibilidad. Se adoptó este procedimiento y se envió una carta personalizada a estos veintiocho fundadores como primer contacto dónde se enfatizaba el interés del estudio y la importancia de su participación (Anexo 1). Que la carta proviniese de una universidad catalana fue un elemento que desencadenó cuando menos la curiosidad, y en algunos casos facilitó claramente la participación del fundador en el estudio.

Como no teníamos muy clara la participación de los fundadores en este estudio, se había previsto una alternativa, común en los estudios con un enfoque cualitativo, lo que Taylor y Bogdam (1984: 37) denominan "Portero": una persona conocida y con la credibilidad suficiente que pudiese completar la del investigador y le facilitase el acceso a los fundadores sin tantas prevenciones. Lo cierto es que no hizo falta, ya que con insistencia,⁴ se consiguió la participación de 13 fundadores especialmente significativos en el contexto gallego. Es preciso también señalar que algunos antes de aceptar la entrevista buscaron y verificaron las "referencias". Uno de los fundadores, consciente del posible

⁴ En algún caso fue necesario realizar unas 20 llamadas telefónicas para lograr que el fundador concediera la entrevista. Los contactos telefónicos se utilizaron, también, para tomar notas sobre la atención telefónica de las empresas y de todas aquellas observaciones e incidencias que surgían en cada llamada.

recelo de algunos colegas –y ante el interés que le despertó el estudio –, se ofreció hacer de “portero”. Sin embargo, se optó por mantener el primer criterio ya que, de este modo, se garantizaba la total confidencialidad de los fundadores. Un aspecto que se ha tratado de preservar durante toda esta investigación. El trabajo de campo se desarrolló desde octubre de 1996 hasta marzo de 1997.

TABLA 3.1:
Características de los fundadores entrevistados y sus empresas

Edad	Organización: única o varias	Holding	Ámbito	Fundación año	Empleados 1997	Facturación 1997 (a)
65	3 Empresas (Idéntica Actividad)	Sí	Internacion*	1968	100-200	1000-10.000
>65	Única	No	Local	1970	100-200	1000-10.000
>65	Varias (Actividades Relacionadas)	No	Nacional	1970	100-200	1000-10.000
65	Varias (Actividades diferentes)	Sí	Nacional	1968	100-200	10.000-50.000
>65	Varias (Actividades relacionadas)	No**	Autonómico	1957/1970	<100	1.000-10.000
<65	Varias (Actividades relacionadas)	Grupo	Internacion*	1969	100-200	1000-10.000
<65	Varias (Actividades Relacionadas)	Sí	Autonómico	1970/1976	>200	10.000-50.000
>65	Varias (Actividades diferentes)	Sí	Autonómico	1959	>200	>50.000
>65	Única	No	Autonómico	1975	<100	<1000
65	Única	No	Nacional	1963	100-200	1000-10.000
>65	2 Empresas (Actividades Diferentes)	No	Internacional *	1953	100-200	1000-10.000
>65	Única	No	Autonómico	1949	<100	1000-10.000
>65	Única	No	Internacional	1951	100-200	<1000

(a) Facturación en millones de pts.

*Forman parte del grupo de empresas máximas exportadoras de Galicia para datos del año 1994. Fuente: Comercio Exterior de Galicia Informe 1995: 311.

**Lo intentaron

La muestra final está compuesta por 13 fundadores de las cuatro provincias gallegas y con empresas principalmente en los siguientes sectores: Astilleros, Recuperación de metales, Plásticos, Madera, Distribución alimentaria, Distribución textil,

Textil-Confección, Seguros, Productos químicos fertilizantes, Hostelería, Alimentación y Transportes.

En la tabla 3.1 se caracteriza la muestra. Los datos referentes a las empresas corresponden al año 1997⁵. No se han incluido ni la provincia ni los sectores o actividades en las que se clasifican las empresas con el objeto de garantizar el anonimato de los fundadores. Por igual motivo, las cifras tanto de empleados como de facturación se presentan en intervalos. Se recoge la edad del fundador, el año de fundación de la primera empresa, ámbito de actuación y se indica si el fundador ha creado más de una organización, aspecto que surgió en ocho de los trece casos. De este modo, la elección del fundador como sujeto de análisis en vez de las empresas se reveló acertado, ya que de otro modo nos hubiéramos encontrado con que varias empresas se encontraban bajo la influencia del mismo o de los mismos fundadores.

3.2.3.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para obtener los datos hemos empleado tres técnicas de investigación, a saber: (1) la entrevista en profundidad, semiestructurada, estandarizada y abierta, (2) la observación no participativa y (3) el análisis de datos secundarios.

(1) La entrevista en profundidad semiestructurada, estandarizada y abierta. Se adoptó al considerarla más apropiada para generar datos que aportasen una visión auténtica del punto de vista de los fundadores (Silverman, 1994). Las características fundamentales señaladas por Patton (1990: 289) son: que las preguntas y su secuencia están establecidas de antemano, efectuándose las mismas preguntas básicas y en el mismo orden a todos los entrevistados. Dentro de las ventajas hay que destacar el incremento de la comparabilidad de las respuestas, ya que a todos los entrevistados se les formulan básicamente las mismas cuestiones. Además, los datos son completos para cada persona con relación a los temas tratados, lo que nos facilitó su organización y análisis posterior.

La entrevista se llevó a cabo siguiendo un protocolo general (Rubin y Rubin, 1995) que se adaptaba a cada uno de los fundadores entrevistados en función de la información secundaria previa que se disponía de ellos y de sus empresas (Ver anexo 2). Constaba de una parte común para todas las entrevistas a realizar y la específica de cada fundador en la cual se intentaban validar aspectos obtenidos en la información secundaria previa,

⁵ Ver Las 1.313 primeras empresas de Galicia. La Voz de Galicia. Economía y Finanzas. nº 109-3ª época, 13 de Noviembre de 1998, pp 1-8

eliminándose lo que no se consideraba relevante o que estaba suficientemente contrastado a través de la información publicada que se había obtenido. El protocolo se elaboró para garantizar que los temas fundamentales serían cubiertos en cada entrevista y como medio de sistematizar la obtención de la información. Para su redacción se tuvo en cuenta los siguientes aspectos:

- El léxico empleado en la formulación de las preguntas. Se trataba de conseguir que fueran abiertas, neutrales, singulares y claras (Payne, 1951). Nuestra intención era preguntar en un lenguaje lo más llano posible para facilitar su comprensión y sobre todo para *evitar la introducción de términos ajenos al entrevistado*. De esta manera se pretendía obtener la información y evidencias sobre la terminología empleada por los fundadores en su contexto. Es decir, las preguntas se diseñaron para obtener datos cualitativos que reflejasen y recogiesen los significados y la forma de entender, los fundadores, su mundo subjetivo (Layder, 1995). Se trataba de "(...) capturar y entender el punto de vista de los fundadores sin predeterminedar esos mismos puntos de vista por una selección previa de las categorías de las preguntas" (Patton, 1990: 24). Se confiaba en que se revelase la manera en la cual ellos organizaban su mundo, sus pensamientos sobre lo que estaba sucediendo, sus experiencias y sus percepciones básicas (Lofland, 1971). Este criterio se reveló muy apropiado porque contribuyó a disminuir la tensión del entrevistado a medida que avanzaba la entrevista, en ningún momento se hizo uso de una terminología o conceptos ajenos al fundador⁶. Además, permitió incorporar al análisis las diferencias en la expresión y la propia formulación de conceptos de cada fundador.
- La secuencia en la formulación de las preguntas. Siguiendo una perspectiva evolucionista, se comenzaba con una descripción para continuar con preguntas sobre experiencia, comportamiento y opiniones. Se intercalaron preguntas de valores como medio de entender "los procesos cognitivos e interpretativos" (Patton, 1990: 291) de los fundadores. Se evitaron preguntas demográficas (ya que esta información se obtuvo a través de fuentes secundarias), y las de carácter dicotómico. En la secuencia se establecieron períodos de transición entre la formulación de dos preguntas a modo de

⁶ Varios entrevistados señalaron este aspecto, ya que en principio temían que se les planteasen preguntas con términos que les fuesen difíciles de entender.

aviso para el entrevistado sobre lo que venía a continuación y, en consecuencia, para que organizase sus pensamientos. En algunos casos la transición se realizó mediante el anuncio directo. En ciertas cuestiones, como salvaguarda de la neutralidad, se empleó la simulación y los ejemplos ilustrativos. A causa de la importancia que tenía la obtención de información veraz mediante la entrevista, se formularon preguntas de seguimiento o control a dos niveles: las incluidas en el propio protocolo como forma de detectar contradicciones en las declaraciones (ver anexo 3), y otras que, según los casos, se formularon durante la propia conducción de la entrevista para obtener una perspectiva más completa.

El control de la entrevista se planteó partiendo de un conocimiento previo de lo que pretendíamos averiguar, y ajustando la formulación de las preguntas a las respuestas que se deseaban obtener. Durante su conducción se intentó mantener el control escuchando y guiando a los entrevistados para que no se desviasen de los temas a tratar y en un caso para manejar la presión del tiempo, ya que de entrada especificaron que iban a conceder menos que el mínimo solicitado (1 hora). En este caso fueron fundamentales los datos secundarios previos del fundador, porque permitieron centrarnos mucho más en los temas clave de la investigación y también estar preparados para formular preguntas más precisas que complementarían la información que disponíamos.

Las entrevistas en los 13 casos se realizaron en los despachos de los fundadores, normalmente a solas salvo en tres ocasiones en las que me recibieron acompañados de miembros de su equipo directivo “*por si preguntaba cuestiones técnicas*”. Las sesiones se grabaron en su totalidad. Solamente en un caso el mismo fundador se encargaba de encender y apagar la grabadora cuando lo consideraba conveniente. La duración media de las entrevistas fue de unas dos horas: aunque se les había pedido una hora, lo más habitual era que el entrevistado no restringiese el tiempo una vez que comprobaba el enfoque de la entrevista⁷.

Las entrevistas las transcribí personalmente en su totalidad. La transcripción no refleja todos los aspectos contextuales e incidencias (interrupciones, solapamiento de conversaciones), sino solamente aquellas partes imprescindibles para la comprensión de lo que se ha transcrito. Se han suprimido las referencias a nombres concretos para salvaguardar en la medida de lo posible la confidencialidad.

⁷ Cuatro fundadores destacaron que les había sorprendido la entrevista porque se habían dado cuenta al finalizar que habían comentado temas de los que no habían hablado antes con nadie “...yo no tengo con quién hablar de estos asuntos” manifestó uno de ellos.

(2) La Observación no participativa. Como complemento de la información obtenida a través de las entrevistas tomé notas de observación (Ver Anexo 5). De esta manera, tal y como Patton (1990: 205) señala, con las entrevistas se presentan las percepciones del entrevistado y con la observación se manifiestan las del propio observador, por lo que las dos técnicas se complementan. Una de las razones más importantes para la realización de observaciones es la validación de los datos que se hayan obtenido, confirmando afirmaciones manifestadas en las entrevistas o diferencias o contradicciones entre lo que se dice y lo que se hace (Kirk y Miller, 1986; Jones, 1996). La observación, de este modo, se constituye como la pieza clave en el proceso de triangulación (Jick, 1983; Patton, 1990).

En la visita o visitas que realicé a cada una de las empresas cumplimenté una hoja de observación con una serie de puntos comunes (ver anexo 5). Centrándome especialmente en la observación de las manifestaciones visibles de la cultura organizativa, además de todas aquellas particularidades que se detectaron y que se emplearon como complemento de la información obtenida en las entrevistas (Benedict, 1934; Hofstede, 1980; Hofstede et al., 1990; Jones, 1996; Kluckhohn, 1951; Sackmann, 1991; Schein, 1985). De este modo la técnica empleada se puede calificar como observación no participativa,⁸ sistematizada, preparada previamente y natural al realizarse en el propio contexto del estudio (Anguera, 1982:130).

(3) Análisis de los datos secundarios. Se empleó esta técnica como punto de partida para la selección de la muestra y la contextualización previa al contacto con los empresarios (Dale et al.,1988). El análisis de la información secundaria sobre los fundadores, sus empresas y su familia resultó de gran ayuda tanto en la formulación de las preguntas como en la contextualización de las respuestas y su análisis posterior. De este modo los datos secundarios se emplearon para validar y controlar lo que se obtuvo a través de las entrevistas y de la observación.

⁸"Observación no participativa o externa es aquella en la que el observador no pertenece al grupo que se estudia en contraposición a la observación interna o participante en la que el observador participa en la vida del grupo o organización que estudia (...) sometándose a las reglas formales o informales del grupo social" (Pérez Serrano, 1994: 25).

3.2.3.3 REGISTRO DE LA INFORMACIÓN. (ESTRATEGIA PARA LA GENERACIÓN DE LOS DATOS)

En el epígrafe anterior se han descrito las técnicas utilizadas para la recopilación de los datos. Se detalla a continuación cómo se registró y organizó toda la información obtenida.

La adopción de un enfoque cualitativo en las investigaciones genera una gran cantidad de información. Por ello resulta vital que la recopilación de los datos se realice de manera sistemática y con orden, siendo éstas las condiciones básicas para un mejor análisis de los datos. El empleo de la entrevista, la observación y el análisis de datos secundarios genera información muy diferente que dificulta el análisis (Briggs, 1990). Para salvar esta contingencia se diseñaron unos ficheros con el objetivo de sistematizar y ordenar la información recopilada.

- 1- **Documentos.** Se incluyó toda la información secundaria que se obtuvo sobre el fundador, la empresa y su familia. Se comenzó con esta recopilación antes del establecimiento del primer contacto para que la información contextualizase la entrevista, completándose con posterioridad.
- 2- **Notas de Campo.** Se anotaron todos los datos relevantes para el contacto con el fundador añadiéndose en cada una de las visitas la descripción de lo que había sucedido, así como las propias percepciones (ver anexo 6).
- 3- **Diario.** En él se anotó todo aquello que no se entendía, sorpresas que surgieron, primeras interpretaciones, preconcepciones personales etc.

Simultáneamente, a medida que se fue obteniendo la información de cada empresa y realizando las lecturas y análisis preliminares, se cubrieron dos ficheros más:

- 4- **Ideas.** Se abrió una ficha con cada una de las ideas que surgieron junto con los temas y conceptos y su relación con lo revisado en la literatura (ver anexo 8).
- 5- **Metodología.** Se incluyeron las áreas futuras de investigación y aquellos temas que se consideraron con suficiente interés y que surgieron del propio análisis. También se prestó atención a las nuevas formas de procedimiento que se obtenían del trabajo de campo. Se recogieron modificaciones del protocolo de la entrevista para posteriores contactos (ver anexo 7).

Estos ficheros junto con las transcripciones de las entrevistas y las hojas de observación componen el espectro de registros con los que se realizó el análisis. Todos ellos cubren los cuatro tipos enunciados por Pérez Serrano (1994: 38): Básico (documentos, transcripciones, hojas de observación), temático (ideas), Logístico (diario) y complementario (metodología). El trabajo de campo puso de manifiesto la adecuación y la necesidad de estos ficheros para el proyecto. La elección de los mismos se había basado no solamente en las recomendaciones de la bibliografía cualitativa, sino también en la experiencia directa de otros investigadores (Iannarelli, 1992)⁹.

3.2.3.4 ANÁLISIS CUALITATIVO ASISTIDO POR ORDENADOR: ATLAS.ti

La investigación cualitativa se aborda como un proceso *interactivo continuo*, entendido como la recopilación, el registro y análisis de los datos obtenidos (Handler, 1989; Latiesa, 1991). En este tipo de investigación *tanto la recogida como el análisis de los datos progresan paralelamente*. Se han separado en distintos epígrafes la recopilación de los datos y el análisis para facilitar la comprensión del proceso. Sin embargo, uno de los aspectos fundamentales del enfoque cualitativo es, precisamente, no ser lineal y en consecuencia su complejidad reside en ser iterativo, progresivo y global (Seidel, 1998).

El análisis sistemático y ordenado, aunque flexible, exige en muchas ocasiones volver sobre los datos, analizarlos y replantear el proceso. No existen reglas fijas pero sí guías para su realización. A modo de ejemplo podemos ver que los momentos interdependientes en el proceso de análisis, siguiendo a Tesch (1990: 25), se pueden sintetizar en:

- El análisis exploratorio. Análisis del contexto con un marco conceptual previo. Recogidos los datos a través de los distintos registros, se comienza el primer nivel de reducción. Se explicita la finalidad del análisis para pasar a la exploración posterior de los datos completándose los que se consideren incompletos con el fin de poder elaborar categorías.
- La descripción. Lleva al examen de todos los segmentos de cada categoría con el fin de establecer patrones en los datos, lo que implica un nuevo nivel de reducción de los mismos. ¿Qué sucede y cómo?, ¿por qué sucede? ¿responden a lo que se esperaba?

⁹Discusión con C. Iannarelli sobre aspectos metodológicos de su investigación en Fontainebleau, Francia el 27 de Junio de 1992.

- La interpretación. Supone integrar, relacionar, establecer conexiones entre las diferentes categorías, así como posibles comparaciones hasta llegar a formular las conclusiones.

De lo anterior se desprende que la adopción de un enfoque cualitativo no implica la permanencia en un mero nivel descriptivo sino que también se llega a la interpretación. Al respecto Miles y Huberman (1984; 1994) apuntan que el análisis de los datos contiene tres procesos que se superponen, prácticamente coincidentes con los expuestos anteriormente:

- La reducción de los datos. El universo potencial de los datos se reduce por anticipado como resultado de la elección de un marco conceptual por parte del investigador, preguntas de investigación, casos e instrumentos. Este proceso previo es la mejor manera de no verse inundado por la recopilación de la información. Seguidamente, ésta se reduce a través de las transcripciones, resúmenes, códigos, temas encontrados y agrupamientos.
- La representación de los datos. Es un formato visual que presenta información sistemáticamente para facilitar la toma de decisiones y la obtención de las conclusiones. Los datos reducidos a través de matrices y redes facilitan su interpretación¹⁰.
- La presentación de conclusiones y su verificación. Este proceso implica al investigador en la interpretación. Las técnicas empleadas son la comparación y el contraste, apunte de modelos y temas, agrupamientos, uso de metáforas y tácticas confirmatorias tales como: la triangulación, la búsqueda de casos negativos, el seguimiento de sorpresas y la comprobación de los resultados con los participantes en el estudio. (1984: 21).

Se describen a continuación las principales características del análisis que se ha seguido en esta investigación.

¹⁰ Para una mayor información sobre el uso de matrices y redes ver Miles y Huberman (1994)

ELECCIÓN DEL SOFTWARE: JUSTIFICACIÓN

El paquete informático seleccionado para el proceso de análisis es el Atlas.ti, versión win 4.2 (Build 057). Se ha escogido por considerar que era el que mejor se adaptaba a las características y requerimientos de esta investigación. Este estudio necesitaba un programa flexible en el proceso de codificación que nos permitiese: (1) mantenernos en contacto permanente con los datos, (2) que el análisis se extendiese a los resúmenes y memorandos (no solamente a los códigos), (3) que nos permitiese crear mapas conceptuales directamente del análisis que no fuesen exclusivamente jerárquicos y, sobre todo, (4) que nos facilitase el proceso de construcción teórica.

Los dos únicos programas que cubrían los principales requisitos en 1995 eran: NUD.IST y ATLAS.ti. Sin embargo, se descartó el NUD.IST por tres razones fundamentales: el proceso de codificación no es lo suficiente flexible (requería un carácter jerárquico en la asignación de códigos); no mantiene el contexto dentro de la fase de codificación (aleja al investigador de los datos originales); y, finalmente, no puede crear representaciones gráficas más allá de los árboles jerárquicos por lo que la generación de redes conceptuales sería imposible con este software.

Por el contrario, ATLAS.ti soporta un proceso de codificación muy flexible permitiendo que puedan ser codificadas porciones de texto de distintos tamaños, y trabajar con diferentes tipos de codificación. Además, nos permite mantener siempre el contacto con los datos originales por lo que no se pierde el contexto de referencia una vez que se ha codificado. Otra de las características relevantes es la posibilidad que ofrece de realizar memorándum e hipertextos que se integran en el análisis. Conceptualmente la gran ventaja es la construcción directa de redes. Integra como nodos no solamente los códigos sino también porciones de texto y memorandos, estableciendo entre ellos relaciones de distintos tipos, incluyendo la posibilidad de que el usuario especifique las que le sean necesarias. Por último, facilita el trabajo simultáneo con el programa de análisis estadístico SPSS, preparando los datos cualitativos para su análisis cuantitativo (Muhr, 1995).

PROCESO DE ANÁLISIS

El proceso de análisis en este trabajo se desarrolló a dos niveles fundamentales: el textual y el conceptual. En el nivel textual se realizaron la segmentación del texto, la codificación y la redacción de memorandos. En el nivel conceptual, también denominado

de construcción del modelo (Muhr, 1995), exploramos las relaciones que emergen del primer nivel, pudiendo ser considerado como la antesala de la construcción de teoría.

Veamos a continuación un esquema general sobre lo que comprendería este análisis en cada una de sus etapas para a continuación especificar la secuencia y el proceso concreto que se ha seguido en esta investigación.

1. Fase de descripción y reducción. (Nivel textual) La información recopilada de cada fundador y sus empresas en el fichero "Documentos" se empleó para cohesionar los datos, articulándolos de forma que permitiese visualizar mejor el contexto donde se desenvuelve cada fundador.

Las transcripciones de las entrevistas mantenidas con cada uno de los fundadores se introdujeron como Documentos Primarios en el programa Atlas.ti. A continuación se inició su codificación tratando de evidenciar aquellos aspectos que nos interesaban en relación con nuestro marco conceptual de referencia, partiendo de nuestro listado de códigos previos. Este proceso se siguió caso a caso hasta completar la totalidad de la muestra. Sin embargo, hay que tener en cuenta que frecuentemente las variables clave se muestran con claridad solamente cuando se ha iniciado el análisis cruzado.

La Codificación. Los códigos se entienden como etiquetas para asignar unidades de significado a la información descrita o inferencial que se ha recopilado durante el estudio. Esto implica, por un lado, la existencia de distintos tipos de códigos (Good y Hatt, 1970) y, por otro, la realización de la codificación en diferentes períodos del proceso de análisis y a dos niveles: textual y conceptual también denominado inferencial

En nuestro caso codificamos partiendo de un listado preliminar que tiene su origen en la revisión bibliográfica, el marco conceptual y las preguntas de la investigación. Si bien es clara la inexistencia de una teoría general, se considera posible plantear unos códigos iniciales fundamentados en teorías sustantivas (Glasser y Strauss, 1967) a través de las cuales se obtienen pautas de comienzo. Marshall y Rossman señalan al respecto: "El investigador debería utilizar (...) la literatura relacionada descrita en la propuesta. (...) ésto puede ser empleado para sugerir variables que sirvan para codificar los datos inicialmente para su análisis posterior" (1990:114). Estos códigos se consideran iniciales, ya que normalmente surgen otros durante el análisis. De hecho, el proceso en sí se fundamenta en el constante replanteamiento de la adecuación de los códigos.

En el análisis textual los primeros códigos son de carácter descriptivo y se adjudican a porciones de texto, de las transcripciones de cada una de las entrevistas. Dentro de los aspectos generales que se codifican inicialmente se encuentran:

- contexto
- perspectivas
- formas de pensar sobre la gente y las cosas
- procesos
- actividades
- acontecimientos
- estrategias
- relaciones y estructuras sociales
- métodos (Bogdam y Bikhem, 1992: 82).

El siguiente paso en la codificación forma parte del nivel conceptual. Es la fase en la que tenemos que entender los temas y las recurrencias buscando singularidades que se repiten (Kaplan 1964). Los códigos ahora son una forma de agrupar los resúmenes en un pequeño número de clases, temas o conceptos. Es lo que se denomina códigos de modelo o códigos inferenciales. La codificación conceptual reduce los datos a un pequeño número de unidades a analizar, ayudando en la elaboración de mapas conceptuales (redes), en la elaboración de un esquema más integrado que permita entender incidentes e interacciones.

2. Fase de representación e interpretación. (Nivel conceptual) Se centra en encontrar temas que aparezcan a través de los casos, y en establecer comparaciones sin perder el contexto de cada uno. Aunque se está trabajando a este nivel con códigos y, por lo tanto, la información se ha reducido mucho, el proceso de comparación y establecimiento de relaciones es normalmente complejo. Mucho más si se trata, como en esta investigación, de un análisis multicaso y multivariable. Para facilitar este proceso se dispusieron los datos en representaciones gráficas que permitan analizar la información de forma aún más condensada. Las representaciones gráficas que se adoptan son redes o mapas conceptuales¹¹. Este sistema se considera el más idóneo cuando lo que se investiga puede ser visto como un conjunto de temas con unas características principales que establecen relaciones entre sí, por lo que el empleo de los gráficos conceptuales sirven también para visualizar nuevas pautas de segmentación de texto o de organización alternativa de la información.

Como parte del proceso de análisis en nuestro estudio se construyeron redes. Todo esto implica entender la teoría como una red de relaciones no jerárquicas expresadas a

¹¹El análisis a través de mapas conceptuales se está utilizando en muchos ámbitos, sirva a modo de ejemplo: Estructuras del pensamiento directivo y posición competitiva, Dirección del cambio estratégico, Explicación de alianzas estratégicas, etc. Ver: Huff, (1990).

través de sentencias que definen enlaces entre conceptos (Carley, 1991). Para su formulación, primero fue necesario que se ensamblasen todos los fragmentos de información ya fuesen códigos, familias de códigos y memorando para posteriormente establecer los enlaces. Esta fue la base para el análisis entre casos, ya que sacó a la superficie los temas y los procesos comunes y puso de relieve lo que era diferente.

3. Conclusiones y verificación. El problema clave fue obtener conclusiones suficientemente fundamentadas. Para obtener una teoría explicativa a través del análisis entre casos se adoptaron los principios de trabajo apuntados por Layder (1993), Miles y Huberman (1994), Patton (1990) y Wolcott (1994). De los resultados de este análisis se obtuvieron las conclusiones de la investigación. De esta manera las redes guiaron la inferencia teórica al mismo tiempo que se emplearon para la presentación final de los resultados.

SECUENCIA DE PROCESOS DENTRO DEL ANÁLISIS EN ESTE PROYECTO

En la tabla 3.2 recogemos de forma secuencial cada uno de los pasos en el proceso de análisis de este estudio y describimos en qué consiste cada uno. El cometido fundamental del uno al doce ha sido la elaboración del libro final de códigos en el que se recogen entre otros: los valores del fundador, los valores que intentan transmitir a los potenciales sucesores y los valores para la organización. Las matrices de frecuencias de estos códigos originadas en el Atlas.ti, se traspasaron al programa SPSS para aplicar la técnica de análisis multivariante: escalamiento multidimensional (MDS) como medio de análisis de la estructura de los valores y posteriormente aplicamos un algoritmo de clasificación jerárquico para agrupar a los fundadores en su espacio de valores, estableciendo una taxonomía.

Los resultados de la taxonomía se aplican a la información contenida en Atlas.ti para proseguir con el análisis mediante el desglose contextual de las redes, a través de la construcción de matrices conceptuales centradas en los casos e incluyéndose datos secundarios y evidencias de las hojas de observación según la variable a analizar. Se continúa con el análisis textual para finalizar con la elaboración de tablas resúmenes que recogen los grupos de fundadores y las distintas variables. Enlace crítico de los memorandos teóricos (pasos 14-18).

Del análisis en el Atlas.ti se han obtenido: 13 documentos primarios, 1064 fragmentos de texto (segmentos), 181 códigos, 27 familias de códigos, 9 familias de

documento, 48 memorandos y 6 redes. Se comenzó la transcripción en febrero de 1997 y se finalizó el análisis en mayo de 1999.

TABLA 3.2
Secuencia de procesos del análisis

Proceso	Descripción
1-Transcripción completa de las entrevistas	Transcripción y revisión de las 13 entrevistas
2-Preparación de las transcripciones para su traspaso al ATLAS.ti	Creación de una Unidad Hermenéutica y 13 documentos primarios
3-Segmentación transcripciones	Segmentos (fragmentos de texto relevantes) respecto al marco conceptual
4-Revisión	Segmentación definitiva de las transcripciones
5-Codificación (Descriptiva)	Aplicación del listado de códigos previo, e inclusión de los códigos que emergen. Memorandos
6-Revisión	Adecuación de la codificación: código-texto; etiquetas de código.
7-Agrupación de Códigos (Descriptivos), Comienzo codificación conceptual	Eliminación de códigos redundantes y agrupamiento de códigos descriptivos en códigos conceptuales. Memorandos
8-Revisión	Verificación de los agrupamientos y de la adecuación de los significados de los códigos
9-Reducción códigos conceptuales, Creación de las Familias de códigos	Agrupación de códigos conceptuales, búsquedas:supercódigos. Memorándum
10-Revisión	Libro de códigos final. Revisión de las etiquetas de las Familias de códigos. Familias de códigos finales. Obtención valores del fundador, para el potencial sucesor y para la organización
11-Elaboración de Redes	Tomando como base el marco conceptual de partida se integran las familias de códigos como nodos principales, y los códigos integrados en estas familias como nodos secundarios. Se establecen los enlaces. Memorandos
12-Revisión	Verificación de los nodos y enlaces de la red. Redes definitivas
13-Formación de una taxonomía con los casos	Matriz de frecuencias de los valores del fundador en el Atlas.ti se traspasa al SPSS y se aplica la técnica multivariante de escalamiento multidimensional, y a continuación un análisis de grupos
14-Desglose conceptual de las redes	Construcción de Matrices conceptuales

	centradas en los casos para cada una de las redes. Se incluyen datos secundarios y evidencias de las hojas de observación para cada uno de los casos según la variable a analizar.
15-Evidencia textual de las redes	Extracción y selección de fragmentos de texto relevantes (segmentos) del Atlas.ti que ilustran las evidencias surgidas en las matrices conceptuales y muestran las similitudes y diferencias entre casos para cada una de las variables.
16-Tablas resúmenes de tipos de fundadores y variables	Construcción de tablas que recogen para cada uno de los tipos de fundadores la distribución de las variables
17-Tablas de coherencia entre tipos de fundador y su actuación en el ámbito empresarial y familiar	Elaboración de tablas que recogen la coherencia de los tipos de fundadores con los grupos obtenidos en su actuación en el ámbito empresarial y familiar
18-Discusión y Conclusiones	Enlace crítico de los memorandos teóricos que se originaron en el análisis y recopilación de las conclusiones principales.

3.3 FIABILIDAD Y VALIDEZ

Respecto a la fiabilidad y la validez de la investigación cualitativa se ha avanzado mucho en los últimos años, por lo que cada vez son más coincidentes las recomendaciones de los distintos autores.

La fiabilidad es el grado en que las respuestas son independientes de las circunstancias accidentales de la investigación. Viene dada por la posibilidad que existe de replicar la investigación obteniendo los mismos resultados. Con este objetivo se han planteado distintos métodos a emplear en la investigación cualitativa tales como: la sistematización y estandarización de los registros (Kirk y Miller, 1986), la existencia de un examinador externo durante todo el proceso de investigación (Guba, 1992), y la pormenorización de cada uno de los pasos dados hasta la obtención de las conclusiones, es decir, la explicación detallada de todo el proceso de investigación (Pérez Serrano, 1994).

Se han tenido muy en cuenta estos requerimientos. En primer lugar, se sistematizaron y estandarizaron los registros a través de los distintos ficheros para la recopilación de los datos tal y como vimos anteriormente. En segundo lugar, se contó con

el examinador externo en la figura del Director de la presente tesis y, por último, se ha hecho un esfuerzo por exponer detalladamente los pasos seguidos hasta la obtención de las conclusiones. Hemos empleado como control la combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas (ver tabla 3.2), diversas fuentes de datos (entrevistas en profundidad, hojas de observación, datos secundarios) y el examen cruzado de la información obtenida mediante el programa atlasti.

Los resultados de esta investigación hay que tomarlos con precaución y como primera aproximación al estudio de los valores de los empresarios de Galicia, por dos razones: primero porque se trata de una muestra reducida; 13 casos de 197 empresas familiares. Segundo, porque los resultados que se presentan y analizan reflejan única y exclusivamente lo que han dicho los empresarios sin que haya habido triangulación y con ella se haya podido contrastar lo que ha manifestado el empresario con lo que se percibe y opina en su entorno familiar y en su empresa.

4 |

RESULTADOS

4. RESULTADOS

En este capítulo se detallan los resultados obtenidos para las preguntas de investigación con relación a la metodología expuesta y siguiendo la disposición del marco conceptual (ver pp. 12-18).

En la primera sección (4.1) se analiza la figura del fundador. Con este fin se presentan todos los códigos y las familias de códigos asociados mediante la red denominada: *relaciones del fundador*. A continuación se estudian los valores de los fundadores y se presentan las evidencias textuales de las distintas familias de códigos de la red: *antecedentes de los fundadores* y *percepción del entorno*. Finalizamos con la caracterización de los fundadores en relación con sus valores a través de la relación de las familias de códigos con los valores del fundador.

En la sección segunda (4.2) se muestra la influencia del fundador en el ámbito familiar, el siguiente elemento de nuestro marco conceptual (red *de relaciones de la familia*). Primero se presentan los resultados para el enlace entre la familia y el fundador en el establecimiento de la empresa: *la familia como origen de recursos del fundador para la creación de la organización*. A continuación una relación de sentido contrario: *la provisión de recursos y expectativas del fundador para la familia*. Finalmente, los valores que el fundador intenta transmitir a sus potenciales sucesores y su proceso de socialización que determina la relación entre la familia y la empresa: *la continuidad de la familia en la empresa*.

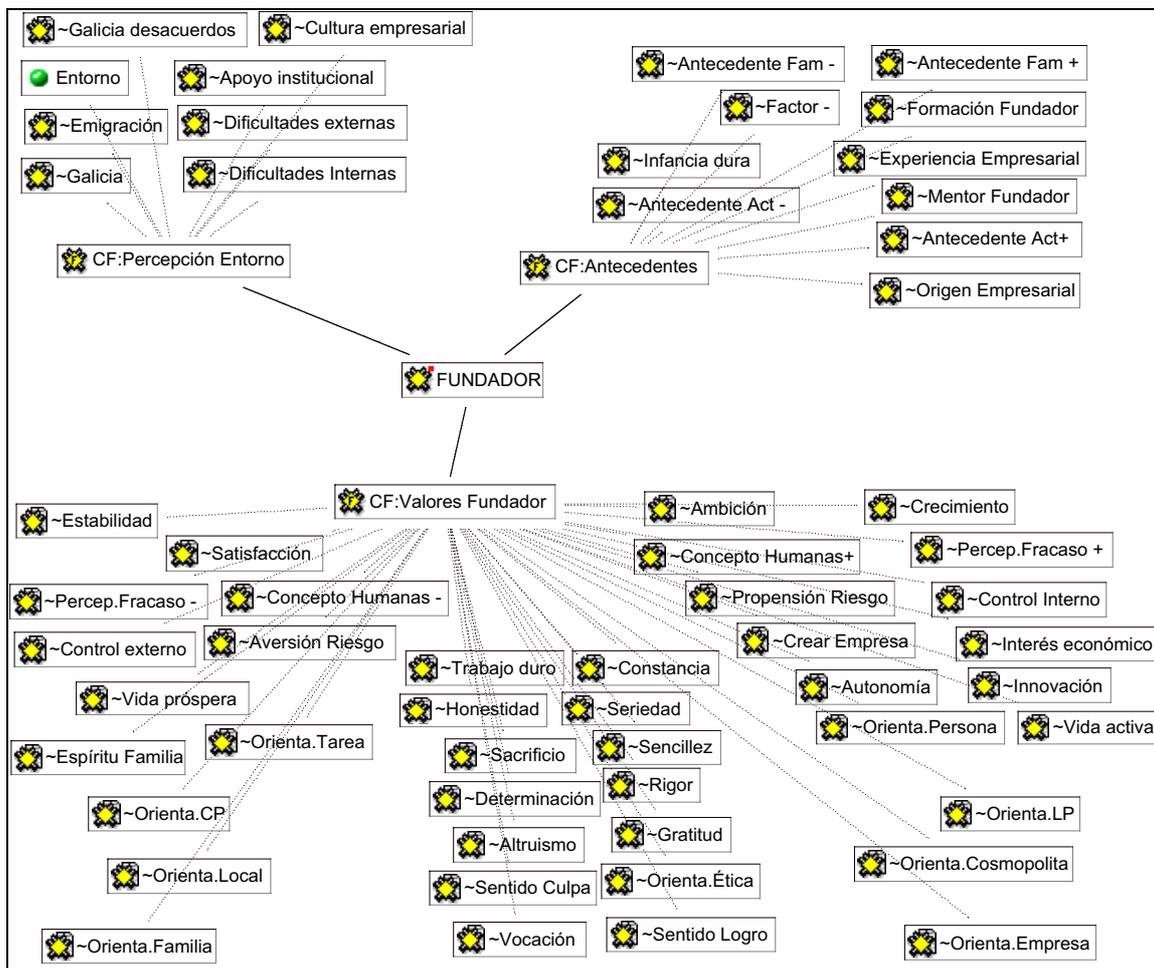
En la tercera sección (4.3) se estudia la organización en relación con los fundadores (*red de relaciones de la organización*). Comenzamos con los valores que el fundador intenta transmitir a su organización. A continuación se analiza lo que hemos denominado *el comportamiento empresarial del fundador*. Finalmente se presentan tres elementos que configuran las distintas organizaciones de los fundadores: *la gestión de los recursos humanos, el gobierno y la gestión, y la evolución de la organización* que recoge la larga trayectoria empresarial de los fundadores y su reflejo en las organizaciones.

Finalmente, en la cuarta sección (4.4) se presentan los resultados que obtienen las empresas de los fundadores en los tres años siguientes al trabajo de campo.

4.1 EL FUNDADOR

En la red 4.1 se muestra lo que hemos denominado relaciones del fundador. En ella se recogen los códigos y su agrupación en familias de códigos (identificadas con su acrónimo inglés, CF) que han surgido del análisis realizado mediante el programa ATLAS.ti. Estos códigos identifican los valores que han señalado los fundadores como importantes para la concepción y desarrollo de su actividad empresarial, que se agrupan en la familia de códigos *CF:Valores del fundador*, y también las particularidades biográficas de los fundadores ante el hecho empresarial, agrupados en la familia de códigos *CF:Antecedentes*. Por último una familia de códigos específica del contexto geosocial de los fundadores de la muestra *CF:Percepción del entorno* que señala las condiciones específicas del entorno bajo las cuales los fundadores han desarrollado y desarrollan su actividad empresarial, en nuestro caso Galicia (en el anexo 15 se puede ver la denominación completa de los códigos).

RED 4.1:
RELACIONES DEL FUNDADOR



En primer lugar analizaremos los valores del fundador para pasar, a continuación, y en función de los resultados, a estudiar sus antecedentes y la percepción de su entorno.

4.1.1 LOS VALORES DEL FUNDADOR

Nuestro primer interés reside en identificar los valores de los fundadores de la muestra, para ello, y siguiendo la metodología explicada en el capítulo anterior, comenzamos el análisis de los valores a partir de la transcripción completa de las 13 entrevistas. Mediante el programa de análisis cualitativo Atlas.ti se procedió a la codificación de los valores, para lo cual se utilizó como base inicial de codificación un listado previo de 15 pares de valores que se habían obtenido de la revisión bibliográfica a los que se incorporaron aquellos que aparecieron durante el análisis y que no pudieron ser asignados a ninguno de los códigos previos.

El software nos permitió obtener una tabla de frecuencias de los valores para todos los casos de la muestra. En ella se pone de manifiesto que los valores a los que los fundadores hacen una mayor referencia, por orden de preferencia, son: **Trabajo duro**, **Orientación al trabajo** (Dedicar el tiempo y el esfuerzo que se requiera para alcanzar lo que se desea), **Orientación a la familia** (El empresario ha tomado una decisión que afecta a su actividad empresarial condicionado por el ámbito familiar), **Crecimiento** (Desarrollo de la o las empresas tanto en el ámbito territorial como de actividades), **Determinación** (Tomar resolución, osadía, valor), **Satisfacción** (Expresión del agrado que le produce al empresario la realización de su tarea empresarial o familiar), **Ambición** (Deseo ardiente de conseguir algo), **Orientación a la Empresa** (La empresa como máximo exponente en su vida), **Innovación** (Introducir una novedad en una cosa), **Seriedad** (Sentado y compuesto en las acciones y en el modo de proceder. Responsabilidad y fiabilidad), **Constancia** (Firmeza y perseverancia de ánimo, tesón, tenacidad).

TABLA 4.1:
Frecuencias de los valores*

CÓDIGOS	DOCUMENTOS PRIMARIOS													Totales
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Altruismo	6	1	1	0	1	0	0	0	1	3	0	2	1	16
Ambición	0	1	3	1	4	1	0	2	0	3	2	8	10	35
Autonomía	3	1	0	0	2	0	3	1	1	0	0	0	1	12
Aversión riesgo	0	0	4	0	0	0	4	1	1	0	0	0	0	10
Concepto humanas -	11	0	0	2	0	0	0	0	1	1	0	1	0	16
Concepto humanas+	0	0	1	0	2	0	3	0	0	1	0	0	0	7
Constancia	2	0	5	6	4	0	1	0	1	2	1	1	2	25
Control externo	0	2	0	0	0	0	1	3	0	1	0	0	2	9
Control interno	4	2	1	1	4	0	1	1	0	2	2	2	2	22
Crear empresa	0	0	0	0	8	0	1	2	1	2	0	1	5	20
Crecimiento	0	5	9	1	5	1	2	2	5	2	4	0	7	43
Dependencia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Determinación	9	14	0	0	7	0	4	0	0	1	1	3	3	42
Egoísmo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Espíritu familia	2	1	5	2	0	0	5	0	3	0	2	1	3	24
Estabilidad	0	2	1	4	0	1	1	0	1	0	3	0	0	13
Gratitud	1	0	1	0	0	0	3	0	0	1	0	0	0	6
Honestidad	0	3	1	3	0	0	0	1	0	1	0	2	2	13
Innovación	8	1	2	0	0	2	4	3	7	0	1	6	0	34
Interés económico	2	1	0	2	0	1	1	0	0	2	0	3	0	12
Orienta. oportunista	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Orienta.cosmopolita	7	2	1	3	3	0	0	0	5	0	1	1	0	23
Orienta.CP	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Orienta.empresa	0	0	3	0	3	3	2	4	1	5	5	1	8	35
Orienta.etica	1	4	4	1	0	0	1	0	1	5	1	0	2	20
Orienta.familia	8	3	2	10	1	2	9	0	3	0	2	4	2	46
Orienta.local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3
Orienta.LP	2	0	2	0	4	0	2	1	1	1	1	1	2	17
Orienta.persona	0	2	0	0	0	0	0	1	0	3	0	2	3	11
Orienta.tarea	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Percep.fracaso -	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Percep.fracaso +	0	4	0	1	0	0	1	0	0	2	1	2	2	13
Propensión riesgo	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	1	0	0	4
Rigor	0	6	1	1	0	0	0	0	0	0	1	2	1	12
Sacrificio	0	0	3	1	1	2	2	1	1	2	2	3	3	20
Satisfacción	3	4	11	2	1	0	6	1	3	1	3	1	3	39
Sencillez	0	0	0	0	0	0	3	1	2	0	0	0	2	8
Sentido culpa	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3
Sentido logro	10	4	1	0	3	0	0	2	1	0	1	1	3	26
Seriedad	2	2	0	3	0	1	2	2	0	1	0	5	3	21
Trabajo duro	8	5	2	5	2	5	3	2	1	3	1	8	10	55
Vida activa	0	0	0	0	0	0	3	1	1	2	1	4	2	14
Vida contemplativa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vida próspera	1	0	0	1	0	0	3	0	1	0	0	3	0	9
Vocación	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3	2	0	6
Totales	93	71	64	50	55	20	73	34	45	46	41	70	85	747

En el lado opuesto nos encontramos con cuatro valores de la lista previa que no parecen tener importancia para los empresarios entrevistados: **Dependencia, egoísmo, Orientación oportunista y vida contemplativa**, tal y como recoge la frecuencia nula en la tabla 4.1.

A continuación se presenta la tabla 4.2 en la que se clasifican la totalidad de los valores en tres columnas que “a priori” representan, por un lado, dos concepciones diferentes y contrapuestas que los fundadores de la muestra manifiestan de la empresa;

aquéllos que hacen prevalecer el ámbito de la empresa al de la familia (valores de orientación a la empresa) y aquellos que consideran la familia antes que la empresa (valores de orientación a la familia). Por otro lado, la columna que recoge los valores que se refieren al plano personal y social del propio empresario (valores psicosociales), y que en combinación con los anteriores configuran la jerarquía de valores de cada fundador. En principio, nos cabe suponer que existirá una cierta variedad de combinaciones de valores para cada fundador que aunque en algunos casos los acerque a una de las dos concepciones de la empresa, difícilmente coincidirán totalmente con ella.

TABLA 4.2:
Clasificación “a priori” de los valores

Valores de orientación a la empresa	Valores psicosociales	Valores de orientación a la familia
Orientación a la empresa	Vocación	Orientación a la familia
Orientación cosmopolita	Sentido de culpa	Percepción negativa del fracaso
Ambición	Sentido de logro	Orientación a la tarea
Crecimiento	Altruismo	Aversión al riesgo
Crear empresa	Constancia	Concepción negativa de las relaciones humanas
Propensión al riesgo	Gratitud	Control externo
Percepción positiva del fracaso	Honestidad	Dependencia
Percepción positiva del fracaso	Orientación ética	Espíritu de familia
Innovación	Orientación a la persona	Estabilidad
Autonomía	Rigor	Interés económico
Concepción positiva de las relaciones humanas	Sacrificio	Orientación a corto plazo
Control interno	Seriedad	Satisfacción
Determinación	Trabajo duro	Orientación local
Orientación a largo plazo	Egoísmo	Vida próspera
Vida activa	Vida contemplativa	
Orientación oportunista		

En esta primera aproximación el análisis nos ha permitido identificar y diferenciar los valores que los fundadores de la muestra toman en consideración de los que no. Los valores con una mayor frecuencia son compartidos por la práctica totalidad de los casos pero, evidentemente, no en la misma proporción. Por ello, se realizaron unos filtrados de códigos de documento, es decir, filtramos los valores del fundador mediante códigos que se habían asignado a cada caso (documento) que recogían, por un lado, el inicio de la actividad empresarial (equipo fundacional *versus* fundador único) y,

por otro, la organización actual (varias empresas *versus* empresa única) para comprobar si existen diferencias.

En la tabla 4.3 se recogen los valores filtrados según se trate de un equipo fundacional o fundador único. Vemos una mezcla de los valores psicosociales, orientación a la empresa y a la familia, con diferentes combinaciones según se trate de un equipo fundacional familiar o fundador único. Aunque coinciden los valores que citan con mayor frecuencia, su orden en la jerarquía difiere. En el equipo fundacional predominan con diferencia los valores que hemos denominado de orientación a la empresa, mientras que en el caso del fundador único prácticamente están equilibrados.

TABLA 4.3

Valores del fundador según la fundación de la empresa (Mayor a menor frecuencia)

Equipo fundacional familiar	Fundador único
Determinación	Orientación a la familia
Trabajo duro	Trabajo duro
Crecimiento	Satisfacción
Orientación a la familia	Crecimiento
Orientación a la empresa	Orientación a la empresa
Satisfacción	Constancia
Ambición	Innovación
Crear empresa	Concepto negativo de las relaciones humanas
Innovación	Sentido de logro
Espíritu de familia	Orientación cosmopolita

Para el fundador único la orientación a la familia es el valor predominante, las decisiones de la empresa están supeditadas a los intereses de la familia. En cambio, en el equipo fundacional familiar la orientación a la familia ocuparía un cuarto puesto, aunque delante de la orientación a la empresa (ocupa la quinta posición en ambos casos). Para estos últimos, ahora, aunque se supediten los intereses de la familia a los de la empresa existe un cierto equilibrio.

Si distinguimos entre quienes poseen varias o una única empresa entonces (ver tabla 4.4) nos encontramos con que los primeros son los que presentan una mayor frecuencia en los valores que hemos relacionado con el predominio del ámbito de la empresa sobre el de la familia. No existe ninguna diferencia por el hecho de que se trate de empresas creadas por un fundador único (3) o un equipo fundacional familiar (3). La relación que se ha encontrado es entre la existencia de varias empresas y la presencia de antecedentes empresariales en la familia del o de los fundadores.

TABLA 4.4

Valores del fundador según el número de empresas.
(Ordenados de mayor a menor frecuencia)

Fundador varias empresas	Fundador empresa única
Crecimiento	Orientación a la familia
Orientación a la empresa	Trabajo duro
Ambición	Determinación
Trabajo duro	Innovación
Satisfacción	Satisfacción
Crear empresa	Orientación cosmopolita
Constancia	Sentido de logro
Control interno	Seriedad
Determinación	Concepto negativo de las relaciones humanas
Orientación ética	Espíritu de familia

Las diferentes combinaciones de valores que muestran los fundadores cuando tenemos en cuenta tanto su situación fundacional como el número de empresas creadas, nos sugieren la necesidad de realizar un análisis que nos permita identificar la estructura subyacente en los datos: estudiar si los valores se pueden agrupar a partir de unos valores no observables, espacio de valores, y, si ese es el caso, como se sitúan los fundadores analizados en ese espacio de valores y, finalmente, cómo se agrupan, si existe una taxonomía

4.1.2 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LOS VALORES

La obtención de la tabla de frecuencias que nos facilita el programa Atlas.ti como resultado de la codificación de los valores del fundador para todos los casos de la muestra es la base para la aplicación de la técnica de análisis multivariante: escalamiento multidimensional, “Multidimensional Scaling” (MDS) que ha sido especialmente desarrollada en el ámbito de la psicología para la representación de las percepciones y preferencias humanas. El escalamiento multidimensional toma un conjunto de distancias entre datos y trata de encontrar una configuración espacial o modelo de puntos en un número de dimensiones cuyas distancias encajen con los datos de partida.

El propósito del análisis multidimensional es detectar las dimensiones subyacentes y significativas que permiten al investigador explicar la similitud o diferencias que existen entre unos objetos estudiados: empresarios y valores, en este

caso. Con el análisis multidimensional podemos trabajar cualquier medida de similitud o de distancia.

Para obtener esas dimensiones latentes que nos permitirán situar en un mapa a un conjunto de empresarios en función de sus valores, necesitamos una medida de distancia entre dos empresarios, $d(i, i')$, que mida el grado de semejanza entre ellos en función de sus valores. De tal manera que cuanto mayor sea la distancia entre sus valores característicos, mayor sea la medida de distancia, $d(i, i')$. Existen muchas medidas de distancia, pero cuando la matriz de datos toma la forma de una tabla de frecuencias como la 4.1, la distancia de la Ji-cuadrado parece la más adecuada (Cuadras, 1996: 317-320). La distancia de la Ji-cuadrado entre dos empresarios (i, i') con relación a sus valores se define como:

$$d^2(i, i') = \sum_{j=1}^n \frac{1}{f_{i.,j}} \left(\frac{f_{i,j}}{f_{i.,.}} - \frac{f_{i',j}}{f_{i',.}} \right)^2$$

Donde en el sumatorio, n representa el número de valores analizados, $f_{i,j}$ la frecuencia con la que el empresario i ha utilizado los valores j ; $f_{i.,}$ es la frecuencia o número de veces que el empresario i ha citado los n valores y, finalmente, $f_{i',j}$ representa la frecuencia con la que los empresarios han citado el valor j .

Como resultado, si los empresarios tienen perfiles de valores similares (las frecuencias con las que citan a cada uno de los valores son casi las mismas), ambos empresarios deberán aparecer próximos en el mapa multidimensional. En caso contrario se encontrarán alejados. Si un empresario muestra un perfil igual al de la media de todos los empresarios, en el mapa multidimensional se situará en el origen.

Para identificar los valores subyacentes que explican la similitud o distancia entre los empresarios entrevistados, se representa gráficamente la relación que existe entre los valores y las dimensiones obtenidas. Para ello necesitamos calcular la distancia de la Ji-cuadrado entre cada par de valores, $d^2(j, j')$. Ahora utilizamos las columnas en lugar de las filas de la tabla 4.1. La representación gráfica obtenida se interpreta de la misma manera. Los valores que tienen las mismas frecuencias para todos los empresarios mostrarán una distancia nula $d^2(j, j')=0$, y estarán localizados en la misma posición en el mapa. Aquellos con un perfil igual al de la media, los encontraremos en el origen.

Una vez tenemos la matriz de distancias el análisis multidimensional trata de reordenarlas de una manera eficiente con el objeto de obtener una configuración que es la mejor representación que podemos obtener en el mapa de k dimensiones que hemos seleccionado. De hecho utiliza un algoritmo que minimiza la diferencia entre la matriz original de datos, $\Delta(i,j)$, y la matriz de distancias obtenidas en el espacio de k dimensiones, $d(i,j)$.

$$\text{Min STRESS} = \sqrt{\frac{\sum_{i < j} [d(i,j) - f(\Delta(i,j))]^2}{\sum_{i < j} [d(i,j)]^2}}$$

Donde $f(\Delta(i,j))$ representa una transformación no métrica de la matriz original de distancias y se desea encontrar, simultáneamente, el número de dimensiones y la configuración o modelo de puntos en ese espacio dimensional.

Se calcula la configuración de estímulos derivada para dos dimensiones. La iteración se finalizó en la quinta ya que sólo mejoraba en menos de un 0.001. El *stress* y el coeficiente de determinación, R^2 , que resulta de regresar la configuración estimada sobre la original nos proporcionan la bondad del ajuste de la solución. Los valores del *stress* son los de la fórmula 1 de Kruskal. Así, para la matriz de los 41 valores de los 13 casos los estadísticos de bondad de la representación son los siguientes:

TABLA 4.5:
Medidas de la bondad del análisis multidimensional

N° de Dimensiones	S-stress	R²
1	0,414	0,606
2	0,265	0,655
3	0,091	0,939

Cuanto menor es el *stress* mejor es el ajuste de la configuración euclídea a la disimilitud, y cuanto mayor es R² mejor la configuración. Aunque a partir de la tercera dimensión el ajuste del MDS es el deseable (ver Kruskal y Wish, 1978), los resultados muestran que no existen suficientes grados de libertad para estimar todos los parámetros del modelo de los fundadores que se muestra después. Por ello, y para mantener una homogeneidad en el nivel de estudio, el análisis se ha realizado con dos dimensiones.

La tabla 4.6 muestra las coordenadas de los valores respecto a su distancia a los ejes para su representación en dos dimensiones. Se han resaltado los valores que pueden permitirnos definir las dos dimensiones. Así los valores identificados con un (1) hacen referencia a la parte negativa (izquierda) de la primera dimensión y con un (2) a la parte positiva (derecha). Los valores más representativos de la segunda dimensión se han etiquetado con un (3) para la parte negativa (abajo) y con un (4) la positiva (arriba).

TABLA 4.6:
Coordenadas de los valores en el mapa de dos dimensiones

Etiqueta del valor	Nombre del valor	Dimensión	
		1 ^a	2 ^a
1	Altruismo	0,7925	0,9104
2	(1) Ambición	-2,0729	1,3716
3	Autonomía	0,7443	-0,1169
4	(3) Aversión riesgo	-0,4351	-1,5892
5	(2) Relaciones humanas negativas	2,0612	0,1546
6	Relaciones humanas positivas	-0,6280	-0,3698
7	(3) Constancia	-0,6260	-1,2748
8	Control externo	-0,8120	0,6052
9	(4) Control interno	-0,1050	0,9091
10	(1) Crear empresa	-1,7147	1,0456
11	(1) Crecimiento	-2,3469	-0,6603
12	(4) Determinación	1,3912	2,1557
13	(3) Espíritu de familia	0,1209	-1,3455
14	(3) Estabilidad	0,1882	-1,4067
15	Gratitud	0,2483	-0,6678
16	Honestidad	-0,5628	0,6901
17	Innovación	1,9913	-1,1497
18	(2) Interés económico	0,8654	0,3875
19	(2) Orientación cosmopolita	1,8212	-0,2316
20	Orientación a corto	0,0854	-0,4604
21	(1) Orientación a la empresa	-2,4097	-0,1791
22	Orientación ética	-0,9528	-0,5993
23	(2) Orientación a la familia	1,8700	-1,0384
24	Orientación local	-0,1382	0,2087
25	Orientación a largo	-0,5265	0,1211
26	Orientación a la persona	-0,7239	1,0031
27	Orientación a la tarea	1,0947	0,0202
28	Percepción negativa del fracaso	0,4926	0,3361
29	Percepción positiva del fracaso	-0,4920	0,7830
30	Propensión al riesgo	-0,1766	-1,1482
31	Rigor	0,2743	0,9066
32	(1) Sacrificio	-1,0209	-0,4174
33	(3) Satisfacción	-0,3303	-1,4823
34	Sencillez	-0,4481	-0,8132
35	Sentido de culpa	0,8285	0,0781
36	(4) Sentido de logro	0,8390	1,3474
37	(4) Seriedad	0,3651	1,0264
38	(4) Trabajo duro	0,3605	1,5025
39	Vida activa	-0,6684	0,2078
40	Vida próspera	0,8279	-0,3278
41	Vocación	-0,0716	-0,4924

Si analizamos la primera dimensión, el eje negativo queda caracterizado por aquellos valores que presentan un valor numérico negativo más elevado en su primera coordenada y prácticamente nulo en la segunda. Por su parte, el eje positivo de la primera dimensión vendría definida por aquellos valores con una primera coordenada positiva y las segunda en el eje de coordenadas. La segunda dimensión vendría entonces caracterizada por los valores que cumpliesen los criterios anteriores pero invertidos.

La primera dimensión es la que tiene mayor capacidad explicativa y por la naturaleza de los valores vemos que se agrupan con un sentido económico o empresarial. Destacan la característica empresarial de la muestra definiendo según el sentido del eje el objetivo último a alcanzar por los fundadores con sus empresas. Así, para el eje negativo los valores apuntarían hacia una orientación o preferencia clara hacia la empresa. Es decir, la empresa predomina sobre otros ámbitos (incluido el familiar) aprovechándose las oportunidades que se presenten para “hacer empresa”. La empresa es un fin en sí misma. El eje positivo por el contrario, representa la intención de los fundadores de alcanzar unos objetivos que fundamentalmente suponen el sustento del propio empresario y su familia. Es decir, en este caso la empresa es un medio para alcanzar otros fines en donde el ámbito familiar prima sobre el empresarial. Esta dimensión recoge de este modo los valores que por la propia composición de la muestra giran en torno al hecho empresarial.

TABLA 4.7:
Interpretación de la 1ª dimensión en función de los valores que mejor la definen

1ª DIMENSIÓN: EMPRESARIAL	
EJE NEGATIVO	EJE POSITIVO
Empresa como fin	Empresa como medio
Orientación a la empresa	Orientación al sustento
Orientación a la oportunidad empresarial	Orientación a la familia

La segunda dimensión comprende los valores que expresan de qué modo el fundador piensa obtener sus objetivos. Se ha denominado dimensión psicosocial ya que recoge en sus ejes dos configuraciones de valores diferentes. Por un lado, en el eje positivo se pone de manifiesto el predominio de la actuación a nivel individual del fundador para la obtención de sus objetivos (realización personal). Esta configuración de valores supone una orientación interna, es decir que el empresario busca su

desarrollo personal. Los valores denotan un comportamiento o modo de actuación que requiere una gran exigencia del propio fundador.

En el eje negativo, por el contrario, se sitúan valores de carácter más interpersonal o de orientación al grupo. Es decir, en este caso los valores reflejan un comportamiento más orientado al exterior y de una menor exigencia personal ya que contarían con la colaboración de otras personas para alcanzar sus objetivos (necesidad de pertenencia al grupo).

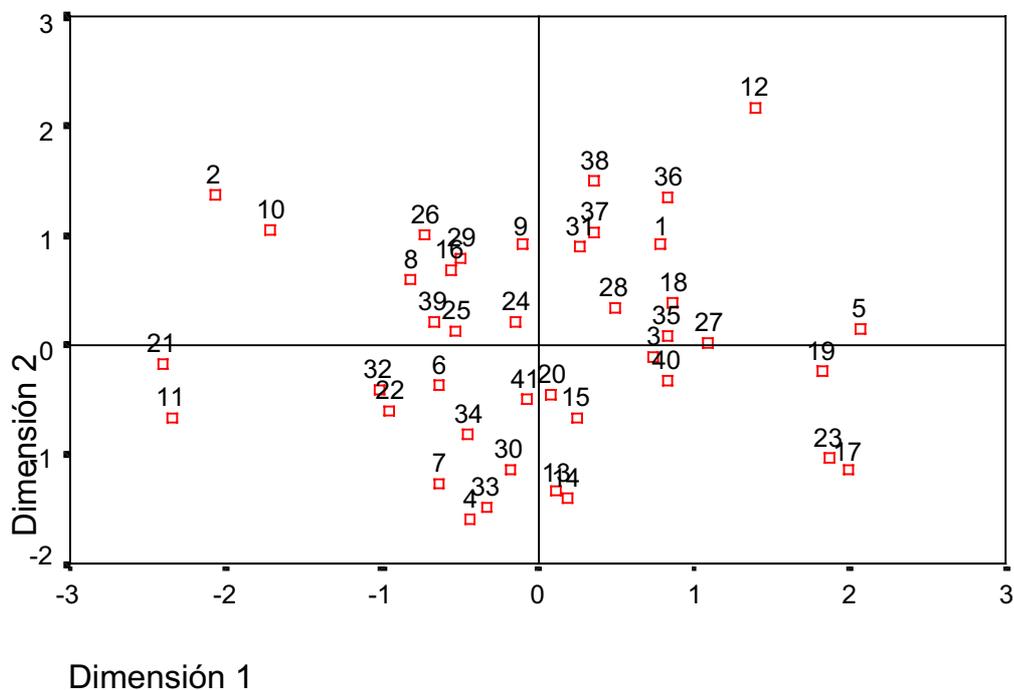
TABLA 4.8:

Interpretación de la 2ª dimensión en función de los valores que mejor la definen

2ª DIMENSIÓN: PSICOSOCIAL	
EJE NEGATIVO	EJE POSITIVO
Orientación al grupo	Orientación a la realización personal
Orientación externa	Orientación interna
Valores inter- personales	Valores personales

En la figura 4.1 se representan gráficamente la relación existente entre los valores a los que se han referido los fundadores (41 con frecuencia positiva) y las dimensiones obtenidas que se reflejan en la tabla 4.6.

FIGURA 4.1:
Representación gráfica del sistema de valores de los empresarios



1ª DIMENSIÓN: EMPRESARIAL

Eje positivo, La empresa como MEDIO
Eje negativo, La empresa como FIN

2ª DIMENSIÓN: PSICOSOCIAL

Eje positivo, Valores de realización PERSONAL
Eje Negativo, Valores de pertenencia al GRUPO

Leyenda de las etiquetas de los valores del fundador

- | | |
|--------------------------------|------------------------------------|
| 1 Altruismo | 22 Orientación ética |
| 2 Ambición | 23 Orientación a la familia |
| 3 Autonomía | 24 Orientación local |
| 4 Aversión al riesgo | 25 Orientación a largo |
| 5 Relaciones humanas negativas | 26 Orientación a la persona |
| 6 Relaciones humanas positivas | 27 Orientación a la tarea |
| 7 Constancia | 28 Percepción negativa del fracaso |
| 8 Control externo | 29 Percepción positiva del fracaso |
| 9 Control interno | 30 Propensión al riesgo |
| 10 Crear empresa | 31 Rigor |
| 11 Crecimiento | 32 Sacrificio |
| 12 Determinación | 33 Satisfacción |
| 13 Espíritu de familia | 34 Sencillez |
| 14 Estabilidad | 35 Sentido de culpa |
| 15 Gratitud | 36 Sentido de logro |
| 16 Honestidad | 37 Seriedad |
| 17 Innovación | 38 Trabajo duro |
| 18 Interés económico | 39 Vida activa |
| 19 Orientación cosmopolita | 40 Vida próspera |
| 20 Orientación a corto | 41 Vocación |
| 21 Orientación a la empresa | |

4.1.3 ANÁLISIS DE LA POSICIÓN DE LOS FUNDADORES EN EL ESPACIO DE SUS VALORES

Analizamos ahora la posición de los trece casos de la muestra en relación con las dos dimensiones anteriores. Para ello se ha calculado la distancia de la Ji-cuadrado y después se han obtenido las dimensiones de la misma manera que en el caso de los valores. La tabla 4.9 recoge la bondad de los ajustes hasta la segunda dimensión (recordemos que, como dijimos anteriormente, no existen suficientes grados de libertad para estimar todos los parámetros del modelo de los fundadores).

TABLA 4.9:
Medidas de la bondad del análisis multidimensional

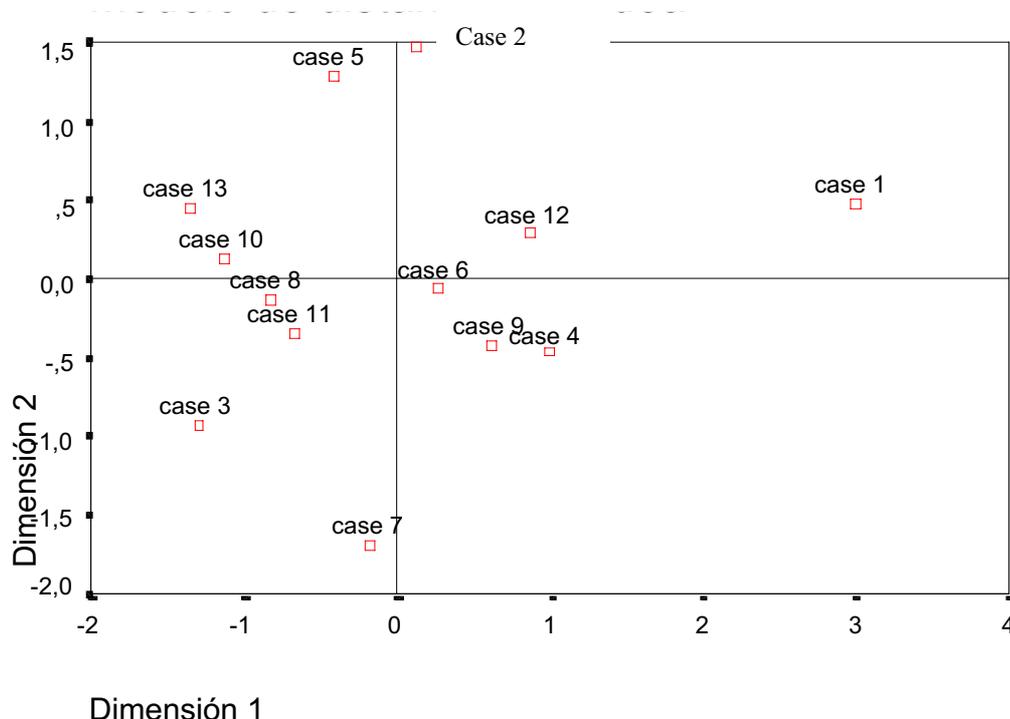
Nº de Dimensiones	S-stress	RSQ
1	0,4140	0,606
2	0,1945	0,817

Se obtiene de este modo la tabla con las coordenadas para cada uno de los casos y su representación gráfica en dos dimensiones.

TABLA 4.10:
Coordenadas de los fundadores en el espacio de su sistema de valores

Número de entrevista	Nombre del empresario	Dimensión	
		1 ^a	2 ^a
1	VAR1	2,9934	0,4845
2	VAR2	0,1288	1,4674
3	VAR3	-1,3030	-0,9372
4	VAR4	0,9926	-0,4734
5	VAR5	-0,4243	1,2843
6	VAR6	0,2639	-0,0689
7	VAR7	-0,1678	-1,6973
8	VAR8	-0,8305	-0,1372
9	VAR9	0,6274	-0,4262
10	VAR10	-1,1273	0,1152
11	VAR11	-0,6743	-0,3485
12	VAR12	0,8768	0,2838
13	VAR13	-1,3557	0,4534

FIGURA 4.2:
Representación gráfica de los fundadores en el espacio de sus valores



1ª DIMENSIÓN: EMPRESARIAL

Eje positivo, La empresa como MEDIO

Eje negativo, La empresa como FIN

2ª DIMENSIÓN: PSICOSOCIAL

Eje positivo, Valores de realización PERSONAL

Eje Negativo, Valores de pertenencia al GRUPO

Si analizamos la representación de los casos con relación a los valores podemos observar que los casos 13 y 3 son los que toman unos valores más altos en el eje de la empresa como fin, mientras que el caso 1 toma un mayor valor para el eje de la empresa como medio y, además, guarda una gran distancia respecto a los otros casos que también se alinean respecto al eje positivo de abscisas.

En la segunda dimensión, la psicosocial, los casos 2 y 5 son los que se sitúan a mayor distancia en el eje positivo respecto del origen de coordenadas, es decir, son los que presentarían un mayor componente de valores de realización personal y, en contraposición, el caso 7 toma el mayor valor en el eje negativo de pertenencia a un grupo.

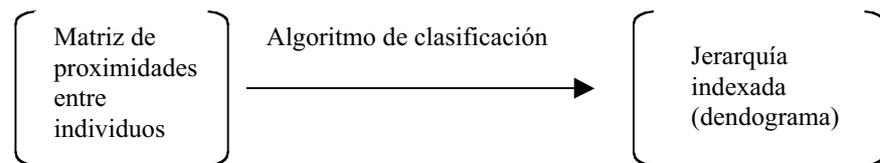
La representación gráfica de los fundadores en el espacio de sus valores nos sugiere la existencia de diferencias en relación con las dos dimensiones: empresarial y

psicosocial. Una forma sencilla de agrupar a los fundadores, ahora, sería según su posición en los cuatro cuadrantes, pero la utilización de algoritmos de clasificación nos puede proporcionar unos grupos más homogéneos en relación con sus valores, y este procedimiento es el que sugieren diferentes autores (ver por ejemplo Hair, Anderson, Tatham y Black, 1995).

4.1.4 TAXONOMÍA DE FUNDADORES CON RELACIÓN A LOS VALORES

Se realiza una clasificación jerárquica de los 13 casos para intentar establecer grupos homogéneos de fundadores o modelos en relación con su sistema de valores que nos pueda conducir al establecimiento de una taxonomía.

En una clasificación jerárquica los grupos se van fusionando progresivamente, mientras decrece la homogeneidad entre las agrupaciones, cada vez más amplias, que se van formando. Sintéticamente lo podemos expresar de la siguiente manera:

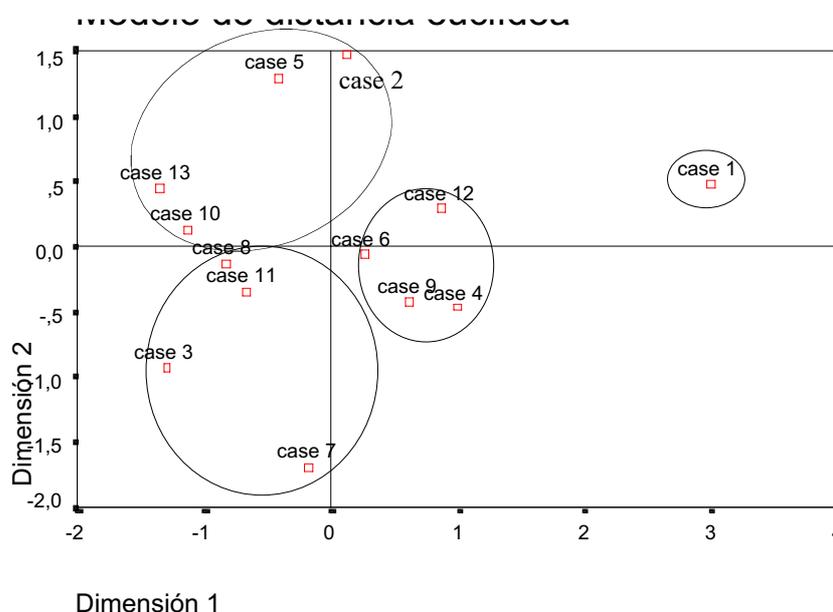


El método de agrupación denominado entre grupos (Unweighted Pair-Group Method using Arithmetic Averages, UPGMA) estima la distancia entre dos grupos como la distancia media entre todos los pares de objetos pertenecientes a dos grupos diferentes. Se encadenan aquéllos individuos o grupos que muestran una menor distancia media. Es uno de los métodos más utilizados en biología para la elaboración de taxonomías pues es muy eficiente cuando los objetos forman agrupaciones empíricamente distintas (Cuadras, 1994: 460).

Utilizamos las coordenadas de empresarios y valores con el objeto de calcular distancias euclídeas a las que aplicando el algoritmo de clasificación anterior nos permite encontrar grupos de empresarios homogéneos respecto a los valores que mejor les definen (ver Hair, Anderson, Tatham y Black, 1995: 543, y Seber, 1984: 347). Su proceso de encadenamiento (formación de los grupos) se muestra en la figura A4.1 del anexo 9 y en la tabla A4.1 del anexo 10. De este modo obtenemos cuatro grupos que están formados por los siguientes casos: grupo 1, casos 11, 8, 3, 7; grupo 2, casos 6, 4,

9, 12; grupo 3, casos 2, 10, 13, 5; grupo 4, caso 1. A continuación señalamos estos agrupamientos en la representación gráfica

FIGURA 4.3:
Identificación de taxonomía de fundadores en el espacio de sus valores



1ª DIMENSIÓN: EMPRESARIAL

Eje positivo, La empresa como MEDIO

Eje negativo, La empresa como FIN

2ª DIMENSIÓN: PSICOSOCIAL

Eje positivo, Valores de realización PERSONAL

Eje Negativo, Valores de pertenencia al GRUPO

Analicemos ahora la posición de los agrupamientos en la representación gráfica. Grupo 1: se encuentra entre los dos ejes negativos. Esto supone que los fundadores de este grupo comparten valores que quedan definidos por las etiquetas “la empresa como fin” y “pertenencia al grupo”. Grupo 2: localizados claramente en el eje positivo de la primera dimensión, pero con tres casos en el eje negativo de la segunda y el caso 12 en el positivo. Así que este grupo vendría definido por los valores de “la empresa como medio” e indefinidos respecto a la segunda dimensión, ya que están en el valor medio del eje psicosocial. Grupo 3: tres casos se sitúan en el eje negativo de la primera dimensión y el positivo de la segunda, y el caso 2 se encuadra en el eje positivo de la segunda dimensión y cercano al eje en la primera dimensión. “empresa como fin” y “realización personal”. Grupo 4: solo el caso 1 que se encuentra entre ambos ejes

positivos de las dos dimensiones y a mayor distancia de todos los demás: “empresa como medio” y “realización personal”.

De la relación entre la clasificación anterior de los fundadores y su localización entre las dos dimensiones: eje empresarial, eje psicosocial, se trata de obtener una denominación o etiqueta para identificar cada uno de estos grupos que recoja las características asociadas a la combinación de sus valores. Para ello, los agrupamientos obtenidos se han trasladado como familias de documento al programa ATLAS.ti para obtener para cada grupo de fundadores los códigos de las variables con los que guardan relación. De su análisis obtenemos las características que definen a cada tipo para la configuración de la taxonomía de fundadores.

TABLA 4. 11:
Valores que caracterizan a cada uno de los tipos de la taxonomía obtenida

Tipo 1: fundador de tradición familiar	Tipo 2: fundador artífice	Tipo 3: fundador estratégico
Relaciones humanas + Orientación ética Sacrificio Sencillez Espíritu de familia Estabilidad Propensión al riesgo Aversión al riesgo Constancia	Orientación a corto plazo Vocación Gratitud Vida próspera Autonomía Sentido de culpa Orientación a la tarea Interés económico Percepción negativa del fracaso	Altruísmo Sentido de logro Trabajo duro Rigor Seriedad Control interno Orientación a largo plazo Vida activa Orientación local Percepción positiva del fracaso Honestidad Control externo
Ambición Orientación a la empresa	Crear Empresa	Crecimiento
Determinación		

En la tabla 4.11 se recogen los tipos junto con los valores que los caracterizan. Todos comparten el valor determinación y los tipos 1 a 3 comparten los valores ambición, crear empresa, crecimiento y orientación a la empresa. Así mismo se han etiquetado los tipos con los siguientes nombres: *fundador de tradición familiar*, el grupo 1; *fundador artífice*, el grupo 2; y *fundador estratégico*, el grupo 3. El agrupamiento 4 sólo contiene un caso y por lo tanto no formará parte de la tipología aunque sí se presentarán sus características. Los valores que lo caracterizan son la *innovación*, la *orientación a la familia*, *concepción negativa de las relaciones humanas*, *orientación*

cosmopolita y comparte con los otros grupos la *determinación*. Los nombres se han escogido de manera que reflejen no sólo la composición de sus valores más característicos sino también su actuación en la familia y en la empresa. Es por ello, que aunque en este apartado ya aparecen las denominaciones finales de los distintos tipos de fundadores, éstas son el resultado de todo el análisis.

Fundador de tradición familiar: 1r grupo formado por los casos 11, 8, 3 y 7. Comparten la presencia de antecedentes familiares, tanto empresariales como de actividad. Continúan la actividad originaria de sus antecesores aunque con variaciones. El crecimiento de su empresa viene limitado por la tradición de la familia, que ha trabajado en un sector de actividad determinado. En el sistema de los valores estos fundadores se caracterizan por concebir a la empresa como un fin en sí misma y estar orientados hacia el grupo.

Fundador artífice. 2º grupo formado por los casos 6, 4, 9, y 12. Orientados a la tarea, conciben la empresa como un medio de sustento o de alcanzar una forma de vida determinada para la familia. Su tarea como empresarios la entienden, fundamentalmente, como hacer o desempeñar toda una serie de actividades que están en relación directa con la tarea profesional que ha dado origen a la empresa. Realizan su labor dentro de un grupo que forman sus colaboradores más próximos y miembros de la familia que forman parte de su equipo. En el sistema de los valores estos fundadores se caracterizan por concebir a la empresa como medio y estar indefinidos en la dimensión psicosocial.

Fundador estratégico. Grupo 3º, formado por los casos 2, 10, 13 y 5. Orientados al crecimiento, la empresa es un objetivo en sí misma y la realización personal proviene del incremento constante tanto de la dimensión de la empresa como del número de empresas que fundan, las cuales suelen guardar relación con la actividad de la primera empresa. En el sistema de los valores estos fundadores se caracterizan por concebir a la empresa como un fin y buscar su realización personal.

Por su parte, el caso 1. Ve a la empresa como un medio de sustento para su familia y su realización personal proviene de la posibilidad de innovación e invención constante dentro de la empresa. En el sistema de los valores este fundador se caracteriza por concebir a la empresa como un medio y buscar su realización personal.¹

¹ Las características de este único caso nos sugieren su denominación como *fundador inventor*, aunque nos seguiremos refiriendo a él como caso 1 durante el resto del análisis por ser el único dentro de este grupo.

4.1.5 ANTECEDENTES DE LOS FUNDADORES

En esta sección se analizará la relación que existe entre los tipos de fundadores y sus antecedentes, de manera que éstos nos permitan entender la formación de la taxonomía. Para ello en la tabla 4.12 recogemos de forma sintética los códigos asociados a la familia antecedentes para cada uno de los casos, es lo que en el apartado de la metodología hemos denominado “desglose conceptual de las redes”: elaboración de matrices conceptuales centradas en los casos. Primero, se muestran los casos clasificados según el siguiente orden: *fundadores de tradición familiar*, les siguen los *fundadores estratégicos, artífices* y, finalmente, el *caso 1*. Este esquema se mantendrá en la presentación de códigos y casos para todas las matrices conceptuales. La ordenación sigue la primera dimensión, la empresarial, de manera que los dos primeros tipos de fundadores, reflejan la visión de la empresa *como un fin en sí misma*, mientras que los dos restantes, la conciben *como un medio*. A continuación se muestra la “evidencia textual de las redes” (ver metodología) que ilustra las similitudes y diferencias entre casos para cada uno de los códigos que figura en la matriz conceptual.

TABLA 4.12:
Matriz conceptual de antecedentes y tipos de fundadores

Caso	Antecedentes empresariales familiares		Antecedentes de la actividad en la familia		Factor negativo	Mentor fundador	Formación	Experiencia empresarial	Origen de la empresa
	Sí	No	Sí	No					
3	+(2)		+(2)			+(3)	Primaria y cursos cortos		Continuidad
7		+		+			Primaria y experiencia		Deseo de ser empresario
8	+(3)		+(2)		+		Bachiller		Continuidad
11	+(2)		+			+(3)	Perito mercantil	+	Continuidad
2	+		+		+	+	Estudios de comercio	+(3)	Sustento
5	+(2)			+			Bellas artes		Realización personal
10	+		+		+		Bachiller		Oportunidad
13	+(2)						Primaria		Deseo de ser empresario
4		+			+		Primaria y marketing	+	Sustento
6		+		+	+		Militar		Sustento
9	+(2)				+(2)		Bachiller y 1º matemáticas		Continuidad
12	+(2)			+	+		Autodidacta	+	Sustento
1		+(4)		+(3)	+(3)	+	Maestría industrial		Sustento

Legenda: el símbolo + indica que el fundador citó el código que aparece en la columna y entre paréntesis figura la frecuencia.

Antecedentes empresariales familiares

Este código recoge la existencia de antepasados del fundador que han sido empresarios. Prácticamente todos los fundadores que consideran la empresa como un fin, *fundadores de tradición familiar y estratégicos*, han hecho referencia a antepasados empresarios en variadas ocasiones a lo largo de la entrevista, mientras que los fundadores que ven la empresa como un medio, *fundador artífice* y caso 1, sus referencias son más escasas o nulas.

Para el *fundador de tradición familiar* la presencia de antecedentes empresariales en su familia le hacen enfocar la actividad empresarial como algo natural, una actividad y comportamiento que ha observado directamente desde niño.

(...)él tenía un pequeño taller en la misma vivienda y yo nací ahí, en esa vivienda y en ese taller. En aquella época tampoco tenía otra opción y poco a poco me fui aficionando al oficio. Es un círculo vicioso, cuanto más te gusta mejor lo aprendes y cuando mejor lo aprendes más te gusta.
3:3 (15:23)

Sí, sí, yo realmente creo que viví toda mi vida en un ambiente empresarial, abuelos... nunca me hice esta pregunta concreta pero.. mis abuelos tenían un comercio y de alguna manera creo que estaba en el ambiente desde que nací. 8:3 (27:31)

En el caso de los *fundadores estratégicos* no solamente es un aprendizaje normal, sino que también es un reto para alcanzar mayores metas.

yo tengo un bisabuelo que fue el que llevó la luz eléctrica al valle del Lemos. Que luego por las circunstancias de la vida y sobre todo de nuestro país, la guerra lo arruinó. Yo creo que hay genes de mi abuelo, y espero que sea cierto eso porque fue un hombre muy emprendedor, tenía más empresas. 5:3 (53:59)

En cambio los fundadores que conciben la empresa como un medio suelen carecer de antecedentes empresariales. Solamente dos casos los mencionan, y en ellos se aprecia claramente la necesidad de continuar en la empresa como un medio de supervivencia para la familia.

(...)se murió mi padre que tenía un negocio familiar de Bazar de cosas de.., y hay que dejar los estudios y entonces con mis hermanos continuamos con el negocio que tenía. 9:1 (15:19)

La existencia o ausencia de estos antecedentes empresariales familiares discrimina entre el grupo de fundadores que considera a la empresa como un fin de los que la consideran como un medio.

Antecedentes de actividad en la familia

Por su parte la existencia en la familia de antecedentes en la actividad divide a los fundadores que consideran a la empresa como un fin en dos grupos. Por un lado, los que contemplan su origen empresarial como una continuidad de la actividad de la familia y, por otro, los fundadores para los que la creación de la empresa responde a un deseo de realización personal, a la satisfacción de la idea de ser empresario, al aprovechamiento de una oportunidad empresarial o como la única vía que se les ha presentado para poder “*ganarse la vida*”.

(...) yo soy hijo de un comerciante y no puedo más que continuar la actividad que ejercitaba y ejercía mi padre, por lo tanto no hay un momento que se me ha ocurrido la idea fue simplemente la continuidad. 8:1 (11:15)

(...) yo lo único que hice fue aumentar las dimensiones del negocio, no sólo en dimensiones económicas sino también geográficas. 8:2 (20:23)

(...) es una continuación del oficio de mi padre. 3:2 (14:15)

Por su parte los fundadores que conciben a la empresa como un medio, *artífices* y el caso 1, carecen totalmente de antecedentes familiares en la actividad que ha dado origen a la creación de la empresa. Es decir, son ellos los que comienzan la actividad empresarial partiendo prácticamente de cero.

Yo no soy de puerto de mar ni nada de eso, yo soy de un pueblo de Vimianzo.. y después de ahí surgió que al cumplir el servicio militar como aquí no había salida por ninguna parte me establecí, mal como pude me establecí, y hacía de todo... reparaba automóviles, barcos, lo que fuera y poco a poco me fui metiendo, metiendo, hasta que empecé a construir los barcos. 1:1 (28:41)

Factor Negativo

El fundador artífice junto con el caso 1, se ven abocados a crear una empresa impulsados por motivos negativos, que fundamentalmente identifican con la imposibilidad de encontrar un puesto de trabajo acorde con sus habilidades y conocimientos.

(...)he tenido mucha dificultad para encontrar trabajo porque lo que sabía hacer yo no se hacía aquí, 1:130 (116:118)

(...)como aquí no había salida por ninguna parte me establecí, mal como pude me establecí, y hacía de todo... 1:124 (33:36)
1:124 (33:36)

Yo tenía otras aspiraciones. Yo en el pueblo ... traía a mi mujer y un chaval de siete meses y no traía más... Y ahí fue el motivo de iniciarme. Yo tuve que buscar otra cosa. 12:6 (112:120)

Mentor del fundador

Este código recoge si los fundadores se han beneficiado de la ayuda y consejo de otra persona que haya influido positivamente tanto en la decisión de crear la empresa como en el desarrollo de la actividad empresarial. En principio, cabría pensar que aquellos fundadores con antecedente familiares contasen con un mentor de la familia, pero solamente se ha destacado este hecho en un caso.

(...) en el año 42 mi hermana mayor se casó con un empresario, y entonces varios hermanos (7 hermanos), en realidad somos 9 hermanos, 2 hermanas: la mayor y la más pequeña y siete hombres, siete hombres en edad laboral - yo tendría unos 15 años o así- y nuestro cuñado nos dio la opción de trabajar en su empresa. 2:2 (14:21)

Por el contrario, mencionan la decisiva influencia de personas ajenas a la familia.

(...) una persona de la que aprendimos mucho y nos ayudó era un señor alemán, un químico alemán muy bueno. Estaba de director técnico en una fabrica de barnices y digo estaba porque murió. Hemos viajado mucho con este señor, incluso hemos cogido mucho afecto tanto a nivel empresarial como amigo, amigos en plan de matrimonio, muchas veces que iba a las ferias al extranjero se ponía en contacto con nosotros para ir juntos. Y este señor por ser alemán, y por tener una carrera muy buena y estar de director de una fábrica de barnices nos ayudó a tener estos últimos tipos de barnizado al mejor precio y lo más actual. Y por ser alemán ayudó porque tenía muchos más contactos en Alemania - que para el caso es el mejor país del mundo en el mueble - no hablo de modelos sino de fabricación, de modelos se puede decir el italiano ..Alemania en cuanto a fabricación es lo mejor del mundo. Y esto le daba unos contactos en Alemania que nos los transmitía a nosotros. 3:22 (208:231)

Entre los fundadores que no tuvieron antecedentes familiares, sólo el caso 1 reconoció el papel clave de una persona ajena a su familia en la decisión de crear su empresa.

el Almirante () dijo: entonces te vas de aquí y no te emplees tienes que establecerte. 1:27 (296:297)

Formación académica del fundador

Muy variada, desde prácticamente sin estudios a licenciado. Se caracterizan por el aprendizaje a través de la experiencia completada en algunos casos con la realización de cursos cortos.

(...)con 16 años fui a trabajar a Orense y trabajaba en la fábrica de mi, en un taller de mi cuñado. Por la noche aproveché para formarme un poco, iba a la Academia Almi, la Academia Bóveda para prepararme, para aprender mecanografía.. 2:21 (198:203)

(...)cálculo mercantil, para prepararme para el comercio un poco 2:23 (207:208)

(...)fui a la escuela primaria y después con mi padre. Después fui aprendiendo cosas a través de libros y de cursos, por correspondencia, otro tipo de cursos, cursos de empresariales y tal. Empecé a viajar relativamente pronto, inclusive al extranjero. Yo soy mas antiguo en la feria de Hanover de la maquinaria, incluso que la propia feria. Quiero decir, que iba a la maquinaria a Hanover cuando era una feria general antes de ser la feria monográfica, 3:6 (39:49)

De la experiencia. La experiencia y en cuanto a la función directiva yo diría que la formación militar a mi me valió mucho. Fue una buena formación me valió para la empresa. 6:9 (95:98)

(...)experiencia, yo a bote y pronto diría que ninguna, pero en el curso del tiempo me he dado cuenta que no tenía ninguna formación a nivel de titulación pero.... lo que sí tenía desde siempre era un espíritu comercial, un espíritu empresarial porque viví ese ambiente. Creas que no va uno adquiriendo una serie de conocimientos y de cosas que no sabe uno que están ahí, pero que realmente hacen a uno pensar de una manera determinada en un momento determinado. 8:7 (52:62)

Yo creo que de mis lecturas. A nivel de ideas abstractas. Del día a día yo creo que de mi padre, de mi familia de vivir en un ambiente empresarial, de las otras personas con las que uno trabaja a lo largo de su vida, pues va uno con los competidores, con los proveedores, con los clientes, una persona debe ir aprendiendo de todas aquellas personas que aparentemente saben más que uno de alguna cosa. Vivir. 8:13 (165:173)

(...)el mundo. Yo no tengo Universidad, no tengo escuela, dejé a los catorce años el colegio, y lo que me enseñó fue el mundo. Andando por el mundo adelante con muchas clases de personas, con pequeños, con grandes, con medianos, con todo el mundo. Aprender de todo el mundo, aprender de los pequeños, aprender de los grandes, se aprende siempre de todo el mundo. ¡Hasta de un tonto se aprende!. 13:25 (294:302)

Existe un cierto nivel de estudios superior en los fundadores que perciben la empresa como un fin (*tradición familiar y estratégico*), aunque con grandes variaciones. Lo que sí se observa es que poseen un nivel de estudios más elevado que el grupo de fundadores que considera a la empresa como un medio (*artífices y caso I*).

Desde un punto de vista empresarial ninguna. Yo lo que tenía era una formación académica de Bellas Artes. Había conocido un poco el trabajo del diseño porque había trabajado en una empresa francesa, con la cual yo llegué a un acuerdo para que ellos apoyaran todo el proceso de fabricación y de gestión comercial con su nombre y con su producto, y por ahí fue por donde yo empecé. Pero la formación empresarial cero, voluntad, y ganas de... bueno, creer en lo que yo podía desarrollar y ganas de rodearme de gente que me completase lo que a mi me faltaba. 5:5 (77:92)

Hay que tener en cuenta que en general los fundadores que consideran a la empresa como un fin (*tradición familiar y estratégicos*) tienen antecedentes empresariales familiares e incluso de actividad, por lo que cuentan con recursos tanto de conocimientos directos de lo que supone ser empresario como con posibilidades de estudiar, recursos financieros.

Experiencia empresarial previa

No se encuentran diferencias entre los distintos grupos de fundadores. Solamente en cuatro casos los fundadores habían creado empresas con anterioridad, dos en los que consideran a la empresa como un medio y dos en la empresa como un fin. Es decir, para la mayoría de los fundadores de la muestra estos son sus primeros proyectos empresariales, por lo que no se puede afirmar que hayan aprendido a través de fracasos anteriores.

Origen de la empresa

Los fundadores que ven la empresa como un fin en sí misma se dividen en dos grupos: (1) los *fundadores de tradición familiar*, cuyo origen es básicamente una

continuidad de la actividad empresarial, ya que en su mayoría de los casos tenían antecedentes empresariales familiares y también de actividad.

(...)comencé a trabajar con mi padre y prácticamente ya se daba por entendido que yo iba a ser el continuador de su negocio. 8:4 (39:41)

(...)por herencia. Mi padre estaba en el mundo de los negocios y yo heredé esa ..esa vocación. 11:1 (13:15)

(2) *los fundadores estratégicos*, cuyo origen de la empresa se basa en el deseo de realización personal por medio de ser empresario o mediante el aprovechamiento de una oportunidad que les ha surgido; en todos estos casos aparecen antecedentes empresariales en su familia.

Me decidí a dar el paso, y hacer mi propia colección, hacerla conforme a mi criterio y a partir de ahí yo creo que las cosas han multiplicado geoméricamente la situación, y han hecho que yo tuviese un reconocimiento a nivel nacional e internacional que si yo siguiese bajo la tutela francesa, yo sería uno más de un equipo, nunca sería yo. 5:24 (456:464)

(...)yo empecé porque me gustaba crecer, me gustaba meterme en las cosas, y cuando empecé lo primero que compré fue un camión pequeño a los dieciséis años un camión de tres toneladas y que la mitad del dinero lo tenía y la otra mitad me lo dejaron los vecinos, y esos fueron mis comienzos. 13:5 (31:37)

Por su parte el origen de la actividad empresarial para el *fundador artífice* junto con el caso 1se fundamenta en la necesidad de un sustento para ellos y su familia, lo que coincide con su concepción de la empresa como un medio.

(...)en el año 1972, la bolsa se vino abajo. Hubo una caída muy fuerte, aquello dejó de venderse y yo recuerdo que por el año 70, 69, 71 en aquellos tiempos me sacaba unas 150.000 pts al mes de comisiones. Yo solamente trabajaba a comisiones y a partir de la caída de la bolsa hubo que buscar la vida por otro lado. Entonces vi un anuncio en la prensa donde pedían un delegado para una compañía de seguros, ahí me presento esto ¿qué será? Hice un estudio de mercado con mis propios medios utilizando datos primarios y secundarios, hice un estudio de mercado a mi manera y dije bueno! Y así es , hice la primera póliza el 1-3-1975. 4:2 (25:38)

(...)de una necesidad económica más bien. En aquel entonces año 1961 en el ejército se cobraba muy poco y entonces viendo los problemas económicos que se iban a derivar de mi familia montamos la empresa, pequeña y ahí empezó, año 61. 6:2 (16:21)

4.1.6 RELACIÓN ENTRE LA PERCEPCIÓN DEL ENTORNO Y LOS GRUPOS DE FUNDADORES

En esta sección se estudia si existe alguna relación entre los grupos de fundadores y su percepción del entorno. Para ello en la tabla 4.13 recogemos de forma sintética la relación de los casos con los códigos asociados a la percepción del entorno, en concreto, Galicia. Así, se han recopilado las referencias de los fundadores sobre: lo que supone Galicia como entorno empresarial (código: Galicia); su valoración general positiva o negativa del entorno gallego (código: entorno); las dificultades para cooperar con otros empresarios, el aspecto político de los mercados (código: Galicia desacuerdos); su valoración de la emigración en relación con la actividad empresarial (código: emigración); una cultura empresarial (código con el mismo nombre); el apoyo de las instituciones públicas a la actividad empresarial (código: apoyo institucional); el origen de las dificultades que experimentan en su actividad empresarial (códigos: dificultades externas e internas); y, por último, la localización de sus empresas (código: localización).

Galicia como entorno empresarial

Prácticamente todos los fundadores coinciden en que Galicia, como su entorno empresarial más cercano, dispone de menos recursos en comparación con otras zonas geográficas. En consecuencia, su localización geográfica les condiciona negativamente, un aspecto que acusan más las empresas de los fundadores que compiten en los mercados internacionales.

Si España es un rinconcito de Europa, Galicia es un rinconcito de España, un rinconcito con todos los agravantes. 9:57
(743:749)

(...)el hecho es que de contenedores... para enviar a Nueva York hay que enviar a cargar a Valencia a Barcelona o a Bilbao, el transporte se ve encarecido por el transporte terrestre.

Parece que aquí, Vigo por lo menos hacia América podría tener una ventaja, ¡pues no señor!, aquí no, y si hay algún barco es de estos que hacen transporte

Interno: Vigo a las Islas o a Cádiz; o de Vigo a Bilbao, pero con un encarecimiento enorme y con un retraso enorme.

9:58 (755:765)

TABLA 4.13:

Matriz conceptual de la percepción del entorno en Galicia y grupos de fundadores

Caso	Galicia	Entorno	Galicia desacuados	Emigración	Cultura empresarial	Apoyo institucional	Dificultades		Localización
							Externas	Internas	
3	Menos recursos	+						+	Rural
7						Nunca	+		Urbana
8	Menos recursos						+		Urbana, polígono
11	Menos recursos, desacuados		+	Mayor esfuerzo		Si (pero se apoya a lo fonáneo)	+		Rural
2	Menos recursos	+	+(2)		No existe	Sí (ayuda al polígono)	+(2)		Urbana, polígono
5	Menos recursos	-	+		No existe		+(5)	+	Rural
10	+	+					+		Urbana, suburb.
13	Apoyo a lo foráneo	-/+		Neutro		No	+(5)		Todo
4									Urbana
6	Menos recursos					Nunca		+	Urbana, polígono
9	Menos recursos, logística	-				Nunca	+(4)	+(4)	Urbana, polígono
12	+					Sí		+	Suburbana
1	Más papeleo	-	+	Salida fácil		Nunca	+(13)		Suburbana

Leyenda: El símbolo + indica que el fundador hizo una referencia positiva acerca del código que aparece en la columna y entre paréntesis figura la frecuencia. El símbolo - hace referencia a una valoración negativa.

Por otro lado, también se percibe un incremento de la burocracia por la duplicación de las administraciones: Central y autonómica.

(...)ahora aquí multiplicaron todo con la Xunta de Galicia, se multiplicó tienes que depender de Madrid y de la Xunta y venga papeles y más papeles, y te dicen falta este cuño aquí y te devuelvo el dinero, y tardan un mes en mandarte o comunicártelo, oye comunicámelo al momento y no me tardes ahí...dime tu lo que me hace falta pero en el momento. Eso sí que me saca a mi de las casillas. He tenido mis enganchadas fuertes con ministros. 1:97 (967:977)

Entorno

Los fundadores que consideran a la empresa como un fin (*tradición familiar y estratégico*) no adoptan una postura de grupo frente al entorno, ya que según los casos lo perciben positiva o negativamente. Sin embargo, los *fundadores artífices* y el caso 1 se refieren en pocas ocasiones al entorno pero cuando lo mencionan suele ser negativamente.

(...)me han apoyado cuando no tenía nada todo el mundo, tengo gratitud hacia mis clientes, hacia mis trabajadores, hacia mis proveedores y hacia mis banqueros. Estoy muy agradecido a mi entorno social y hacia el tejido desde que empecé. Estoy muy agradecido y muy contento. 10:53 (551:558)

(...)parece que me están tratando como a un delincuente. 1:37 (372:373)

Los *fundadores estratégicos* no sólo manifiestan su percepción del entorno sino que mantienen una actitud proactiva al respecto. De este modo, tal y como ilustran los siguientes fragmentos, en un caso el fundador cree haber contribuido a cambiar su entorno a través de su actuación empresarial, lo que considera uno de sus logros, mientras que para el segundo es un objetivo que se dispone a alcanzar en el futuro.

(...)un hecho que a mi me parece que es también importante en la vida, que es que con tu esfuerzo estás haciendo algo que te apetece y te conviene a ti, si no que también estás consiguiendo modificar un entorno, que solo a base de esfuerzos de esta naturaleza se consigue modificar. Y que no son precisamente las empresas públicas las que los resuelven, ni sus dineros. Es precisamente todo lo contrario, es la voluntad de la empresa privada que contra viento y marea, que contra todos los obstáculos que se le ponen delante consigue sacar adelante un proyecto que si se analiza desde un punto de vista académico, puede parecer una locura pero, que se contrarresta con el esfuerzo, de en principio, de una idea que estaba de acuerdo la familia de ella y en fin, que se va viendo que las respuestas que se obtienen son las que se habían prometido. 5:11 (184:202)

(...)estoy sentando las bases para que en Galicia ... (mis empresas)puedan ayudar mucho a Galicia, puedan hacer mucho por Galicia, porque nos hace mucha falta. Nosotros los que realmente tenemos un poco iniciativa, pues... tenemos que ser sacrificados, sacrificar nuestra vida personal, privada por el bien de nuestra tierra, hace mucha falta. 13:47

Galicia desacuerdos

Ejemplifica los desacuerdos en el entorno gallego y la falta de unidad a la hora de crear nuevos proyectos empresariales según la propia percepción de los fundadores.

Muestra el aspecto político del mercado, la existencia de “lobbies” y la necesidad de los *fundadores de tradición familiar, los estratégicos* y el caso 1 de influir en las reglas de juego del mercado.

Tú te vas a París y encuentras a catorce gallegos y son una piña, estamos aquí no se cuantos millones de gallegos y nos llevamos prácticamente... no todos mal pero muchos sí. Galicia por desgracia sigue muy arraigada la envidia que no deja que regiones como ésta se desarrollen. 11:58 (795:801)

Emigración

Mención por los empresarios de la emigración en Galicia y sus posibles influencias en su actividad empresarial. Los fundadores de la muestra mantienen dos posturas diferentes frente a este hecho que surgió a lo largo de tres entrevistas. En un caso la emigración se consideraba la salida más fácil, ya que lo realmente complicado era luchar en Galicia. Este punto de vista era mantenido por el caso 1:

(...)yo trabajé siempre por mi tierra, yo quiero a mi tierra y me siento muy bien en Galicia, eso sí, yo he tenido ocasión de ir a muchos sitios y yo quise quedarme aquí, y critico mucho y lo critiqué toda mi vida que la gente buscara la vida fácil de la emigración. Mucha gente no necesitaba haber emigrado, yo cuando llegué del servicio también tenía un pasaporte listo y todo para marcharme para junto de mis tíos en la Argentina, que es lo que te hacían cuando cumplías el servicio militar. No, yo me planté y dije, no yo no quiero ser emigrante. Yo me planté y dije yo me voy a defender en mi tierra, en la mía que es ésta. 1:98 (1011:1024)

Sin embargo, la perspectiva contraria, que la emigración queda reservada para los más arriesgados, es compartida por el siguiente *fundador de tradición familiar*:

El hombre o la mujer de espíritu emprendedor que le gusta más correr riesgos en lo que quiere hacer ha emigrado de Galicia, y ha triunfado en cualquier punto en el que se haya instalado en Sudamérica, en Cataluña, en Madrid, en Andalucía, en Francia, en Suiza,... aquí creo que quedamos los más modositos, los más tranquilos... 11:60 (819:826)

Estos dos puntos de vista contrapuestos nos señalan una relación entre el origen empresarial del fundador y su percepción de la emigración. El *fundador de tradición familiar* parte de unos conocimientos y recursos que pierde si emigra, mientras que el caso 1 tiene que luchar en un entorno que considera hostil y donde no dispone de recursos, por lo que la emigración es la salida más fácil.

Cultura empresarial

Como resultado de la percepción que tienen los fundadores de su entorno podríamos resumirlo en dos aspectos fundamentales en relación con la cultura empresarial: Asunción por parte de la comunidad de la cultura de empresa, o del desarrollo dentro de esa comunidad de la actividad empresarial independiente.

1. Por un lado, los fundadores que consideran la cultura empresarial como una fuente importante de recursos para el ejercicio de su actividad empresarial. Esto lleva asociado el considerar que aunque existen empresarios en Galicia, de lo que se ha carecido es de una cultura empresarial que permitiese la articulación de los recursos necesarios para el desarrollo empresarial.

(...)yo creo que donde no hay cultura de hacer calzados por ejemplo, no hay aparadoras, no hay cortadores. Es una cultura como otra cualquiera. Pero que hay potencialmente empresarios eso seguro que sí. Además a mí me parece que la ideosincrasia del gallego es muy propia del empresario de buena gestión. 2:100 (1159:1165)

(...)no había recursos tampoco ni había... cultura empresarial, pero esto se está cimentando desde hace años. 2:102 (1174:1177)

2. Aquellos fundadores que identifican la carencia de una cultura empresarial con la aplicación discrecional de las reglas del juego que regulan la competencia. Estos fundadores consideran vital crecer o agruparse para poder influir. Perciben que tanto las grandes empresas estatales y las multinacionales como las empresas de nueva creación son favorecidas por las decisiones políticas mediante la reducción de los costes para el acceso a los recursos, en detrimento de las empresas autóctonas ya establecidas.

(...)esta empresa ha cobrado de subvenciones me parece que 50 millones de pesetas, y hoy tienes empresas mucho más pequeñas que ésta que han cobrado hasta 2.000 o 3.000 millones de subvención. No es que no se hayan pedido, es que aquí llega un extranjero y es un Dios, y aquí un gallego ...y será. 11:59 (810:817)

(...)nadie me ayudó. En cambio a Continente y a Alcampo les hicieron todo, eso es lo que tenemos. Tenemos la suerte de aguantar los problemas que hay. En esos casos existen los

lobbies, existen las altas finanzas que a veces hacen daño y tu tienes que seguir peleando y peleando como puedes, como puedes. 13:71 (844:855)

Que luego la empresa esté más o menos subvencionada a mi me da igual. No creo en las subvenciones, a mi lo que me hace falta son unas buenas normas para trabajar y unas buenas comunicaciones, lo demás las subvenciones pues no, no soy partidario de ellas. Además, veo mal que se subvencione una empresa que te está haciendo la competencia, y ¿porqué se subvenciona? por que hay que mantener los puestos de trabajo, al político le viene absolutamente bien y está haciendo la competencia a otras empresas que estamos trabajando o sea que...Las subvenciones no, pero unas buenas bases y normas para ejercer la actividad.6:51 (462:476)

Apoyo Institucional

Ayudas recibidas por el fundador para el desarrollo de su tarea empresarial provenientes de instituciones, ya sean financieras o de cualquier otro tipo. En general los fundadores no declaran haber recibido un apoyo institucional expreso, salvo en tres casos.

(...)en el año 73 ya, al ver que el negocio iba, conseguí una parcela aquí, compré una parcela aquí y en el año 75 ya fuimos al proyecto de edificación. Se empezaron a hablar de estas cosas, porque en aquel momento el empresario era algo que no se consideraba mucho, y en aquel momento el IRESCO empezaba a tirar un poco de todo esto, de los empresarios. Y bueno, conseguí un millón a fondo perdido y un crédito del IRESCO con ayuda, entonces el dinero tenía unos intereses altísimos, no era viable no se podía. 2:14 (121:132)

En cambio, cuatro fundadores manifiestan con énfasis, no sólo no haber recibido ayudas institucionales, sino que señalan el entorpecimiento de su actividad empresarial. Un aspecto que los desmotiva.

(...)nunca hemos tenido apoyo ninguno, te han puesto cortapisas en todas las partes siempre. Yo tuve que hacer más trampas para conseguir el permiso de construcción de barcos 1:104 (1147:1166)

(...)cuando quise abrir aquí el negocio, ya anduvieron a patadas conmigo el Ayuntamiento, me denegaron todo pero muchas veces eh, cuando esto era una empresa ya, yo compré la empresa y sólo era cambio de actividad . Es desesperante, nadie te da una ayuda...si, sí problemas siempre. 1:105 (1168:1179)

(...)si le digo la verdad...donde me encuentro menos protegido es por la Administración. Muchas veces digo que me sacan el ánimo de trabajar. 7:94 (1553:1556)

Dificultades externas o internas

Los fundadores que consideran la empresa como un medio (*artífice* y caso 1) perciben que las dificultades para el desarrollo de su actividad empresarial son fundamentalmente internas. Por el contrario los fundadores de *tradición familiar* y los *estratégicos* señalan constantemente dificultades externas a la organización.

Se entiende que las cajas de ahorros locales son para el desarrollo de las actividades empresariales aquí, pues bien, yo nunca he tenido menos apoyos de las entidades financieras que ahora, cuando las necesito. En ese sentido lamentablemente un cero para los responsables económicos. En otros países cuando alguien tiene una idea el capital es fácil tenerlo, incluso la participación del capital en la gestión para evitar, que bueno que se pierda ese dinero. Y segundo, para ayudar al que tiene la idea. O sea que suple a la familia con el capital, con la formación y con el personal formado. Aquí no solamente no tenemos capital, no tenemos esa aportación si no que el día que lo necesitas -y se supone que las entidades financieras que están dirigidas por los políticos son para apoyar las iniciativas aquí-, resulta que trabajan o actúan con criterios absolutamente del siglo pasado. Hasta los más pequeños caprichos personales influyen sobre la toma de decisiones en apoyo a determinado proyectos, con lo cual yo creo que no solamente yo, si no que todo el empresario de aquí, vamos es ...somos unos quijotes. 5:79 (1322:1356)

4.1.7 RESUMEN DE LAS RELACIONES OBTENIDAS.

En esta sección (4.1) hemos identificado en primer lugar cuatro tipos de fundadores familiares a partir de sus valores, analizando a continuación, las similitudes y diferencias que presentan entre ellos respecto a sus antecedentes empresariales y a la percepción del entorno. Para finalizar, la tabla 4.14 resume las características específicas que cada tipo de fundador presentan respecto a los antecedentes y a la percepción del entorno.

TABLA 4.14:

Matriz resumen de las relaciones obtenidas entre códigos de antecedentes y entorno y tipos de fundadores

	Tradición familiar	Estratégico	Artífice	Caso 1
Antecedentes empresariales familiares	+	+	0	-
Antecedentes de la actividad en la familia	+	0	-	-
Factor negativo	-	0	+	+
Mentor del fundador	0	-	-	+
Formación	0Δ	0Δ	0	0
Origen de la empresa	Continuidad	realización personal, oportunidad	Sustento	Sustento
Apoyo Institucional	0	0	0	-
Entorno	+	+	-	-
Dificultades I/E	E	E	I	I
Desacuerdos	+	+	0	+
Cultura empresarial	- (recursos)	- (política)	0	0
Emigración	Difícil	0	0	Fácil
Galicia	- (recursos)	- (recursos)	- (recursos)	- (+ burocracia)

Leyenda:

+ Simboliza una asociación positiva entre el tipo de fundador y la característica, o código, analizada.

0 Simboliza que no existe asociación entre el tipo de fundador y la característica, o código, analizada.

- Simboliza una asociación negativa entre el tipo de fundador y la característica, o código, analizada.

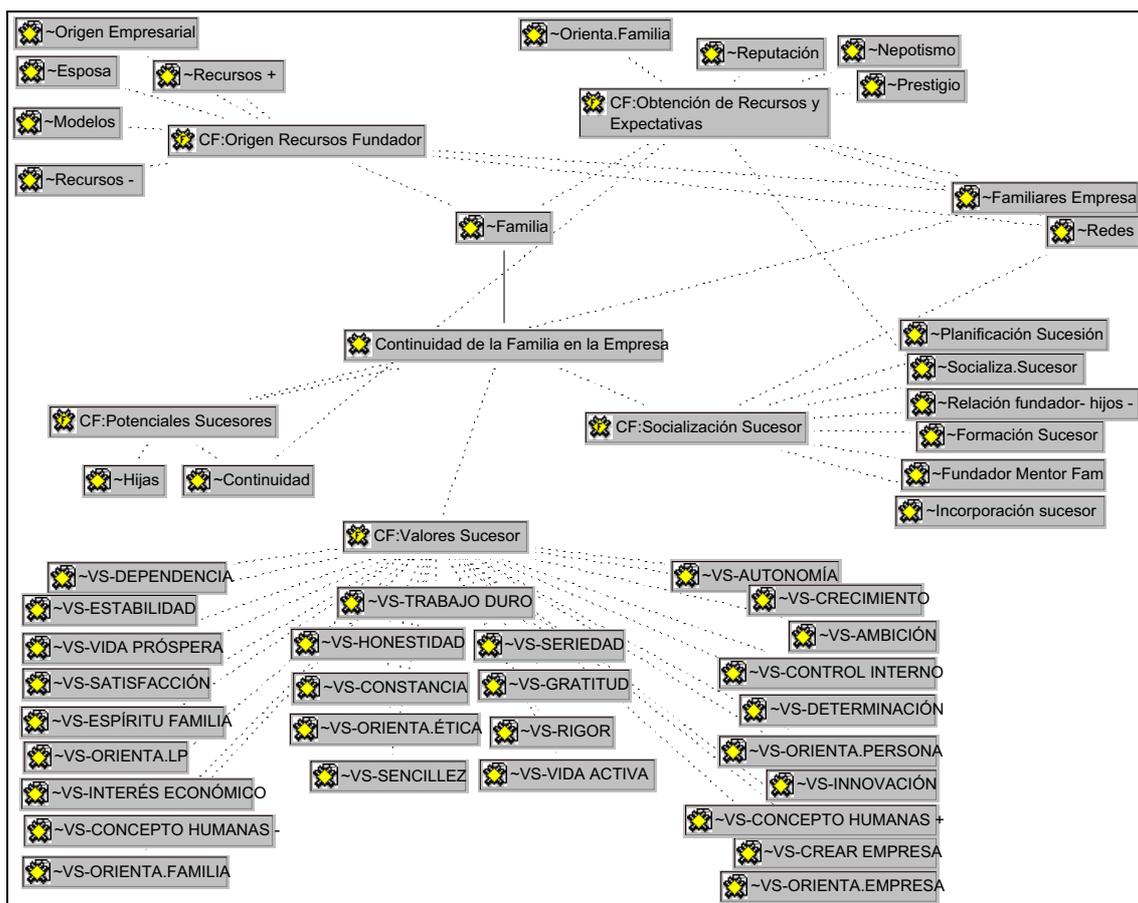
Δ Simboliza que se ha producido un incremento en el nivel de la característica, o código, analizada.

(.) Entre paréntesis se especifica la categoría a la que han hecho referencia los fundadores. Por ejemplo, en el código **cultura empresarial** el símbolo – significa que para el fundador no existe una cultura empresarial y se manifiesta en una escasez de recursos.

4.2 RELACIÓN DEL FUNDADOR CON LA FAMILIA

En esta sección se presentan las relaciones del fundador con la familia. Se ha dividido en tres partes: (1) la familia como origen de recursos del fundador para la creación de la empresa, (2) el fundador como proveedor de expectativas y recursos para la familia y (3) la continuidad de la familia en la empresa (Ver red 4.2). De esta manera se enfatiza que la relación del fundador con su familia es de doble sentido. Primero, el fundador puede recibir recursos de la familia para después ser él quien más adelante provea a los miembros de la unidad familiar con nuevos recursos y expectativas, culminando con la continuidad de la familia en la empresa. Esta relación de doble sentido no formaba parte de nuestro marco conceptual pero surgió en el análisis de los datos.

RED 4.2:
RELACIONES DE LA FAMILIA



4.2.1 LA FAMILIA COMO ORIGEN DE RECURSOS DEL FUNDADOR PARA LA CREACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Estudiamos la relación entre los grupos de fundadores y la familia como origen de recursos para el fundador. Para ello en la tabla 4.15 recogemos de forma sintética los principales recursos identificados por cada uno de los casos.

TABLA 4.15:
Matriz conceptual de la familia como origen de recursos

CASO	Redes	Familia recursos + (a)	Familia recursos - (b)	Familiares en la empresa *	Esposa	Modelos en la Familia
3	Sí	Conocimientos, Recursos económicos		Primos, hijo/a, yerno	Ayuda	
7	No	Equipo (esposa)		Primos, sobrinos, hijas, esposa	Equipo (6)	
8	Sí	Conocimientos		No, pero intenta traerlos		
11	Sí	Modelo (padre), recursos económicos, contactos		Primo 2º, hijas		
2	Sí	Oportunidad, personal, conocimientos		Hijo/hija		Cuñado
5	Sí	Recursos económicos, equipo familiar, apoyo de la familia		Hermanos, sobrinos, hija		Padre
10	Sí	Oportunidad, contactos, conocimientos		Sobrinos y Cuñados	Apoyo	
13	Sí	Personal, equipo		Hijo, sobrinos, hermanos	Apoyo	Padre
4	No			Sobrino, hermano		
6	No	Equipo		Yerno, hijo, esposa	Equipo	
9	Sí	Recursos Económicos y equipo		Hermanos, sobrino, sobrina	Sin Vinculación	
12	No	Equipo		Sobrinos y esposa	Equipo	
1	No		+	Hermano, sobrina y esposa	Ayuda	

NOTAS:

* Se han resaltado en negrita a los familiares que el fundador buscó expresamente para que le ayudasen en la puesta en marcha de la empresa.

(a) *Familia Recursos +*: significa que la familia le ha facilitado al fundador unas capacidades, habilidades o recursos que fueron necesarios para la creación de la empresa.

(b) *Familia Recursos -*: implica la falta de recursos y apoyo proveniente de la familia del empresario

A continuación detallamos el contenido de cada uno de estos recursos que los fundadores han manifestado obtener de sus respectivas familias, estableciendo

relaciones con los distintos grupos de fundadores. De este modo veremos qué recursos se obtienen y las similitudes y diferencias entre los grupos de fundadores.

Las Redes

Entendidas como contactos de la familia del fundador que han sido vitales en el inicio de su actividad como empresario. Proviene del ejercicio de la actividad empresarial por parte de la familia del fundador (*Fundadores estratégicos y de tradición familiar*). La familia ha sido la proveedora de unos contactos y relaciones iniciales en ocho de los trece fundadores, e incluso en varios casos se muestra que la oportunidad empresarial ha surgido por el hecho de pertenecer a una familia determinada.

Por casualidad, por casualidad, porque mis padres eran carniceros, entonces yo entendía mucho de carne pero nada de carnicería, había estudiado - en aquella época un bachiller superior -, y mi sorpresa es que alguien me recomendó para dirigir la sección de carnes del segundo hipermercado que se había montado en Pontevedra. 10:1 (11:15)/ 10:2 (16:20)

La familia del fundador, en este estadio, aporta la credibilidad frente a terceros (reputación, prestigio) que de otro modo hubiera tenido que ganarse por él mismo como sucede en los fundadores *Artífices* y en el caso 1.

Familia recursos + y familia recursos -

Entre los recursos que son importantes para la creación de la empresa algunos fundadores disponen de la adquisición de conocimientos procedentes de su familia.

Los fundadores distinguen entre conocimientos de la actividad en la que se sustenta la empresa y aquellos que identifican como empresariales. Estos últimos son identificados de forma similar por todos los fundadores, por lo que no parecen guardar una relación con el sector o la actividad en concreto que desarrolle la empresa.

Por su parte, los fundadores que han contado con antecedentes empresariales familiares, tuvieran o no antecedentes de actividad, (9 fundadores), son los que han obtenido de su familia los conocimientos básicos para la puesta en marcha de esa empresa.

Los primeros pasos los aprendí de mi padre, y después de la vida y personas muchas, muchas. 3:21 (206:207)

Solamente en tres casos se declara no haber obtenido de la familia algún conocimiento relevante para la creación de la empresa.

Familiares del fundador en la empresa

La presencia de familiares en las empresas de los fundadores es otro recurso que aparece frecuentemente. Todos cuentan con familiares dentro de la empresa, pero la diferencia estriba en que en unos casos han sido requeridos por el fundador como miembros de su equipo fundacional, mientras que en otros sólo han colaborado ayudando al fundador al inicio de su actividad empresarial. Los equipos fundacionales están formados fundamentalmente por los hermanos y en 3 casos también por sus esposas que, salvo excepción, dejan la empresa para hacerse cargo de la familia una vez que han pasado los años críticos.

Estas ayudas familiares son importantes para los fundadores, tanto para aquellos que comenzaron su actividad empresarial como un nuevo proyecto de la familia (*fundadores de tradición familiar y estratégicos*), como para los que han contado con las ayudas familiares como una autoexplotación necesaria para el fin común, que en estos casos suele ser el sustento familiar, (*fundadores artífices* y caso 1) ya que, “la falta de conocimientos se suple con dedicación”.

En consecuencia, la diferencia entre ambos grupos de fundadores es que los que consideran la empresa como un fin en sí misma (*fundadores de tradición familiar y estratégicos*) requieren menos a sus familiares para que formen parte de su proyecto al principio, y cuando lo hacen es para crear equipos fundacionales con sus hermanos:

Entonces está mi hermano mayor, también está en la empresa desde el principio también, él estaba trabajando en la banca en Madrid, yo lo repesqué precisamente para que se ocupara de toda el área administrativa, después está uno que me sigue a mi que estaba llevando los negocios de mis padres, que desde el momento que la empresa tomó la dimensión que tiene, lógicamente esos negocios se quedaron donde estaban en manos de colaboradores externos, y él se incorporó para la parte industrial, y luego está otro hermano mío en el área de recursos humanos que es precisamente el que lleva toda esa gestión, y el de la formación. 5:54 (894:916)

En cambio, los fundadores que consideran la empresa como un medio (*fundadores artífices* y caso 1) prácticamente en su totalidad requieren a su familia que en esta época suele ser su esposa y en algún caso la ayuda de los hermanos.

Es fácil entender esta diferencia si nos percatamos que los *fundadores de tradición familiar y los estratégicos* casi en su totalidad cuentan con antecedentes empresariales y que, por lo tanto, tal y como vimos en el apartado anterior, disponen de una variedad de recursos ofrecidos por la familia.

De hecho mis padres fueron los que apoyaron mi proyecto, financieramente con todo lo que eso representaba de carga para ellos pero también desde el punto de vista moral, desde el punto de vista del apoyo físico también. 5:54 (894:916)

Por el contrario, el segundo grupo, *los fundadores artífices* y caso 1, sin antecedentes familiares, sólo pueden contar con la ayuda de los miembros de su nueva familia como único recurso, ya que la actividad empresarial ha supuesto una ruptura respecto a la actuación de la familia del fundador.

El papel de la esposa del fundador varía según los grupos. En el caso de los *fundadores de tradición familiar y estratégicos*, que poseen antecedentes empresariales familiares en su mayoría, el papel de la esposa en la actividad empresarial o no existe o se limita al apoyo moral.

(...) yo soy un buen empresario - o eso cree la gente - gracias a que tengo una mujer que me ayuda, que soporta, si no yo no sería lo que soy tampoco. 10:37 (419:426)

Sin embargo, para los grupos de fundadores que consideran a la empresa como un medio, *fundadores artífices* y caso 1, sus esposas forman parte del equipo fundacional con una colaboración muy estrecha con el objetivo de sacar adelante ese proyecto de supervivencia de la familia.

(...)merece un premio mi mujer porque estuvo siempre al lado me ayudó mucho colaboró mucho porque primero ella me ayudaba cuando había que darle a la biela de los motores, ella cuando yo fundía piezas (porque hacía de todo) entonces eso, ella venía a ayudar allí y me ayudaba entonces siempre...porque tienes que tener alguien que te ayude algo. 1:8 (96:103)

(...)luchando muy duro y mi mujer colaborando. Mi mujer estuvo veintiocho años en el almacén, llevando el almacén. 12:9 (139:145)

Modelos

El fundador reconoce que ha tomado como ejemplo empresarial, o modelo a seguir en su actividad como empresario, a algún miembro de su familia. Evidentemente para ello es necesario que cuente con antecedentes empresariales familiares. De los nueve casos que presentan estos antecedentes solamente tres señalan como referente a familiares: dos a su padre y uno a su cuñado. Estos fundadores señalan a su padre como quién les había transmitido las reglas fundamentales para la realización de su actividad empresarial, y en el caso del cuñado porque de hecho sirvió no sólo como modelo si no también como mentor.

De las manifestaciones de los empresarios se desprende que aunque en su mayoría contasen con antecedentes empresariales en la familia, éstos no son tomados como modelo o ejemplo empresarial a imitar porque los fundadores establecen unas metas más ambiciosas. Pretenden superar a quienes les han precedido sea de forma consciente o no.

(...)sinceramente creo que eran utopías. Yo siempre fui una persona que me gusta mucho leer, y cuando leía siempre me fijaba mucho en aquellas cosas relacionadas con mi trabajo. Como era un negocio, pues grandes hombres de negocios, las grandes ideas comerciales e industriales. Eso va fijando en uno una especie de metas inconcretas, pero metas al fin y al cabo. Y ese sería mi ideal, era una cosa inconcreta, yo sólo quería más, quería conseguir más cosas, pero no me había fijado una meta concreta: quiero conseguir la General Motors, ni nada de eso. 8:10 (96:108)

El resto de los fundadores, tanto con antecedentes empresariales familiares como sin ellos, toman como modelo a seguir a otros empresarios de su entorno que consideran de mayor éxito, y que tienen credibilidad como ejemplo para estos fundadores porque enfrentándose al mismo entorno que ellos, a su juicio, han sido capaces de obtener mayores logros, lo que toman como muestra de que se puede realizar.

4.2.1.1 RESUMEN DE LAS RELACIONES OBTENIDAS.

Hasta aquí hemos analizado hasta que punto la familia ha ofrecido recursos al fundador a la hora de iniciar su proyecto empresarial. La tabla 4.16 resume por grupos de fundadores la presencia o ausencia de una provisión de recursos familiares y la composición de los mismos, identificándose las diferencias entre los grupos.

TABLA 4.16:

Matriz resumen de las relaciones obtenidas entre códigos de la familia como origen de recursos y los grupos de fundadores

	Fundador de tradición familiar	Fundador estratégico	Fundador artífice	Caso 1
Redes	+	+	-	-
Recursos	C, E,	C, O, Q	Q	-
Ayudas familiares	+	+	+	+
Modelos	-	+	-	-

Leyenda:

+ Simboliza una asociación positiva entre el tipo de fundador y la característica, o código, analizada.

- Simboliza una asociación negativa entre el tipo de fundador y la característica, o código, analizada.

C: Simboliza conocimientos empresariales

E: Simboliza recursos económicos

O: Simboliza oportunidades

Q: Simboliza equipo fundacional

En el apartado siguiente analizaremos de qué manera el fundador ‘devuelve’ a la familia el apoyo inicial.

4.2.2 PROVISIÓN DE RECURSOS Y EXPECTATIVAS

El fundador trata de corresponder a su familia con relación a la ayuda que ésta le prestó en el inicio de la actividad empresarial. Es lo que hemos denominado en, nuestro análisis, la provisión de recursos y expectativas para la familia a cargo del fundador. En la tabla 4.17 se recogen los códigos que configuran esta provisión de recursos del fundador señalando su composición y en que grado se manifiestan para los distintos casos de la muestra.

TABLA 4.17:
Matriz conceptual de los códigos de la provisión de recursos y expectativas para la familia

Caso	Fundador Mentor Familiar	Nepotismo	Orientación a la Familia	Continuidad	Reputación /Prestigio	Redes	Familiares en la Empresa
3		Sí, recursos familia	Sí	Trabajo a los hijos	Social de la familia en la localidad	Formación empresarial sucesor	Primos/hijo/hija/yerno
7		Si, sin criterio	Sí (7)	Trabajo a los hijos	Negocio (familia)	Formación empresarial, credibilidad	Primos/Sobrinos/Hijas
8		Sin Familia en la empresa	No	No	Social	Prestigio Social	No pero intenta atraer familiares
11		Sin criterio, no importa	No	Trabajo a los hijos	Social de la familia en la localidad	Formación, Oportunidad	Primo 2º /hijas
2	Hijo	Sí	Sí	Le gusta que sigan (no ha hecho nada)	Social Negocio	Formación empresarial, prestigio social / oportunidades	Hijo/ hija
5		Sí, tomar medidas problema	Sí	Le gusta que sigan (no ha hecho nada)	Familia, Negocio, Social	Formación /oportunidades / prestigio	Hermanos/ Sobrinos/ hija
10		No, +duro que con los no familiares	No	Está por ver	Negocio, Social (padre)	Formación	Sobrinos /cuñada
13		Sí, demuestre valía	No	Sí, crecimiento de la empresa	Negocio Social	Formación empresarial sucesor, oportunidades empresariales /prestigio social	Hijo/ 2 sobrinos
4		Mala experiencia NO	Sí (10)	Trabajo a los hijos	Negocio Familiar	Formación empresarial	Sobrino/hermano /hijos
6		Sí, que le guste	Sí	Trabajo a los hijos	Negocio	*	Yerno /hijo
9		Sí, sin criterio	Sí	Ratonera	Negocio Social	Prestigio social/ estudios	Sobrino/ sobrina
12		Sí, familia corta	Sí (4)	Trabajo a los hijos	Negocio (padre)	Formación empresarial	Esposa /sobrinos / hijos
1	Sobrinos Hija	Sí, puedes fiarte	Sí (8)	Le gusta que sigan	Negocio (padre)	Formación empresarial/ estudios	Hermano/ sobrinos / hijas

Fundador Mentor Familiar

Indica que el fundador ha servido de mentor para miembros de su familia: hermanos, primos, sobrinos e incluso sus propios hijos. Solamente se ha dado en dos casos que pertenecen a grupos distintos de fundadores. Esta labor de mentor implica que el fundador de forma activa promueve la actividad empresarial en sus familiares más cercanos y responde a una firme convicción que ser empresario supone crear empresas.

(...)me falleció un hermano más joven que yo y.. que también se dedicaba a esto, ahora son los hijos los que están en este momento, están empezando para salir adelante porque no tienen más remedio, hay que echarles una mano para que se desenvuelvan, otro está establecido aquí también aquí también se dedica a la cosa de barcos son todos más jóvenes, yo soy...el...segundo de una familia de trece hijos. 1:6 (68:78)

Nepotismo

El código nepotismo refleja una preferencia del fundador por los miembros de su familia frente a posibles candidatos no familiares a la hora de ocupar puestos de trabajo en la empresa. Los puestos de trabajo de menor nivel suelen ser ocupados por familiares de segundo grado de los fundadores, reservándose los de dirección para familiares directos del fundador: hijos, esposa, hermanos y sobrinos cuando se trata de un equipo fundacional.

Los puntos de vista que los fundadores mantienen al respecto varían. En unos casos la preferencia es prácticamente total, y en otros tratan de aplicar algún criterio para que la preferencia por el familiar conlleve alguna cualidad del candidato. De este modo los fundadores han manifestado entre otros los siguientes criterios: que demuestre que vale, que le guste, que tenga vocación.

Si vale, entra y si no vale se queda fuera, venir a cobrar no. Si vale está trabajando y si no vale se queda fuera, no.... aquí no se respeta amistades ni se respeta.... se respeta a la persona que vale. No se respeta a la persona que trae un cartel muy bueno o que tiene un enchufe y tal. El enchufe puede valer para meterse en casa. Si yo tengo un amigo que tiene un hijo y me lo recomienda, a lo mejor lo meto antes que a otro que no conozco pero que responda a lo que es porque si no a los cuatro días está en la calle. Eso lo hago con los de fuera y con la familia. 13:55 (674:686)

Los miembros que se incorporan de la familia a la

empresa....se deben de incorporar por vocación, por que les guste, no por obligación porque es malo. Y una vez que se incorporen a la empresa tienen que rendir, ganarse el sueldo como se lo gana otro empleado si no es mejor que se quede en casa le das el sueldo y punto. Esta es mi teoría. 6:41 (351:358)

La preferencia por miembros de la familia se contempla desde distintas perspectivas. En algunos casos los fundadores consideran que es una forma de devolver parte de los recursos que obtuvieron cuando crearon la empresa.

(...)hoy encontrar un trabajo tampoco no es fácil independiente de que seamos figuras y creo que donde mejor pueden estar es aquí. 3:74 (792:810)

(...)cuando veo que una gente busca trabajo, viene uno a buscar trabajo, ando buscando trabajo para la hija. Cuando oigo muchas veces eso, cuando uno dice los míos no tendrán que pasar eso. 7:99 (1083:1091)

Otros fundadores califican a los miembros de la familia como aquellos en los que puedes confiar, es decir, la familia entendida como un clan que hace frente a las amenazas que provienen de fuera del entorno familiar.

No, no, no. A mi me hace gracia cuando dicen.. no es que los de la familia no se que.. nada. Yo opino que si tienes amigos los de la familia son amigos, yo creo así, yo soy muy apegado a mi familia a mis hermanos. 1:72 (726:730)

Estas dos perspectivas destacan en los fundadores que contemplan la empresa como un medio de sustento familiar, (*artífices* y caso 1) aunque no sea exclusivo de ellos.

El grupo de *fundadores estratégicos*, que por su posición en los ejes consideran a la empresa como un fin en sí misma y buscan su realización personal, aún reconociendo la preferencia por sus familiares, tratan de establecer criterios de selección. El caso 10 manifiesta al respecto que la exigencia para un familiar es muy superior que para cualquier otro empleado. Y el caso 5 plantea la posible toma de medidas debido a malas experiencias anteriores, que en ningún caso se adoptarían con la propia descendencia.

No ninguno, lo que pasa que yo con la familia soy más duro que con los de casa. La familia tiene que dar más ejemplo que los de casa, y si no son mejores que los de casa fuera. No tengo piedad. Soy más exigente con los de la familia que

con los de fuera. En igualdad de condiciones igual el de la familia lo echo fuera y el otro sigue en la casa. 10:39 (437:444)

Orientación a la familia

Los fundadores han supeditado las decisiones en la empresa a los intereses de la familia en un momento dado. Esta tendencia es reconocida por los *fundadores artífices* y el caso 1, y puede comprender desde la localización de la empresa, la denominación social y comercial, e incluso la decisión última sobre el crecimiento.

Y en el año 64 decidí venir aquí, tenía clientes, y a mi me interesaba venir quería enviar a las niñas al colegio y allí no había colegios, no había nada y decidí venir. 1:3 (48:53)

Yo ya le quería mucho al nombre cuando le llamábamos YY, porque era mi mujer, y la primera tienda era YY. Pero XX es el nombre, el anagrama nuestro y le queremos y yo cuando pienso en XX es en la familia XX más que en el nombre comercial, es en la familia XX de verdad. Pienso más en la familia XX que en XX como insignia comercial porque yo...le que más me gusta de la empresa es por ese carisma familiar. 7:69 (1165:1174)

Porque como empresa familiar entendemos que hemos llegado a una cifra, como empresa familiar pero sin que entre nadie porque las acciones las vamos a conservar como están. Entonces creemos que el nivel es óptimo, un crecimiento de un 4-5% nos llega. 4:30 (387:407)

Los *fundadores de tradición familiar y estratégicos* manifiestan en 4 casos que la familia no les ha condicionado ni les condiciona en la toma de decisiones de la empresa. Estos casos son los que declaran una menor participación de la familia en la actividad empresarial y cuyas empresas son las de mayor dimensión.

Continuidad

El presente epígrafe hace referencia a la posición que los fundadores mantienen frente a la posibilidad de que sus hijos continúen en la empresa. La mayoría coincide en considerar la continuidad en la empresa como facilitar un puesto de trabajo a los descendientes y una forma de vida. Sólo el caso 9, preocupado por la situación financiera de la empresa, intenta disuadir a sus hijos a que continúen en la empresa, sin éxito hasta ahora.

Todos los grupos de fundadores coinciden en este planteamiento excepto *los estratégicos*. Para ellos no se trata de facilitar un puesto de trabajo, ya que manifiestan no haber hecho ningún esfuerzo especial para que los hijos sigan en la empresa, dándoles la oportunidad de que realicen aquello que más les guste, aunque les encantaría que sus hijos continuasen con su labor empresarial siempre que sea a través de mantener el crecimiento de sus empresas, tal y como manifiesta el caso 13.

(...)a mi me gustaría mucho que las pudiese ver aunque fuera desde el otro mundo, me gustaría verlo porque me gustaría vez cómo trabajan los que dejo aquí, pero dentro de 20 años tengo 90 y me gustaría verlas (risas). Si siguen creciendo así y si los que dejo siguen teniendo la suerte que tuve yo, pues si multiplican así como se ha multiplicado. 13:46 (547:555)

Reputación y Prestigio

La estimación, renombre o el buen crédito que tenga el fundador, la empresa o la familia como sobresalientes en la actividad empresarial es un recurso importante.

Para los familiares del fundador la existencia de la actividad empresarial en el seno de la familia facilita el acceso a algunos recursos, entre ellos el participar de una reputación y un prestigio que proviene de la actividad del fundador. Sin embargo, la reputación y el prestigio varían. En algunos casos la labor del fundador crea una reputación y un prestigio dentro del ámbito del sector en el que desarrolla su actividad, en otros trasciende del ámbito de la empresa al más puramente social, y en otros, los propios antecedentes empresariales familiares o la colaboración estrecha en la actividad empresarial de la familia crea un prestigio que engloba a la familia como tal. En unos pocos casos se pueden superponer todos.

De este modo un familiar que quiera disfrutar del prestigio en el ámbito de los negocios del fundador tendrá que acceder a la actividad empresarial. Sin embargo, el que quiera disfrutar del prestigio social no tendrá más que integrarse en la sociedad en

concreto. Aquellos que posean un prestigio familiar, solamente por ser miembro de una familia tendrá acceso a unos contactos y recursos que vienen avalados por la actuación de la familia como grupo, que según el entorno puede ser un grupo de referencia.

Los familiares de los *fundadores artífices* y el caso 1 (la empresa como medio) tienen acceso fundamentalmente a un prestigio y reputación centrada en el ámbito de los negocios. Esto se da porque la labor del fundador se concentra en la actividad empresarial y en la construcción de una reputación que le permita seguir desarrollando su actividad, pero sin prácticamente concesiones a actividades que caigan fuera de ese ámbito.

Los familiares de los *fundadores estratégicos* tendrían acceso tanto al prestigio en los negocios como al social, ya que aquí la labor del fundador se abre a actividades diversas entre las cuales figuran el patrocinio de instituciones sociales, culturales, de beneficencia, así como un prestigio empresarial que trasciende al sector y a la comunidad de negocios.

Los fundadores de *tradición familiar* facilitan a sus familiares el prestigio familiar en la comunidad, lo que significa que la reputación y el prestigio abarcan a la familia como grupo y no solamente a aquellos que forman parte de la actividad empresarial.

Afortunadamente, no es porque yo quiera ensalzar... no nada de eso. En los tiempos de hoy, una cosa de la que tenemos que alegrarnos es una bendición el tener una persona que... no haya traspies en la familia, da gusto cuando es una familia sana, que todos pensamos más o menos igual, que cuando estamos juntos, nos divertimos juntos porque jugamos con los niños... y comemos todos en una mesa y todos disfrutamos de los mismo. 7:96 (632:641)

En estos casos estarían presentes aquellos que tienen antecedentes empresariales familiares y también antecedentes en la actividad.

Redes

Los contactos que facilita la actividad empresarial del fundador a sus familiares son diversos, pero van en consonancia con la reputación y el prestigio que se hayan logrado. De este modo, los familiares de los fundadores de *tradición familiar*, *artífices* y el caso 1, pueden acceder a contactos necesarios para su formación empresarial, primero, y a el desarrollo de dicha actividad, posteriormente. También el acceso a

estudios universitarios en instituciones de prestigio que se enfocan hacia el desarrollo de la actividad empresarial.

Los familiares de los *fundadores estratégicos* tienen acceso a las redes anteriores y, además, a contactos sociales que les posibilitan tanto el acceso a nuevas oportunidades empresariales, como al ejercicio de actividades profesionales alternativas a las de empresario.

Familiares en la empresa

Aquí hacemos referencia a aquellos familiares que no constituyen la descendencia directa del fundador y que por lo tanto en principio no son considerados para relevar al fundador en el futuro. Los fundadores dan oportunidad a miembros de su familia de formar parte de la empresa a distintos niveles jerárquicos, aunque la diferencia estriba en que los familiares de la generación del fundador suelen ser requeridos por éste para integrar su equipo en los primeros tiempos, mientras que los de las siguientes generaciones evidencian claramente la concesión de un beneficio o una oportunidad, que muchos fundadores de la muestra consideran natural y una justa recompensa a los esfuerzos previos de la familia.

(...)yo tengo aquí cuatro sobrinos hijos de mis hermanas, éramos cinco hermanos...tengo tres hermanas en León, un hermano que está en Asturias que está incapacitado- y he tenido que echar la mano como he podido. 12:41 (548:552)

(...)están colaborando con nosotros en por supuesto puestos de responsabilidad, yo a ninguno de mis sobrinos les dije siempre que vinieron aquí que para tener aquí un sobrino de un simple peón o de un simple obrero que no valiera para otra cosa que no los quería, tanto es así que he delegado en ellos y son los que llevan parte, parte de la empresa. 12:42 (556:563)

Para resumir los resultados, hay que destacar el hecho de que no existen diferencias por grupos de fundadores en cuanto a favorecer la participación de los familiares en la empresa, aunque sí las hay en cuanto a las exigencias: desde una preferencia incondicional hasta el planteamiento de alguna cualidad del candidato. Una vez más se comprueba que los fundadores que conciben la empresa como un medio, *artífices* y el caso 1, antepone los intereses de la familia a los de la empresa.

4.2.2.1 RESUMEN DE LAS RELACIONES OBTENIDAS.

En la tabla 4.18 se resumen por grupos de fundadores en qué medida intentan corresponder a sus familiares por la ayuda que éstos les hubiesen prestado en el comienzo de su actividad empresarial. Algunos de estos recursos son comunes a los fundadores independientemente del grupo al que pertenezcan y otros solamente son compartidos por los fundadores de un mismo grupo.

TABLA 4.18:
Matriz resumen de las relaciones obtenidas entre códigos de la provisión de recursos y expectativas para la familia y los grupos de fundadores

	Fundador de tradición familiar	Fundador estratégico	Fundador artífice	Caso 1
Mentor familiar	0	+	0	+
Nepotismo	+	+	+	+
Orientación a la familia	0	0	+	+
Continuidad	Trabajo hijos	0	Trabajo hijos	0
Reputación, prestigio	Familiar	Fundador-Social y Negocio	Fundador-Negocio	Fundador-Negocio
Redes del fundador	Prestigio social Oportunidades,FE	Oportunidades de negocio + FE	Formación empresarial	Formación empresarial
Familiares en la empresa	+	+	+	+

Leyenda:

+ Simboliza una asociación positiva entre el tipo de fundador y la característica, o código, analizada.

0 Simboliza que no existe asociación alguna entre el tipo de fundador y la característica, o código, analizada.

- Simboliza una asociación negativa entre el tipo de fundador y la característica, o código, analizada.

4.2.3 CONTINUIDAD DE LA FAMILIA EN LA EMPRESA

En las tablas 4.19a y 4.19b se resumen los principales elementos que constituyen lo que hemos denominado *la continuidad de la familia en la empresa*. Frecuentemente se suele identificar ésta con la sucesión en la empresa familiar, pero aquí queda restringida al ámbito de la familia. En el apartado 4.3 de este capítulo, al tratar la organización, la sucesión se analizará en el marco de la planificación estratégica, incluyendo aquellos elementos que no tienen una relación directa con la familia del fundador como tal.

La continuidad de la familia en la empresa, a nuestro juicio, se configura a través de dos elementos fundamentales: 1) la existencia de potenciales sucesores en el seno de la familia, y 2) el proceso de socialización que comprende los valores que de forma consciente el fundador intenta transmitir, la formación del sucesor, las relaciones del fundador con sus hijos y la incorporación de éstos a la empresa. Trataremos todos estos aspectos a continuación.

Tabla: 4.19a:
Matriz conceptual de los códigos de la existencia de potenciales sucesores

Casos	Hijos/as	Familiares P. Sucesores	P. Sucesores	Continuidad	Sucesor	Plan. Relevo Generac .	Hijas
3	2hijos/1 hija	Yerno	2 hijos/a/ yerno	Asegurada	Equipo, hijo mayor líder	NO	Comercial
7	2 hijas		2 hijas	Asegurada	Equipo	NO	Comercial/compras
8			NO			NO	
11	2hijas/1 hijo		2 hijas	Asegurada	Equipo	NO	Todo
2	2hijos/2 hija		1hijo/hija		Hijo/hija	NO	Informática
5	Hijo/hija	Sobrino/na			*	NO	Diseño
10	2Hijos/hija			Depende Sector	* Incluso no familiar	NO	
13	Hijo	2 sobrinos	Hijo	Asegurada	Hijo	NO	
4	2 hijos		2 hijos	Asegurada	Equipo	NO	
6	Hija/2 hijos	Yerno	2 hijos		*	NO	Fuera
9	Hijo/hija	Sobrino	Sobrino/ hijo		Equipo (sobrino/hijo) hija no	NO	Mejor fuera
12	2 hijos	4 sobrinos	2 hijos	Asegurada	Equipo	NO	
1	4 hijas		2 hijas	Asegurada	Equipo	NO	Administración /Diseño

Leyenda:

* Simboliza que no está claro quienes serán los sucesores

4.2.3.1 POTENCIALES SUCESTORES

Tal y como definimos anteriormente denominamos potenciales sucesores a aquellos individuos que participan en el proceso de socialización para ocupar la dirección de la empresa familiar. Nos referimos a potenciales sucesores, porque en muy pocos casos el fundador tenía claro quiénes serían éstos y de qué modo se llevaría a cabo el relevo generacional. Por ello podemos decir que no existe una planificación de la sucesión, tal y como muestra la tabla, ya que ninguno de los fundadores había

abordado directamente este tema, confiando en que se fuese solucionando con el paso del tiempo. Confesaban que les preocupaba mucho, eran conscientes de la importancia del mismo, pero a su vez se sentían incapaces de abordarlo.

Los fundadores conocían en su entorno más inmediato un sin número de casos que mencionaban a lo largo de la entrevista como ejemplos de la importancia del tema para la empresa. Eran conscientes de la multitud de problemas entre familiares y no familiares que se podían desencadenar si no se tomaban medidas en vida del fundador, y seguían de cerca las distintas actuaciones que otros colegas bajo supuesto “asesoramiento profesional” habían emprendido para solucionar este tema, que en general, o no les merecían crédito o les provocaba un cierto escepticismo a la vista de los escasos y contradictorios resultados obtenidos hasta la fecha. La preocupación les conduce a prestar atención a las fórmulas que se aplican en su entorno: protocolos familiares, establecimiento de fundaciones, cotización en bolsa, directivos no familiares, para finalizar apostando por el sentido común de los que quedan al frente.

(...)la inició el padre, quedaron dos hermanos se entendieron un tiempo pero después empezaron a no entenderse y ..no supieron cortar a tiempo. Si cortaran o dividieran podían...Uno por ser muy complaciente quiso aguantar, quiso aguantar y su paciencia no...no fue lo suficiente. Es una situación en la que se puede llegar a eso pero...hay que correr ese riesgo y vamos a ver que pasa ¿eh?. 3:75 (814:822)

Desde el punto de vista de los fundadores en siete de los trece casos de la muestra la continuidad de la familia en la empresa estaba asegurada. En cambio, en los cinco restantes la situación no estaba clara. De hecho, aquéllos que contaban con potenciales sucesores en la familia, en dos casos no habían elegido a los potenciales sucesores entre los familiares incorporados a la empresa, o ni siquiera entre aquéllos que pensaban entrar en breve. No se sabía si existiría continuidad familiar o no, ya que hasta la fecha no se había trabajado con la hipótesis de que algunos familiares pudieran estar entre los posibles candidatos a suceder al fundador.

En 12 de los 13 casos los fundadores tienen hijos o hijas, así como otros familiares en la empresa entre los cuales normalmente se seleccionan a los candidatos. Solamente un empresario no contaba con descendencia y estaba intentado atraer a los familiares más cercanos como potenciales sucesores, aunque se debatía entre esta alternativa o la de optar por alguno de sus colaboradores más directos fuera del ámbito familiar.

Estoy intentándolo, pero no es fácil, si me perdona la sinceridad... tener fama de rico en la familia... caracteriza la relación, y yo no quiero que nadie venga aquí por el dinero, quiero que vengan aquí porque le interesa el trabajo. Es un poco utópico pero... 8:48 (614:619)

Algunos los he invitado, algunos de ellos los estoy intentando meter pero con muchísima cautela, no quisiera que vinieran aquí para sentarse en un puesto y en un sueldo, si no para que de alguna manera pudieran continuar mi trabajo. Y si no es así, estoy dispuesto ano tengo unas firmes ideas familiares. 8:49 (621:628)

Así salvo en tres casos en los que no estaba claro quienes eran los potenciales sucesores, los diez restantes habían optado por sus descendientes directos: hijos, hijas o ambos, pero con la diferencia de que en cinco casos, todos los hijos del fundador son potenciales sucesores y en otros cinco solamente se cuenta con parte de la descendencia.

La selección no responde a un criterio claramente formulado por el fundador si no más bien al propio deseo de los descendientes de continuar con la labor de su padre, mostrando interés y vocación –a juicio del fundador- para el desempeño de la actividad empresarial. Incluso un fundador ha intentado disuadir a sus hijos de continuar en la empresa al considerar que contaban con un futuro mejor en otras actividades alternativas y, a pesar de ello, éstos han optado por incorporarse. En ningún caso se ha optado por la primogenitura como criterio de sucesión, sino por una sucesión colegiada a través de la formación de equipos de hermanos que se reparten las tareas de gestión y la propiedad de la empresa.

(...)responsables tienen que ser los tres ya que van a ser participantes en tanto por ciento igual no, pero cada uno se tendrá que encargar de una cosa y las cosas se tendrán que comentar con los otros, ¿digo yo?. Digo yo, y eso bueno habrá que pensarlo también. Hacer un organigrama bien hecho y tal, pero de momento está así. Pero bueno, el sentido común lo da así. Además si son tres parece que la decisión siempre está entre dos. Pero, es como todo, tienen que tener sentido común, que se entiendan y cada uno se encargue de sus cosas y las decisiones importantes de acuerdo con los demás. 3:90 (999:1011)

Sin embargo, dos fundadores al abordar este tema dejaron entrever que a pesar de que se formaba un equipo entre los hermanos, reservaban un papel protagonista para uno de ellos, que en un caso era el varón primogénito y en otro el varón de un equipo formado por un hijo y una hija del fundador.

De las nueve hijas de los fundadores de la muestra, seis están integradas en la empresa familiar. Los puestos comprenden: administración, marketing, informática y

diseño. Existen tres equipos femeninos, en dos casos por la inexistencia de un hijo varón y en otro por enfermedad de éste. En ellos, la actividad de las hijas en la empresa, como potenciales sucesoras, abarca todas las áreas funcionales incluidos los aspectos productivos en un caso. Sin embargo, en los otros tres, las hijas forman parte de un equipo de sucesores junto con sus hermanos, y la diferencia generalmente estriba en que ellas tienen muy bien delimitada su área de actividad, ya sea comercial, administración, informática etc., frente a alguno de sus hermanos que, tal y como el fundador describe, su tarea es “hacer un poco de todo”, en un claro intento de reproducir la actividad del fundador, y donde un aspecto importante es el control del área de producción. En tres casos las hijas han decidido no incorporarse a la empresa familiar, expresando un fundador su clara preferencia porque su hija optase por un puesto de trabajo en otra organización, lo que consideraba más conveniente para ella.

El otro elemento clave para la continuidad de la familia en la empresa es la *socialización de los potenciales sucesores*, un proceso a través del cual los potenciales sucesores se preparan para su participación en la organización. Para que este proceso tenga lugar se necesita, como vimos anteriormente, la existencia de potenciales sucesores, que tal y como evidencian los casos de la muestra se identifica con la descendencia directa del fundador. Sin embargo, este primer elemento es condición necesaria pero no suficiente, ya que no todos los descendientes directos del fundador se erigen en potenciales sucesores. Por ello, la socialización comprende dos etapas fundamentales: la primera, que es común para la descendencia directa del fundador, abarca desde la infancia hasta la decisión de incorporarse o no en la empresa, en cuyo caso, la segunda continúa hasta el relevo

En la primera etapa, base fundamental de la socialización, el elemento clave es la transmisión de valores del fundador al sucesor; éste es el cimiento sobre el que se construyen las actitudes fundamentales del individuo en relación con la vida en general y hacia la empresa en particular. También la formación reglada. En la segunda es dónde se desarrolla, por un lado, la socialización del individuo en la organización y, por otro, los aspectos más específicos de la dirección para aquéllos que hayan sido seleccionados como potenciales sucesores del fundador. Así tendríamos: descendientes directos del fundador que poseen unas actitudes básicas hacia la empresa que no se incorporan a ella; los que se incorporan, pero no suceden al fundador, que poseen los valores transmitidos más la socialización en la organización y, por último, los elegidos como potenciales sucesores que también incorporan los aspectos específicos para la dirección.

Examinemos ahora el elemento básico de la socialización que es la transmisión de valores en el seno de la familia que en nuestro caso se centra en determinar los valores que de una forma consciente el fundador manifiesta intentar inculcar en su descendencia.

4.2.3.2 LOS VALORES PARA EL SUCESOR

En esta investigación queríamos también conocer cuáles eran los valores que el fundador intentaba transmitir a sus potenciales sucesores. Para la codificación de los valores del sucesor nos basamos en los códigos que teníamos asignados a los valores del fundador pero con la etiqueta VS-valor para diferenciar los propios del fundador de los que manifiesta intenta transmitir a sus potenciales sucesores.

En el proceso de codificación de los distintos nos fuimos percatando que existía una mayor concentración de valores que en el caso de los del fundador. Quedando su listado definitivo en 28 valores que se muestran en la tabla siguiente.

TABLA 4.20:
Frecuencias de los valores para el sucesor

CÓDIGOS	DOCUMENTOS PRIMARIOS													Totales
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
VS-AMBICIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
VS-AUTONOMÍA	1	0	0	0	2	0	1	0	1	0	2	3	0	10
VS-CONCEPTO HUMANAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
VS-CONCEPTO HUMANAS	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
VS-CONSTANCIA	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
VS-CONTROL INTERNO	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
VS-CREAR EMPRESA	0	2	0	0	1	0	0	0	2	1	0	0	1	7
VS-CRECIMIENTO	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	3	6
VS-DEPENDENCIA	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2
VS-DETERMINACIÓN	0	2	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	4
VS-ESPÍRITU FAMILIA	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	1	4
VS-ESTABILIDAD	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	3
VS-GRATITUD	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
VS-HONESTIDAD	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0	2	5
VS-INNOVACIÓN	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	4
VS-INTERÉS ECONÓMICO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
VS-ORIENTA. EMPRESA	3	1	4	4	3	1	7	0	0	5	5	1	7	41
VS-ORIENTA. ÉTICA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2
VS-ORIENTA. FAMILIA	2	0	5	5	0	1	3	0	1	0	0	1	0	18
VS-ORIENTA. LP	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
VS-ORIENTA. PERSONA	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	3
VS-RIGOR	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
VS-SATISFACCIÓN	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2
VS-SENCILLEZ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
VS-SERIEDAD	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	4
VS-TRABAJO DURO	1	1	0	2	2	1	3	0	0	2	0	2	5	19
VS-VIDA ACTIVA	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	4
VS-VIDA PRÓSPERA	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	4
Totales	11	9	12	19	13	4	23	0	6	10	9	18	23	157

La mayor frecuencia la presenta el valor **Orientación a la empresa**, a gran distancia de los valores siguientes: **Trabajo duro**, **Orientación a la familia** y **Autonomía**. Si establecemos una comparación entre el listado de valores del fundador y aquellos que manifiesta intentar transmitir a sus potenciales sucesores comprobamos que no aparecen los siguientes:

TABLA 4.21:

Valores del fundador que no manifiesta expresamente transmitir a su sucesor

Altruismo	Percepción positiva del fracaso
Aversión al riesgo	Percepción negativa del fracaso
Control externo	Propensión al riesgo
Orientación cosmopolita	Sacrificio
Orientación local	Sentido de culpa
Orientación a la tarea	Sentido de logro
	Vocación

Veamos una comparación entre los valores de mayor frecuencia en general de los fundadores y los que intenta transmitir a los potenciales sucesores

TABLA 4.22:

Valores del fundador citados con más frecuencia y los que intenta transmitir al sucesor

Principales valores fundador	Principales valores a transmitir a potenciales sucesores
Trabajo Duro	Orientación a la Empresa
Orientación a la Familia	Trabajo Duro
Crecimiento	Orientación a la Familia
Determinación	Autonomía
Ambición	Crear Empresa
Orientación a la empresa	Crecimiento

Como podemos observar, en general, el orden de prioridades cambia. En el caso del fundador predominaría el valor de **Orientación a la familia**, pero para los potenciales sucesores el valor prioritario a transmitir es la **Orientación a la empresa**, con una frecuencia que dobla la del valor **Orientación a la familia** (Ver tabla 4.20). En lo que si se coincidiría es en la transmisión del valor **Trabajo duro**, ya que tiene una especial relevancia para el fundador y también lo considera importante para sus potenciales sucesores.

Respecto a los tres últimos valores más frecuentes a transmitir a los potenciales sucesores, **Autonomía** y **Crear empresa** guardan relación, ya que, tal y como mostraremos más adelante algunos fundadores hacen un especial énfasis en que sus hijos creen empresas por su cuenta, que pueden integrar o no a las de la familia.

Prefieren que sus descendientes creen empresas como han hecho ellos a que se orienten fundamentalmente a continuar en las empresas que el fundador haya creado. Por ello, **Crecimiento** aparece detrás de **Autonomía** y **Crear empresa**, ya que, se centra más en aquellos casos en los que el fundador opta claramente porque sus potenciales sucesores continúen con sus empresas.

Veamos ahora si se puede apreciar alguna diferencia, tal y como verificamos para el fundador, mediante el filtrado de casos por los códigos de documento: Varias Empresas frente Empresa Única.

TABLA 4.23:

Valores a transmitir a los potenciales sucesores en función del número de empresas que posee el fundador

Valores a transmitir a potenciales sucesores de fundadores con varias empresas	Valores a transmitir a potenciales sucesores de fundadores con una empresa
Orientación a la empresa	Orientación a la empresa
Trabajo duro	Orientación a la familia
Crecimiento	Trabajo duro
Autonomía	Autonomía
Crear empresa	Vida próspera

El valor predominante es la **Orientación a la Empresa** en ambos casos. Los valores **Trabajo duro** y **Autonomía** siguen un orden de preferencia bastante similar, pero lo que sí los diferencia claramente es que para el fundador de empresa única, el valor **Orientación a la familia** es el segundo en preferencia e incluyen en quinta posición **Vida próspera**. Por el contrario, en el caso del fundador de varias empresas estos dos valores no aparecen, ya que apuesta por **crecimiento** y **crear empresa**. De este modo mediante el examen de los valores más frecuentes comprobamos que los valores que los fundadores con varias empresas intentan transmitir a sus potenciales sucesores están más orientados a la empresa como un fin en sí misma; mientras que los fundadores de una única empresa lo estarían a la empresa como medio. Un aspecto coincidente con los propios valores del fundador.

Las diferentes combinaciones de valores que los fundadores intentan transmitir a sus potenciales sucesores cuando tenemos en cuenta el número de empresas creadas, nos sugieren la necesidad de realizar un análisis que nos permita identificar la estructura subyacente en los valores: estudiar si éstos se pueden agrupar a partir de unos valores no observables, espacio de valores que intenta transmitir a sus sucesores y, si ese es el

caso, cómo se sitúan los fundadores analizados en ese espacio y, finalmente, cómo se agrupan.

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LOS VALORES QUE LOS FUNDADORES INTENTAN TRANSMITIR AL POTENCIAL SUCESOR.

A partir de la tabla de frecuencias de los 28 valores a transmitir a los potenciales sucesores tratamos de identificar la estructura de los valores que los fundadores intentan transmitir a los potenciales sucesores. Para ello aplicamos, nuevamente, el análisis multidimensional a la matriz de distancias de la Ji-cuadrado entre los valores. Los ajustes de bondad se muestran en la tabla 4.24.

TABLA 4.24:
Medidas de la bondad del análisis multidimensional de los valores para el sucesor

Nº de Dimensiones	S-stress	R²
1	0,3888	0,5969
2	0,2329	0,7532

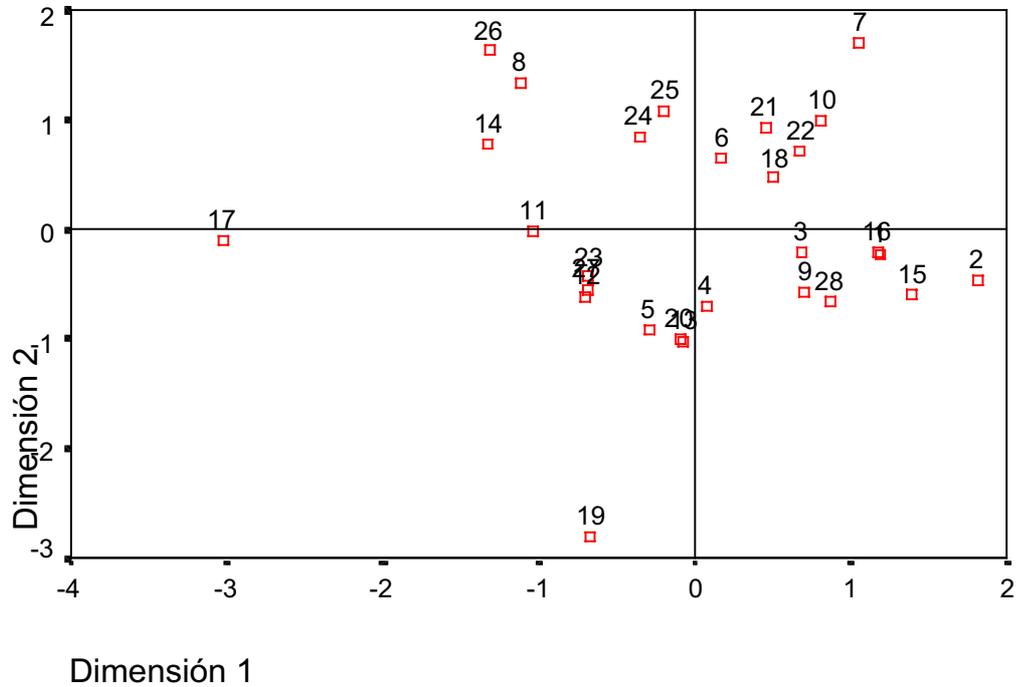
La tabla 4.25 muestra las coordenadas de los valores respecto a su distancia a los ejes para su representación en dos dimensiones. Se han resaltado los valores que pueden permitirnos definir las dos dimensiones. Así los valores identificados con un (1) hacen referencia a la parte negativa (izquierda) de la primera dimensión y con un (2) a la parte positiva (derecha). Los valores más representativos de la segunda dimensión se han etiquetado con un (3) para la parte negativa (abajo) y un (4) la positiva (arriba).

TABLA 4.25:
Coordenadas de los valores para el sucesor en espacio de 2 dimensiones

Etiqueta del valor	Nombre del valor	Dimensión	
		1 ^a	2 ^a
1	(2) Ambición	1,1846	-0,2305
2	(2) Autonomía	1,8162	-0,4680
3	Relaciones Humanas negativas	0,6803	-0,2116
4	Relaciones Humanas positivas	0,0735	-0,7106
5	Constancia	-0,2963	-0,9094
6	Control interno	0,1749	0,6564
7	(4) Crear empresa	1,0579	1,7064
8	(3) Crecimiento	-1,1160	1,3281
9	Dependencia	0,7098	-0,5787
10	Determinación	0,8127	0,9961
11	(1) Espíritu familia	-1,0350	-0,0244
12	Estabilidad	-0,6964	-0,6153
13	(3) Gratitud	-0,0752	-1,0173
14	(1) Honestidad	-1,3253	0,7850
15	(2) Innovación	1,3914	-0,5897
16	Interés económico	1,1748	-0,2027
17	(1) Orientación empresa	-3,0257	-0,1083
18	Orientación ética	0,5053	0,4662
19	(3) Orientación familia	-0,6711	-2,8054
20	(3) Orientación a largo	-0,0977	-1,0059
21	Orientación a la persona	0,4562	0,9273
22	Rigor	0,6787	0,7173
23	Satisfacción	-0,6818	-0,4343
24	Sencillez	-0,3545	0,8377
25	Seriedad	-0,1940	1,0777
26	(3) Trabajo duro	-1,3188	1,6248
27	Vida activa	-0,6922	-0,5566
28	Vida próspera	0,8638	-0,6544

Veamos qué valores definen los ejes y el sentido de cada uno de ellos que nos pueda dar información para su denominación. En la figura 4.4 se representan gráficamente la relación existente entre los valores a los que se han referido los fundadores y las dimensiones obtenidas que se reflejan en la tabla 4.25.

FIGURA 4.4:
Representación gráfica de los valores para el sucesor



1ª DIMENSIÓN: *PSICOSOCIAL*

Eje positivo, Valores de realización PERSONAL

Eje negativo, Valores de pertenencia al GRUPO

2ª DIMENSIÓN: *EMPRESARIAL*

Eje positivo, La empresa como FIN

Eje Negativo, La empresa como MEDIO

Leyenda de las etiquetas de los valores para el sucesor

- | | |
|--------------------------------|-----------------------------|
| 1 Ambición | 15 Innovación |
| 2 Autonomía | 16 Interés económico |
| 3 Relaciones humanas negativas | 17 Orientación empresa |
| 4 Relaciones humanas positivas | 18 Orientación ética |
| 5 Constancia | 19 Orientación familia |
| 6 Control interno | 20 Orientación a largo |
| 7 Crear empresa | 21 Orientación a la persona |
| 8 Crecimiento | 22 Rigor |
| 9 Dependencia | 23 Satisfacción |
| 10 Determinación | 24 Sencillez |
| 11 Espíritu de familia | 25 Seriedad |
| 12 Estabilidad | 26 Trabajo duro |
| 13 Gratitud | 27 Vida activa |
| 14 Honestidad | 28 Vida próspera |

Los ejes para el fundador y para el sucesor son los mismos pero su importancia está invertida. Es decir, si para el fundador la primera dimensión nos muestra su relación con la empresa, en el caso del sucesor sería el eje que podemos denominar *psicosocial*: realización personal frente a pertenencia al grupo. En principio podría suponer que lo importante en la socialización del sucesor sería la transmisión de los valores fundamentalmente sociales independientemente de lo que pase con la empresa.

La segunda dimensión la hemos denominado *dimensión empresarial*: empresa como fin, eje positivo, y empresa como medio, eje negativo. Comparándolo con la estructura de los valores del fundador, vemos que para el sucesor han rotado 90 grados los ejes en el sentido de las agujas del reloj.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS CASOS EN RELACIÓN A LOS VALORES A TRANSMITIR

Analizamos ahora la posición de los trece casos de la muestra en relación con las dos dimensiones anteriores. Para ello se ha calculado de nuevo la distancia de la Ji-cuadrado y después, se han obtenido las dimensiones de la misma manera que en el caso de los valores. La tabla 4.26 recoge la bondad de los ajustes hasta la tercera dimensión.

TABLA 4.26:
Bondad del ajuste en función del número de dimensiones obtenidas

Nº de Dimensiones	S-stress	R ²
1	0,3908	0,542
2	0,2096	0,766

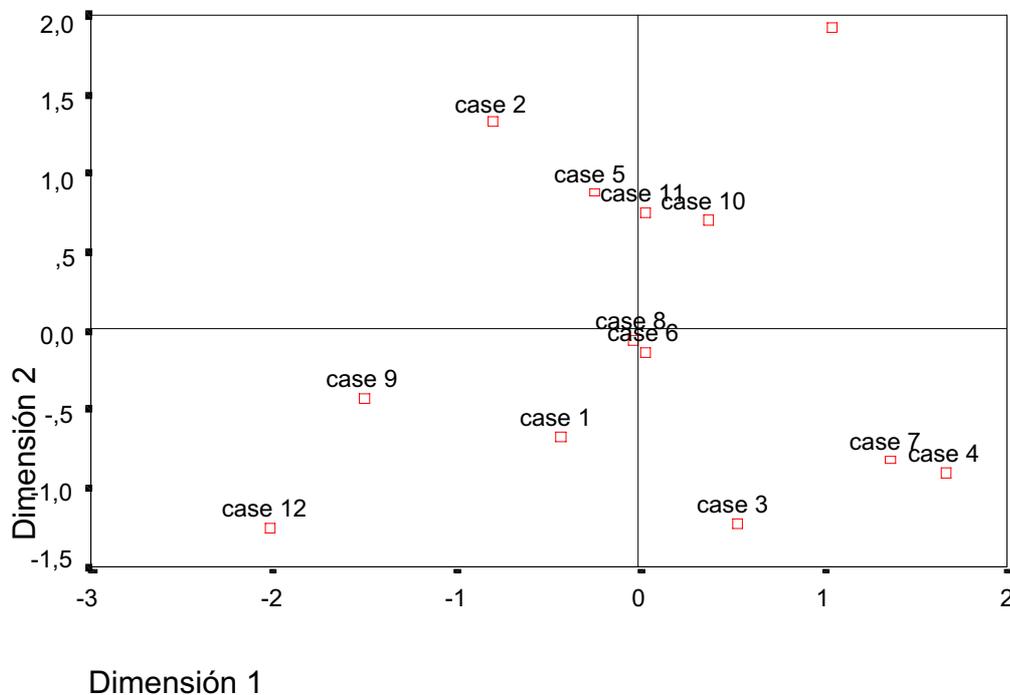
Se obtiene de este modo la tabla con las coordenadas para cada uno de los casos y su representación gráfica en dos dimensiones.

TABLA 4.27:
Coordenadas de los empresarios en una configuración en 2 dimensiones

Número de entrevista	Nombre del empresario	Dimensión	
		1 ^a	2 ^a
1	VAR1	-, 4367	-, 6677
2	VAR2	-, 8012	1, 3183
3	VAR3	, 5283	-1, 2334
4	VAR4	1, 6784	-, 9182
5	VAR5	-, 2502	, 8809
6	VAR6	, 0288	-, 1493
7	VAR7	1, 3569	-, 8257
8	VAR8	-, 0357	-, 0768
9	VAR9	-1, 5066	-, 4320
10	VAR10	, 3719	, 6929
11	VAR11	, 0389	, 7445
12	VAR12	-2, 0237	-1, 2602
13	VAR13	1, 0509	1, 9268

La representación gráfica de los fundadores en el espacio de los valores que intenta transmitir a los potenciales sucesores nos sugiere la existencia de diferencias en relación a las dos dimensiones: *empresarial* y *psicosocial*. Una forma sencilla de agrupar a los fundadores, ahora, sería utilizar su posición en los cuatro cuadrantes, pero el uso de algoritmos de clasificación nos puede proporcionar unos grupos más homogéneos en relación a sus valores como ya vimos en la sección 4.1.

FIGURA 4.5:
Los fundadores en el espacio de los valores a transmitir al sucesor



1ª DIMENSIÓN: PSICOSOCIAL

Eje positivo, Valores de realización PERSONAL

Eje negativo, Valores de pertenencia al GRUPO

2ª DIMENSIÓN: EMPRESARIAL

Eje positivo, La empresa como FIN

Eje Negativo, La empresa como MEDIO

En la tabla 4.28 se recogen los cuatro grupos que se han formado junto con los valores que los caracterizan (ver anexos 11 y 12).

TABLA 4.28:

Agrupación de los fundadores según su posición en los valores que intentan transmitir a sus sucesores

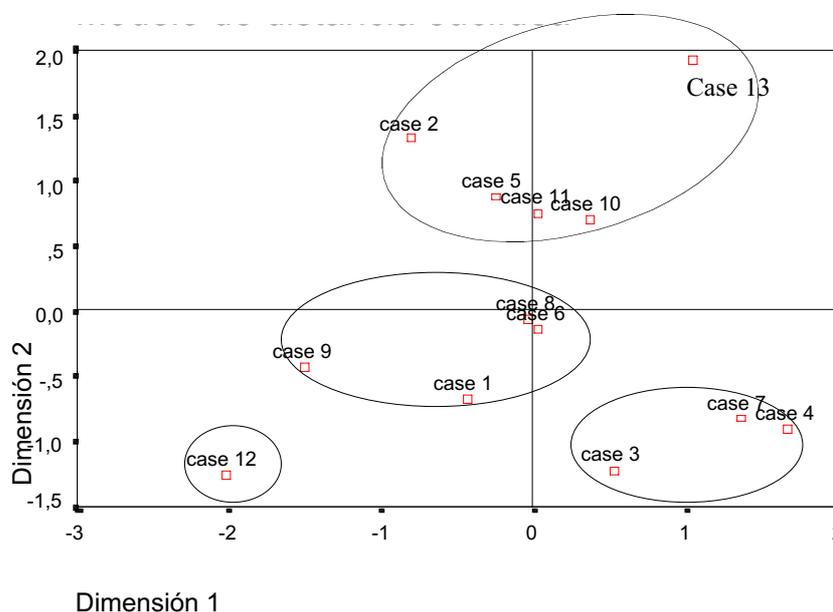
SG1={1, 6, 8, 9}	SG2={7,4,3}	SG-3={2,13,5, 11, 10}	SG4={12}
Gratitud Orientación a largo Constancia Relaciones humanas positivas Estabilidad Vida activa Satisfacción Espíritu de familia	Innovación Autonomía Ambición Interés económico Dependencia Vida próspera Relaciones humanas negativas	Crecimiento Trabajo duro Honestidad Crear empresa Sencillez Control interno Orientación a la persona Orientación ética Rigor Determinación	Orientación a la empresa Orientación a la familia

La agrupación de los fundadores según los valores que intentan transmitir a sus sucesores forma cuatro grupos junto con los valores más próximo del espacio. Aparece con claridad que todos los *fundadores estratégicos* se agrupan en SG3 junto con un fundador de *tradición familiar* (caso 11) que se encontraba próximo a los *fundadores estratégicos* en su espacio de valores. El resto de los fundadores, en cambio, se sitúan en grupos mezclados. Resalta que únicamente en los *fundadores estratégicos* y el caso 11 sigue predominando la empresa como fin en sí misma, mientras que el resto de los fundadores intentan transmitir unos valores a sus sucesores para que perciban la empresa como un medio.

Entre el fundador y el potencial sucesor existe una mayor coincidencia en la *dimensión empresarial* (coinciden nueve de los 12 casos), tienen más clara la actitud frente a la empresa que en la interpersonal, la *dimensión psicosocial*, donde se hace un mayor énfasis en la realización personal del potencial sucesor, aunque el fundador esté orientado al grupo.

FIGURA 4.6:

Representación gráfica de los empresarios según su posición en los valores que intentan transmitir a sus sucesores



1ª DIMENSIÓN: *PSICOSOCIAL*

Eje positivo, Valores de realización PERSONAL

Eje negativo, Valores de pertenencia al GRUPO

2ª DIMENSIÓN: *EMPRESARIAL*

Eje positivo, La empresa como FIN

Eje Negativo, La empresa como MEDIO

Si analizamos los grupos en relación a la disposición gráfica, vemos:

El grupo SG1 prácticamente en su totalidad se encuentra entre los dos ejes negativos, pertenencia al grupo y empresa como medio, pero la característica predominante en estos casos es que todos comparten la empresa como medio, ya que el caso 6 y el caso 8 prácticamente están indefinidos para la primera dimensión al encontrarse en el eje.

El grupo SG2 reúne a los casos que se encuentran claramente entre la parte positiva de la primera dimensión y la negativa de la segunda. Es decir, comprende realización personal y la empresa como medio.

El Grupo SG3, la característica común a todos es que se agrupan alrededor de la parte positiva de la segunda dimensión: la empresa como fin. Respecto a la primera dimensión se dividen dos en realización personal, dos en pertenencia al grupo y el caso 11 en el eje (indeterminado para la primera dimensión)

Grupo SG4, que comprende el caso 12 que se sitúa entre los dos ejes negativos. Pertenencia al grupo y la empresa como medio. Es el caso más diferente a los otros.

4.2.3.3 SOCIALIZACIÓN DEL POTENCIAL SUCESOR

Una vez identificados los valores que los fundadores intentan transmitir a sus potenciales sucesores, nos centramos ahora en el estudio, por un lado, de los demás elementos que configuran la socialización en dos etapas: la socialización en la familia y la socialización en la empresa. Y, por otro, los distintos modelos de socialización que se han revelado en el análisis. Es decir, estudiaremos ahora el proceso mediante el cual se intentan inculcar los valores.

TABLA 4.19b:
Matriz conceptual de los códigos de la socialización del potencial sucesor

Casos	Formación	Incorporación	Relación Fundador-Hijos	Modelo Socialización
3	Hijo:de todo Hija:Derecho y Marketing/ Empresariales	Simultaneádo lo el hijo/ al acabar la hija/ estudios +trabajo el yerno	Estrecha (hijo)/ al acabar estudios	MS1 MS2b
7	COU	Simultaneádo lo con los estudios	Estrecha	MS1
8				
11	Empresariales	Simultaneádo lo con estudios	Estrecha	MS1
2	Derecho/ Psicología	Al acabar los estudios + trabajo	Muy poca	MS2 MS2b
5	Derecho + diseño / arquitectura	Al acabar los estudios	R. familiar, empieza coolaboración	MS2
10	Derecho/Admón de Empresas/ Ing. Náutica	Al acabar los estudios	R. familiar (poca)	MS2
13	ICADE	Al acabar estudios+ trabajo	Estrecha	MS2b
4	De todo/ COU+ cursos	Al acabar los estudios	Estrecha	MS1
6	De todo/Marketing/ Veterinaria	Simultánea/ al acabar los estudios	Estrecha Poca relación	MS1 MS2
9	Empresariales	Al acabar estudios	Poca relación (no los conozco)	MS2
12	COU	Al acabar estudios	Estrecha	MS1
1	Empresariales Física	Al acabar estudios/ + trabajo	R. familiar Estrecha al incorporarse	MS2 MS2b

Primera Etapa: La Socialización en la familia

Este proceso tiene lugar desde la infancia en el seno de la familia (aspecto común a todas las familias independientemente de que posean una empresa). La diferencia comienza cuando los potenciales sucesores descubren lo que hacen sus padres, concretamente la actividad empresarial del fundador. Por ello, desde edades muy tempranas es común que los potenciales sucesores entren en contacto con la empresa a través de visitas informales o incluso ayudando en el negocio familiar.

(..)mis hijas se criaron entre los hierros, desde pequeñas, ellas esto lo han vivido toda la vida, entre los hierros. 1:77 (774:777)

(...)ellas venían y andaban por ahí y veían lo que había, la ilusión de venir fue de ellas porque yo nunca obligué a mis hijas a que vinieran a trabajar. 1:79 (787:790)

Estas niñas cuando tenían siete años, ocho años despachaban como una persona mayor. Despachaban continuamente ya, ya atendían.. 7:74 (1246:1248)

Papá ¿sabes una cosa?, ahora que suben tantas cosas aprovecha a venderlas todas (risas). Mira si vivían ya el negocio. 7:77 (1278:1281)

Una implicación que ilustra la identificación entre familia y empresa, que es mayor cuando ambos cónyuges trabajan en ella, como las mismas potenciales sucesoras manifiestan:

(...)yo creo que fue desde el principio, claro estábamos estudiando y tal, pero como siempre vivimos.. siempre estábamos ayudando en la tienda.. 7:73 (1220:1223)

(...)cuando no había unas básculas electrónicas haciendo las multiplicaciones....yo no llegaba a la cortadora de los fiambres. 7:75 (1249:1252)

Esta participación directa supone un aprendizaje práctico del negocio sin embargo, lo más habitual es que al periodo de contacto informal le siga uno introductorio donde se trata de enseñar lo que es la empresa desde el punto de vista del fundador. Durante esta fase es bastante frecuente que los potenciales sucesores acompañen al fundador en sus viajes, en reuniones con proveedores o clientes. Todo esto les facilita una perspectiva de cómo es la actividad empresarial que desarrolla el fundador y las particularidades propias de cada negocio, en lo que algunos fundadores consideran enseñar 'la teoría' de la empresa.

(...)lo que no cabe duda es que a mis hijos también les he

permitido que conocieran la empresa por adentro porque es la única manera de que ellos sepan si de verdad les gusta en serio, o les gusta porque son quienes son, que eso también es importante que no tengan solamente la parte que se ve de las cosas, la aparente o la que de alguna forma parece que entusiasma y luego los defectos no se descubran hasta que ya no haya remedio. Entonces yo lo que creo es que hay que ser transparentes y en ese sentido hay que ser muy sincero y muy claro. Para que la gente se implique y esté ilusionada tiene que ser conocedora, no vale las medias tintas. 5:70 (1143:1156)

(...)yo en la medida que he podido los he llevado conmigo a algunos certámenes. Ellos conocen la empresa de trabajar en lo más elemental y de las partes posiblemente más atractivas como es posiblemente: viajes, actuaciones de desfiles o de ferias internacionales para compras, en fin, conocen unas partes y otras. Conocen lo que es el trabajo de sudar también. No, con ellos no he sido, no he dirigido para nada su capacidad de ver, al contrario he querido que tuviesen criterios claros sobre lo bueno y lo malo. Que es la única forma de equilibrar con la situación. 5:71 (1160:1173)

Estuvo siempre comiendo conmigo a excepción de cuando estuvo en Madrid haciendo la carrera. Pero, como yo siempre tengo el vicio de hablar sobre la empresa, pues él cogió...cuando se metió en ella. 13:61 (738:742)

Estuvo conviviendo siempre conmigo y le estuve dando siempre teórica de lo que es una empresa, toda la vida y cuando vino ya sabía lo que es una empresa. Cuando iba a Madrid y comía con él pues estábamos charlando de tal...yo le estuve inculcando cuando era pequeño, como todos los niños tienen admiración del padre, le preguntaba cuando tenía cuatro años lo que quería ser y quería ser lo que era el padre. 13:62 (744:753)

Esta transmisión de lo que es una empresa abarca un periodo de tiempo variable que concluye con la incorporación efectiva del potencial sucesor a la empresa. No obstante, hasta que esa incorporación tiene lugar la teoría se complementa con la práctica que normalmente toma la forma de trabajos a tiempo parcial, durante periodos de vacaciones y en actividades de bajo nivel.

(...)algo se hizo, de hecho el pequeño estuvo este verano trabajando unos días. Pero bueno eso son pequeñas cosas que ..ni siquiera. Sí, el pequeño que tiene veinte años estuvo unos días por el verano trabajando como si fuera un trabajador más, pero son pequeñas cosas. 3:80 (857:862)

A medida que los potenciales sucesores van siendo mayores y tienen una mayor formación académica se incrementa la dificultad y responsabilidad de las tareas que

realizan en la empresa, de una manera gradual, hasta que finalicen los estudios formales y deciden entrar en la empresa.

Empezaron a nivel administrativo, y diariamente a la hora de comer a nivel de dirección de contactos de ideas de cambios de impresiones, y ya cuando terminaron la carrera pues ya mucho más. No estaban diariamente a mi lado para llevar las empresas, si no que a lo largo de esos años fueron viendo como se iban llevando, y con su preparación no tuvieron ningún trauma, no supuso ningún problema. Hasta el extremo que desde la dirección de las estaciones de servicio prácticamente no me entero. Cada una lleva la suya, hace su labor y además encima al final pagan impuestos a Hacienda. 11:48 (636:648)

Veamos, ahora, si existe alguna relación entre este proceso inicial de socialización, que culmina con la incorporación a la empresa y la formación académica de los posibles sucesores.

La Formación Académica de los potenciales sucesores

Tal y como recoge la tabla 4.19b el nivel mínimo de estudios de los descendientes directos del fundador sería COU (3 casos) completado con algunos cursos sobre aspectos funcionales de la empresa. A continuación los titulados de grado medio en concreto empresariales y, por último, titulaciones de grado superior tales como las licenciaturas de Derecho, Administración de Empresas, ICADE y Ciencias Físicas.

En cuatro casos los miembros de equipos de potenciales sucesores tienen igual nivel de estudios, de estos en dos casos COU más cursos de especialización profesional y en otros dos, Diplomatura en Empresariales. Por lo tanto se trata de equipos de potenciales sucesores que se incorporan a una edad temprana a la empresa y que suplen el nivel académico con una formación intensa en la organización, basada en la experiencia.

El resto de potenciales sucesores tienen un nivel de estudios superior, aunque en dos casos existe diferencia entre los miembros de un equipo que es más acusada en los casos 3 y 6 dónde los hijos primogénitos tienen una formación intensa en la empresa, con un nivel de estudios menor que el de sus hermanos (Licenciatura Universitaria y Máster).

Examinando la relación entre los grupos de fundadores y la formación de sus hijos se evidencia que los niveles de formación académica más elevados se concentran en los hijos de los *fundadores estratégicos* (empresa como fin y realización personal), que cursan sus estudios en centros fuera de Galicia o en el Extranjero. Los hijos de los

fundadores de *tradición familiar* (la empresa como fin y grupo) y *artífices* (la empresa como medio y grupo) fundamentalmente cursan estudios secundarios (COU) y Diplomatura de empresariales cerca del domicilio familiar.

Teniendo en cuenta que la mayoría de los fundadores de la muestra cuenta con un bajo nivel de estudios, uno de sus primeros objetivos es el que sus descendientes tengan acceso a la oportunidad que ellos no disfrutaron : una educación universitaria.

Cada una escogió lo que quiso, ya que yo no he podido tener eso yo les di libertad, lo único de que me preocupé es de que estudiaran, eso es lo único de lo que me preocupé , lo que yo no he tenido intenté dárselo a mis hijas. 1:80 (791:796)

Detrás de este objetivo se identificaron dos planteamientos: el primero que la educación concediese a sus descendientes vías profesionales alternativas a la empresa familiar, o dicho de otro modo, que sus hijos tuviesen la oportunidad de escoger su futuro, en el que la incorporación a la empresa fuese una de las alternativas pero no la única. Y el segundo, que si el descendiente tenía claro que su vocación estaba en la empresa, aprovechase la oportunidad para escoger la licenciatura que le fuese de mayor provecho para su posterior incorporación a la misma.

Estos planteamientos a priori ocasionaron por un lado, una cierta decepción en aquellos fundadores cuyos hijos no quisieron cursar estudios superiores, al ser conscientes que el mundo de la empresa en la actualidad demanda cada vez más conocimientos a sus dirigentes y que por lo tanto sus descendientes tendrían que tratar de suplir esta carencia con una mayor dedicación. Y, por otro, incertidumbre y desasosiego al no contar con buenos contactos que les asesorasen sobre qué estudios serían los más adecuados para sus hijos y cuáles las mejores instituciones para cursarlos. Al respecto, varios empresarios manifestaron no tener nada claro que la elección de la carrera de sus hijos fuese la correcta:

(...)tienes que ser ingeniero, porque de aquella en XX los que mandaban eran ingenieros y de aquella le dije yo: tienes que ser ingeniero. Dos meses antes de empezar la carrera ya me enteré por amigos que había una carrera ICADE que era económicas y empresariales que era muy buena para ser empresario, y le dije yo creo que era mejor que ingeniero para tí. Me enseñan más de práctica que de cultura de economía, yo creo que le fue muy bien y mi hijo al mes me dijo pues sí voy a cambiar. 13:63 (754:766)

En dos casos se cambiaron las matrículas a última hora al enterarse de la existencia de licenciaturas que parecían más acordes; en otros dos se cambió de

licenciatura después de haber realizado varios cursos, y en otros dos casos se cursaron estudios de postgrado (marketing, diseño) más enfocados a la empresa que la licenciatura previamente cursada. Todos estos cambios dilatan el período de estudios universitarios y, con ello, se retrasa la incorporación a la empresa del potencial sucesor alrededor de los 25-28 años de edad. Es decir, prácticamente diez años más tarde que los que no cursan estudios superiores.

Segunda Etapa: La socialización en la empresa

Incorporación del Potencial Sucesor a la Empresa

De los casos de la muestra tal y como recoge la tabla 4.19b se desprenden tres modelos diferentes de incorporación a la empresa. En uno la incorporación tiene lugar al finalizar los estudios secundarios, en concreto COU; esta incorporación supone, por un lado, el no emprender nuevos estudios salvo cursos específicos y, por otro, una formación interna en la empresa. El segundo modelo significa incorporarse a la empresa en el mismo momento que en el primer modelo, pero a diferencia de éste, se simultanea la formación en la empresa con los estudios universitarios: diplomatura en Ciencias empresariales.

En estos dos modelos los potenciales sucesores se incorporan a la empresa, pero no a un puesto concreto y definido dentro de la organización, si no que van cambiando de área funcional y detentando posiciones de mayor responsabilidad a medida que van pasando los años. En este caso, la formación como futuro máximo directivo es totalmente interna con un papel activo del fundador. Se pretende que el potencial sucesor conozca la organización y las claves del negocio desde abajo, intentando transmitirle sus conocimientos junto con la reputación y contactos clave para el desarrollo de la actividad empresarial. Normalmente se enfatizan los aspectos productivos o comerciales, y en menor medida la administración de la empresa. El segundo modelo implica que el potencial sucesor simultanea sus estudios universitarios (diplomatura en CC. Empresariales) con su trabajo en la empresa, cuando se incorpora al área de administración de la organización. De este modo se pretende que los estudios (teoría) y el trabajo en la empresa (práctica) se complementen para una mejor formación.

(...) estos chicos hicieron todos Bachiller y después hicieron lo que es técnicos administrativos y luego empezaron

empresariales. En el momento que comenzaron empresariales como eso era media jornada, por la tarde ya empezaron a hacer prácticas en la empresa. En el momento en que las dos chicas terminaron empresariales es cuando cada una se hizo cargo de una de las empresas donde estaban. 11:47 (619:631)

Ambos modelos suponen que la formación tiene que venir dada por la involucración directa en el día a día de la empresa, que el potencial sucesor “haga”, y esto comprende desde trabajar en una máquina, despachando en una tienda, hasta la participación en reuniones de Organizaciones empresariales. En este proceso formativo del potencial sucesor los mentores van cambiando según la actividad que se realice y el potencial sucesor interactúa y conoce personalmente a la mayoría de los miembros de la organización. Estos dos modelos requieren que los centros de estudios estén cerca de la localización de la empresa.

En el tercer modelo la incorporación del candidato tiene lugar a una edad más avanzada, concretamente al finalizar sus estudios superiores: licenciatura o Máster, normalmente cursados fuera de la Comunidad Autónoma Gallega.

Vino aquí, él ya tenía el bufete cuando vino. “si quieres voy para ahí” pues bueno, si. Y hoy es él, pero además está aquí y está escasísimo de tiempo siempre. Ahora está ahí y aquí viene dos o tres veces a la semana y tiene otra empresa además! en el polígono de Sabón. Yo veo que con la formación que tienen hoy mis hijos, y con el talante que tienen ante los negocios, con un entusiasmo que tienen por la empresa pues lógicamente si no es textil van a hacer otra cosa, van a hacer otra cosa, van a estar en la empresa, van a ser empresarios y van a ir a.., vamos yo he desarrollado la empresa pero van a hacer algo distinto me parece a mi, a no ser que cambien de actitud. Esa determinación de momento la tienen que es lo que hace falta, determinación y mucho trabajo después. 2:70 (738:754)

Este caso presenta una incorporación tardía del hijo a la empresa sin que el padre hiciese presión para que se incorporase. Por otro lado, el fundador destaca las cualidades de sus hijos para ser empresarios, al mismo tiempo que no ve claro que ellos continúen con este negocio, pero sí con la actividad empresarial.

La clara diferencia con los otros modelos anteriores es que el potencial sucesor se incorpora a un puesto directivo concreto dentro de la organización, a través del cual accede a la información que necesita para familiarizarse y conocer la empresa mediante las relaciones que establece desde su cargo con todas las áreas funcionales. Mantiene relaciones directas dentro de la organización con los otros miembros del *staff* directivo

principalmente. El papel de mentor dentro de la empresa lo realiza un directivo con gran experiencia y de plena confianza del fundador, que supervisa directamente el proceso. En este modelo se hace más énfasis en la socialización del potencial sucesor (adaptación y conocimiento de la organización) que en su formación, ya que el objetivo es integrar sus conocimientos en la empresa, máxime cuando ya ha desarrollado algún trabajo remunerado previo a su incorporación a la empresa de la familia.

Relación Fundador-Hijos

A través del análisis de los datos primarios se revela la existencia de dos tipos de relaciones entre los fundadores de la muestra con sus hijos. Por un lado, la familiar en la que el fundador se relaciona como padre; y, por otro, la empresarial en la que se comporta como máximo directivo de la organización. Se distinguen ambas, porque así lo han manifestado los empresarios, que en su mayoría diferenciaban claramente sus dos roles al considerar que no existía el mismo grado de relación con sus hijos en cada uno de ellos. Solamente en tres casos se evidenciaba una clara superposición de ambas relaciones siendo la vinculación con sus descendientes muy estrecha.

Las relaciones entre los fundadores de la muestra y sus hijos se mantienen entre pares de individuos (fundador-hijo), lo que suele dar lugar a distintos roles de los hijos en la empresa en concordancia con la intensidad de los vínculos y, en consecuencia, se pueden producir diferencias entre hermanos. Además, ambas relaciones pueden variar de intensidad según los casos. Es decir, en un mismo par (fundador –hijo) pueden tener lugar las dos relaciones, o sólo una, ya que en la muestra no se ha dado ningún caso en el cual no se manifestase al menos la relación familiar, y, al mismo tiempo, variar su intensidad. Dejando a un lado la inexistencia de ambas relaciones, que en principio aquí no se ha manifestado en ningún caso.

A modo de resumen se ha elaborado la tabla 4.26 en la que mediante el análisis de las distintas combinaciones entre los dos tipos de relaciones y su nivel de intensidad, se recoge el papel que el descendiente desempeña en la empresa y el número de descendientes de los fundadores de la muestra que entran dentro de cada categoría.

Para la asignación en cada categoría de los individuos se ha tenido en cuenta las manifestaciones del fundador al respecto: primero, al declarar la relación que cómo padre había mantenido y mantiene con sus hijos y, segundo, por la relación que mantienen en el día a día de la empresa.

Estuvieron internos porque para que a mi mujer y a mi nos dejaran tiempo para poder trabajar. 12:29 (379:386)

Varios aspectos han surgido como claves en esta relación: la implicación y dedicación del empresario a la empresa en detrimento de la vida familiar, la formación académica lejos o cerca del domicilio familiar, la duración de ésta, y el momento en el que se produce la incorporación del descendiente a la empresa, si es que ésta tiene lugar.

TABLA 4.26:
Las relaciones entre el fundador, sus hijos y el papel de éstos en la empresa familiar

	Relación Familiar Estrecha	Relación Familiar Baja
Relación Empresarial Estrecha	Potencial Sucesor de Incorporación Temprana 11	Potencial Sucesor Incorporación tardía 9
Relación Empresarial Baja	Hijo no sucesor incorporación temprana 0	Hijo, no sucesor de incorporación tardía 4
Relación Empresarial Nula	Hijo no incorporado a la empresa 3	Hijo no incorporado a la empresa 4

De los 31 descendientes directos de los 13 fundadores de la muestra, vemos que 20 individuos a priori se consideran potenciales sucesores, y de los 11 restantes cuatro son no sucesores de incorporación tardía y siete permanecen fuera de la empresa desarrollando otras actividades. Los potenciales sucesores que mantienen relaciones estrechas con el fundador tanto a nivel familiar como empresarial son aquellos que se han incorporado a edad temprana en la empresa, por lo que comprende los equipos de incorporación temprana. Las relaciones se establecen entre el fundador y todos y cada uno de sus hijos, esto implica la posibilidad (que se confirma en nuestra muestra) que en los equipos de potenciales sucesores las relaciones sean distintas. En nuestro caso solamente se han confirmado en dos equipos heterogéneos (3, 6), en los que el primogénito que se ha incorporado a la empresa a temprana edad mantiene una intensidad alta en ambas relaciones, y el otro hijo o hija una relación familiar menor aunque una empresarial estrecha a partir de su incorporación una vez terminados sus estudios universitarios.

Por grupos de fundadores la mayor diferencia se encuentra en el grupo de los *fundadores estratégicos* (empresa como fin y realización personal) que declararon haber mantenido muy poca relación con sus hijos tanto en el ámbito familiar como en el empresarial. En el primer caso por haberle dedicado mucho tiempo a la empresa y

menos a su familia, y en el segundo caso porque esta relación había comenzado una vez que sus hijos se habían incorporado a la empresa finalizados los estudios universitarios, siendo en este momento cuando consideran que ambas relaciones se han intensificado. Tanto los fundadores de *tradición familiar* como *los artífices* comparten un mayor nivel de relaciones familiares y empresariales estrechas con sus hijos, lo que se manifiesta en el planteamiento de la empresa como un proyecto familiar común, como grupo (sustento, continuidad) y con el menor nivel de estudios de sus descendientes.

En la muestra no se da ningún caso de hijo o hija que manteniendo unas relaciones familiares estrechas y empresariales bajas con el fundador, no cuente como potencial sucesor, mientras que en cuatro casos se mantienen ambas relaciones a un nivel bajo. No se ha dado en la muestra ningún caso de relación familiar nula, pero sí se han encontrado siete casos de relación empresarial con el fundador nula y relación familiar estrecha o baja.

Modelos de Socialización de los Potenciales Sucesores para la dirección de la empresa

Para este estudio se ha considerado de interés la identificación y contenido de los modelos de socialización de los potenciales sucesores, es decir, los descendientes directos del fundador que incorporados a la empresa están en disposición de sucederle. Al analizar los datos primarios vemos que los casos se agrupan claramente en dos modelos que surgen de la combinación de los aspectos que analizamos en los epígrafes anteriores: formación académica, incorporación a la empresa del potencial sucesor, y las relaciones fundador- sucesor.

Así se agruparían en: El modelo de *incorporación temprana* del potencial sucesor o Modelo de Socialización uno (MS1), y el modelo de *incorporación tardía* del potencial sucesor o Modelo de Socialización 2 (MS2) con una variante que identificaremos por (MS2b). El análisis de las particularidades de cada modelo nos facilitarán las principales consecuencias de cada uno de ellos.

Modelo de Socialización 1

La formación académica del potencial sucesor llega hasta el nivel de secundaria, bachiller o COU. Al finalizar estos estudios a una edad temprana (18 años) se incorpora a la empresa para empezar a trabajar. No se incorpora a un puesto en concreto sino que

rota por distintos puestos en distintas áreas de la empresa empezando desde abajo. La formación está directamente supervisada por el fundador, produciéndose una relación muy estrecha.

Aprendieron el negocio trabajando en el almacén con el buzo puesto, hasta que yo claro vi que era necesario para la empresa que trabajando materialmente cargando camiones no era dinero para la empresa, la empresa era ordenarse, ver lo que hacen los demás, organizar, decir: mañana los camiones van para aquí o van para allí, organizar el trabajo como rinde más, es lo que les inculco a mis hijos y nada más. 12:81 (956:964)

(...)hace cinco años. No accedió a un puesto directivo, porque tampoco no lo tiene, tampoco lo tiene. Está en todos los sitios. Está en todos los sitios, no tiene una responsabilidad directa, está en todos los sitios. 6:40 (339:344)

(...)el ingeniero ya recogió cartones en el almacén, ya recogió envases ya barrió el almacén, ya sabe lo que es..y el otro también, ya recogió cartón, ya recogió envases, la niña ya de vez en cuando ya hizo reponer droguería. Empezarían desde abajo, de hecho el que es abogado está llevando un mini departamento de la sección de deportes de un supermercado, o sea que es un puesto normalito todo. Yo lo que quisiera es que comenzaran más desde abajo, pero bueno bastante abajo. 10:44 (473:483)

Una vez que el sucesor ha pasado por las áreas básicas de la organización es cuando comienza a tener responsabilidad sobre algunas actividades, entonces comienza su formación externa que consiste en acompañar al fundador a las reuniones, encuentros y ferias fuera de la empresa. En esta etapa es cuando el fundador introduce al sucesor en sus redes y le enseña, a través del ejemplo, cómo se comporta empresarialmente fuera de la empresa. El sucesor aprende ahora la forma de establecer contactos del fundador y cómo esas relaciones se traducen en recursos para la organización: ventas, proveedores, información. El resultado de este modelo de socialización es que la percepción de la organización que tienen el fundador y del sucesor es muy similar, existe una percepción única de la misma, se comparte un conocimiento interno y unas redes empresariales. Es una formación para reproducir el modelo empresarial del fundador.

Este modelo de socialización puede ocasionar un problema de credibilidad del potencial sucesor para tomar la dirección de la empresa. Tal y como apunta la teoría, a la hora de incorporarse a la empresa los potenciales sucesores tienen problemas de falta de credibilidad, respeto y autoridad frente a los empleados más antiguos. En esta cita se

evidencia que es el fundador el que tiene que dejar claro frente a sus empleados que el hijo es el "jefe", ya que el equipo del fundador conoce al sucesor desde pequeño y lo han visto equivocarse, lo que puede conducir a juicios de valor del tipo: no es tan bueno como su padre.

(...)yo creo papá que los obreros me dicen las cosas al revés. Me alegro que te des cuenta, porque mira llevan tantos años y saben más que tú, pero me alegro que te des cuenta. Hubo un momento - te hablo de mi hijo mayor- que era aún muy joven y tuve que hacer digamos una presentación de él delante de los obreros y les dije: Cuando yo no esté aquí quiero que entiendan que mi hijo es el jefe. Empecé a dejarle ya algunas facultades. 12:80 (944:954)

Modelo de Socialización 2

La formación académica del potencial sucesor es universitaria, ya sea licenciatura o master. Esto supone en muchos casos que ha estado largo tiempo apartado del ámbito familiar y también de la empresa, que puede ser más o menos largo si solamente comprende el período de estudios o también algún puesto de trabajo en otra organización que no sea de la familia.

Pero no han tenido el contacto de vivir la empresa no porque se han dedicado a estudiar, incluso el que se incorpora ahora ha estado cinco años en Madrid y dos en Estados Unidos, siete años. Prácticamente que desde los quince años que no está en la familia pues poco puede, poco puede...Vivirla a nivel de comentarios, a nivel de lo que pueden oír, o pueden detectar. 6:44 (383:391)

La incorporación en la empresa familiar se realiza a nivel directivo, normalmente en un área funcional de la empresa que esté relacionada con la formación académica del sucesor. A través de este puesto va conociendo la organización. El fundador delega la formación del sucesor en uno o varios directivos de su confianza, a los cuales pide constantes evaluaciones de los resultados. Si es satisfactoria se le otorga más responsabilidad permitiéndosele poner en práctica algún tipo de iniciativa o nuevas propuestas para la organización.

(...)se va a encargar del lanzamiento de un nuevo producto que es XXX, con lo que yo empecé, con la intención de que eso se convierta en otro digamos, en otro soporte no solamente del crecimiento que tengamos, si no en otra empresa. 5:57 (924:929)

El fundador introduce a su sucesor en sus redes empresariales, pero en este caso con la intención de presentar a quien será su sucesor a la comunidad empresarial y no

para que el sucesor reproduzca su comportamiento empresarial fuera de la empresa, ya que tampoco lo hace dentro. El resultado de este modelo es que fundador y sucesor mantienen percepciones diferentes de la organización, que son consecuencia de que la mayor formación académica del sucesor se produce a costa de un menor conocimiento interno de la organización, y que las redes empresariales del sucesor se han ampliado ya que a las facilitadas por el fundador se añaden las que el sucesor haya desarrollado durante sus estudios o trabajo fuera del ámbito familiar. En este modelo el sucesor parte de una posición de mayor credibilidad “a priori” para la consecución de la dirección de la empresa tras la sucesión. En esta cita vemos que el sucesor se ha ganado el reconocimiento en una organización mayor que la de su padre y de la cual además forma parte como asociado.

Estuvo trabajando en una auditoría privada, que era de un amigo mío y le dije atento, estuvo trabajando allí y luego ya se vino para aquí a trabajar. Se puso a trabajar y el día que llegó lo senté con el administrador que tenía y le dije: mira, aquí te dejo a mi hijo que viene de la Universidad, enséñale a trabajar, a tratar a la gente. A los cuatro meses le dije si quieres te hacemos un despacho y me dijo no déjame aquí que estoy aprendiendo y cogiendo mucha práctica, y después fue subiendo. El hombre tiene mucho mérito porque se hizo él, aquí no vale el que lo haga yo, porque hoy es Consejero Delegado de XX internacional y ahí no soy yo, son los otros. 13:56 (698:711)

Por grupos de empresarios vemos que el MS1, se emplea mayoritariamente en los grupos de *fundadores de tradición familiar y artífices* mientras que el MS2 y el MS2b aparecen en equipos de potenciales sucesores de composición heterogénea de estos dos grupos. Por su parte el modelo de socialización 2 (MS2) y su variante b son los únicos que tienen lugar en el grupo de los *fundadores estratégicos* y en el caso 1.

La continuidad de la familia en la empresa es algo más que el liderato de la misma

Los modelos de socialización para la dirección llevan implícitos concepciones diferentes de la continuidad de la familia en la empresa. Así, en el MS1, la continuidad vendría dada por la reproducción lo más fiel posible de la actuación empresarial del fundador en un sector de actividad determinado, conduciendo al potencial sucesor a la dirección de la empresa como única salida laboral: dirigen y son propietarios

Yo creo que si mis hijos no cambian creo que no tengo duda que la empresa va a continuar, no tengo duda porque veo que entre ellos hay una buena compenetración, hay buenas relaciones y que diría yo que es una empresa que está

funcionando, y que por otra parte mis hijos no tienen otra carrera más que ésta. Y eso quizás también les obligue a continuar con la empresa porque son sus medios de vida. 12:68 (831:840)

(...)pero si que están hasta cierto punto vinculados por necesidad también a continuar. 12:69 (841:843)

En cambio, en el MS2 y MS2b los potenciales sucesores disfrutaban de más alternativas. Por un lado, no se pretende una reproducción del fundador sino que el potencial sucesor se constituya en un nuevo líder que puede transformar la empresa, beneficiándose de la experiencia del fundador e incorporando sus nuevos conocimientos y habilidades. Por otro lado, la continuidad de la familia en la empresa puede también pasar por la propiedad solamente, incorporando un directivo ajeno a la familia si no se demuestra una competencia empresarial.

(...)si tengo uno mejor que ellos. Lo primero es la empresa, y lo segundo el resto tanto para ellos como para la empresa, porque si hay uno mejor que ellos, ellos ganan dinero con el otro. Siempre hay que escoger al mejor sea de la familia o no sea de la familia, pero primero es la empresa, eso está por encima de todo. 13:65 (778:784)

Este planteamiento sólo aparece entre los *fundadores estratégicos* y como posibilidad, ya que todos están seguros de la competencia de su descendencia. Sin embargo, sean competentes o no, en este caso los potenciales sucesores por su formación académica disfrutaban de otras alternativas profesionales, por lo que es a ellos a quienes corresponde decidir si prefieren la empresa familiar o el ejercicio de otra actividad

(...)vamos a ver ¿qué pasa? mi hijo es abogado y tiene un bufete de abogados, pero ¡le gusta más la empresa!, yo le digo que está loco, pero le gusta más la empresa, le gusta más la empresa dice que no! que el bufete que no...no acaba de gustarle. 2:69 (731:736)

En consecuencia los modelos de socialización para la dirección implican concepciones distintas por parte de los fundadores sobre la continuidad de la familia en la empresa, por eso existe una mayor concentración de procesos de socialización MS2,b en el grupo de los *fundadores estratégicos* que intentan transmitir a sus potenciales sucesores la visión de la empresa como un fin en sí mismo, mientras que los MS1 se concentra en los de *tradición familiar y artífices*, lo que no solamente puede

condicionar el futuro empresarial sino que también marca claras diferencias sobre las oportunidades profesionales alternativas que disfrutaron los potenciales sucesores.

4.2.4 RESUMEN DE LAS RELACIONES OBTENIDAS.

La tabla 4.27 resume las características específicas que cada tipo de fundador presenta respecto a la continuidad de la familia en la empresa.

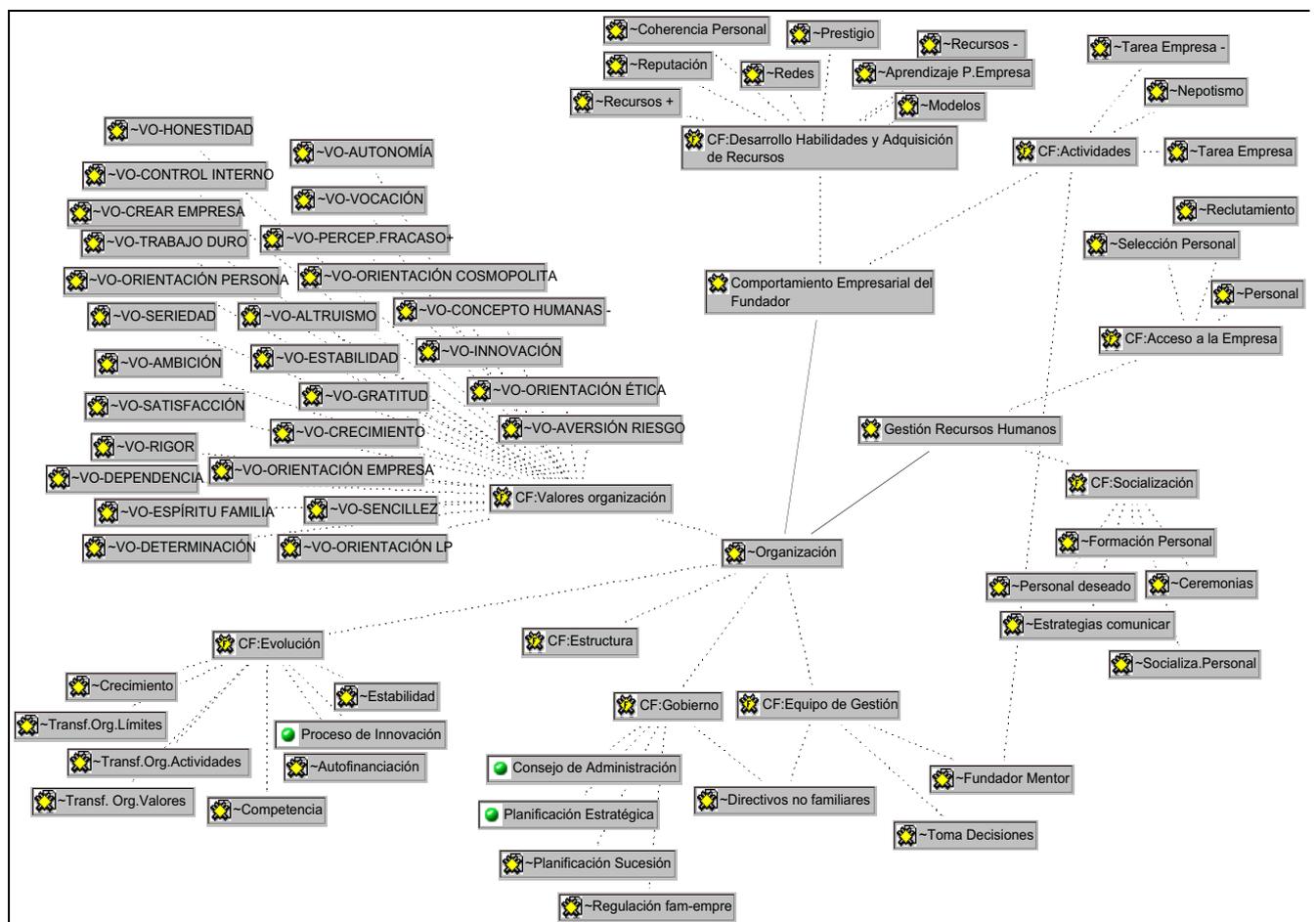
TABLA 4.27:
Matriz resumen de las relaciones obtenidas entre códigos de la continuidad de la familia en la empresa y los grupos de fundadores

	Tradición familiar	Estratégico	Artífice	Caso 1
Valores para los potenciales sucesores	D. psicosocial varía Empresa como un medio	Realización Personal Empresa como fin	D. psicosocial varía Empresa como un medio	D. psicosocial varía Empresa como un medio
Planificación relevo generacional	-	-	-	-
Sucesor	Equipo descendientes	Variaciones	Equipo descendientes	Equipo descendientes
Continuidad	Asegurada	Asegurada	Asegurada	Asegurada
Socialización	MS1- MS2 (hijas)	MS2	MS1- MS2 (hijas)	MS2 (hijas)

4.3 EL FUNDADOR Y SU ORGANIZACIÓN

Siguiendo el mismo esquema que en las secciones anteriores, en la red 4.3 se presenta la actuación del fundador en su organización. El análisis se ha dividido en 5 apartados: (1) los valores que el fundador intenta transmitir a la organización, (2) el comportamiento empresarial del fundador, (3) los recursos humanos, (4) el gobierno y la gestión de la empresa y (5) la evolución de la organización, A continuación realizaremos el estudio de los códigos que comprenden cada una de estas familias.

RED 4.3:
RELACIONES DE LA ORGANIZACIÓN



4.3.1 VALORES PARA LA ORGANIZACIÓN

Los valores que el fundador manifiesta intentar transmitir a los miembros de su organización se han concentrado en 27. Los citados con mayor frecuencia son: **Espíritu de familia**, **Orientación a la empresa**, **Seriedad**, y **Satisfacción** (ver tabla 4.28).

TABLA 4.28:
Frecuencia con la que se citan los valores a transmitir a la Organización

CODES	PRIMARY		DOCS											Totales
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
VO-ALTRUISMO	3	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	5
VO-AMBICIÓN	0	2	1	0	1	1	0	2	0	1	0	1	1	10
VO-AUTONOMÍA	0	0	1	0	1	0	0	2	0	0	1	0	3	8
VO-AVERSIÓN RIESGO	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2
VO-CONCEPTO HUMANAS	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
VO-CONTROL INTERNO	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2
VO-CREAR EMPRESA	1	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	4
VO-CRECIMIENTO	0	0	2	0	2	0	0	1	0	1	1	0	1	8
VO-DEPENDENCIA	4	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	6
VO-DETERMINACIÓN	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
VO-ESPÍRITU FAMILIA	3	1	5	3	0	0	5	0	4	0	2	1	3	27
VO-ESTABILIDAD	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2
VO-GRATITUD	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2
VO-HONESTIDAD	0	2	2	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	7
VO-INNOVACIÓN	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	3
VO-ORIENTACIÓN COSMO	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
VO-ORIENTACIÓN EMPRE	0	0	1	1	7	1	0	3	0	3	1	0	3	20
VO-ORIENTACIÓN ÉTICA	0	2	0	0	0	0	1	0	0	3	1	1	0	8
VO-ORIENTACIÓN LP	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	3
VO-ORIENTACIÓN PERSO	0	1	0	0	1	0	0	1	0	2	0	2	3	10
VO-PERCEP. FRACASO+	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
VO-RIGOR	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
VO-SATISFACCIÓN	0	3	0	1	2	0	4	0	0	0	2	0	1	13
VO-SENCILLEZ	0	0	0	0	1	0	3	1	0	0	0	0	0	5
VO-SERIEDAD	2	1	0	1	0	1	1	3	0	1	1	0	3	14
VO-TRABAJO DURO	2	1	0	1	2	1	2	1	0	0	0	0	0	10
VO-VOCACIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2
Totales	17	19	13	8	21	7	21	17	6	15	11	6	19	180

Si los comparamos con los que el fundador intenta transmitir a los potenciales sucesores vemos que **Altruismo, Aversión al riesgo, Orientación cosmopolita, Percepción positiva del fracaso y Vocación**, son exclusivos de la organización, es decir, no forman parte del listado de valores para los potenciales sucesores.

Las frecuencias en el caso de los valores a transmitir a los miembros de la organización no están tan concentradas como en los valores para los potenciales sucesores. El fundador establece diferencias entre el potencial sucesor y los miembros de la organización. Veamos una comparación entre los valores de mayor frecuencia de los fundadores, los que intenta transmitir a los potenciales sucesores y a los miembros de la organización.

Como podemos observar, existen diferencias muy claras entre los valores más sobresalientes del fundador, los que intenta transmitir al potencial sucesor y a los miembros de la organización. No obstante, coinciden los valores más citados en los tres ámbitos, concretamente **Trabajo duro y Orientación a la empresa**, aunque su frecuencia difiere. Para el fundador, el valor **trabajo duro** ocupa la primera posición, en el potencial sucesor ocupa la segunda y en la organización está en quinto lugar. El valor **Orientación a la empresa** en el fundador ocupa el sexto puesto, ya que es más

frecuente la **Orientación a la familia**. Sin embargo en el ámbito del potencial sucesor la **Orientación a la empresa** ocupa el primer puesto, por delante de la **Orientación a la familia**, mientras que en la organización la **Orientación a la empresa** ocupa el segundo puesto, detrás del **Espíritu de familia**.

TABLA 4.29:
Valores con mayor frecuencia en los tres ámbitos

Principales valores fundador	Principales valores a transmitir a los potenciales sucesores	Principales valores a transmitir a los miembros de la organización
Trabajo duro Orientación a la familia Crecimiento Determinación Ambición Orientación a la empresa	Orientación a la empresa Trabajo duro Orientación a la familia Autonomía Crear empresa Crecimiento	Espíritu de familia Orientación a la empresa Seriedad Satisfacción Trabajo duro(a) Orientación a la persona(a) Ambición (a)

(a) valores citados con la misma frecuencia

De estas variaciones de frecuencias podemos inferir que el nivel de exigencia (**Trabajo duro**) se va reduciendo a medida que pasamos del fundador a la organización. Y, por otro lado, que la **Orientación a la familia** es un valor para los miembros de la familia, que se transforma en **Espíritu de familia** cuando analizamos la organización: no son miembros de la familia pero se les pide que se comporten como ‘una familia’.

Si comparamos las diferencias entre los valores a transmitir a los potenciales sucesores y a los miembros de la organización vemos que para los primeros se enfatiza al individuo (**Autonomía**), y a su realización a través de la actividad empresarial (**Crear empresa** y **Crecimiento**), mientras que para los miembros de la organización se hace más énfasis en la integración de éstos en el grupo mediante unas pautas de comportamiento que garanticen la confianza (**Seriedad, Orientación a la persona**) y un cierto margen de iniciativa (**Ambición**) que la organización pueda satisfacer (**Satisfacción**). Veamos ahora si se puede apreciar alguna diferencia mediante el filtrado de casos por los códigos de documento, varias empresas frente a empresa única.

TABLA 4.30:

Valores a transmitir a la organización según el número de empresas que posee el fundador (ordenados de mayor a menor frecuencia)

Varias empresas	Empresa única
Orientación a la empresa	Espíritu de Familia
Espíritu de familia	Satisfacción
Crecimiento	Trabajo duro
Autonomía	Dependencia
Seriedad	Seriedad
Orientación a la persona	Honestidad
Ambición	Orientación ética

Existe una clara diferencia en los valores para la organización atendiendo al número de empresas del fundador. El fundador con varias empresas pretende obtener el mejor resultado posible a través de la iniciativa y el compromiso de cada uno de los miembros con la organización. Por el contrario, el fundador con una sola empresa pretende la supeditación del individuo al grupo, busca más un comportamiento de familia (**Espíritu de familia**) que satisfaga al individuo (**Satisfacción, Dependencia**).

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LOS VALORES QUE LOS FUNDADORES INTENTAN TRANSMITIR A LA ORGANIZACIÓN

Mediante la tabla de frecuencias de los 27 valores tratamos de identificar la estructura de los valores que los fundadores intentan transmitir a la organización, con la aplicación del análisis multidimensional (MDS) calculando la distancia de la Ji-cuadrado. Los ajustes de bondad se muestran en la tabla 4.31.

TABLA 4.31:

Medidas de la bondad del ajuste según el número de dimensiones estimadas

Nº de Dimensiones	S-stress	R ²
1	0,4097	0,6087
2	0,2586	0,7206

La tabla 4.32 muestra las coordenadas de los valores respecto a los ejes para su representación en dos dimensiones. Se han resaltado los valores que pueden permitirnos definir las dos dimensiones. Así los valores identificados con (1) hacen referencia a la parte negativa (izquierda) de la primera dimensión con (2) a la positiva (derecha). Los valores más representativos de la segunda dimensión se han etiquetado con (3) para la parte negativa (abajo) y un (4) la positiva (arriba).

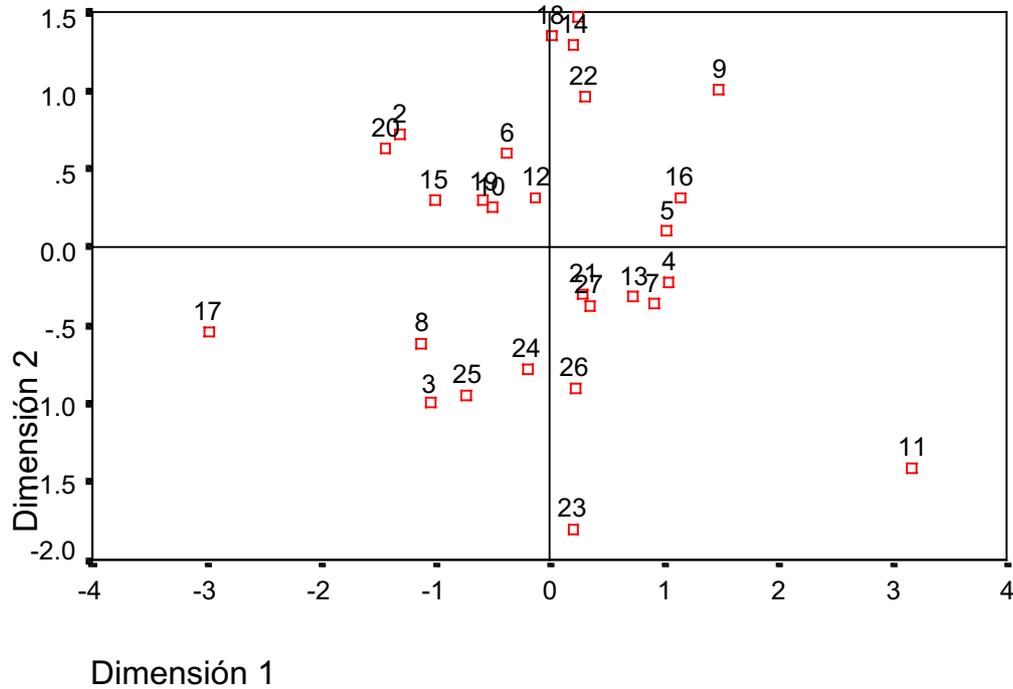
TABLA 4.32:

Coordenadas de los valores para la organización según la configuración en 2 dimensiones

Etiqueta del valor	Nombre del valor	Dimensión	
		1 ^a	2 ^a
1	Altruismo	0,2556	1,4691
2	Ambición	-1,3036	0,7258
3	Autonomía	-1,0424	-1,0004
4	Aversión al riesgo	1,0453	-0,2272
5	Relaciones humanas positivas	1,0289	0,1017
6	Control interno	-0,3689	0,6031
7	Crear empresa	0,9151	-0,3596
8	Crecimiento	-1,1228	-0,6148
9	Dependencia	1,4835	1,0061
10	Determinación	-0,5024	0,2603
11	Espíritu de familia	3,1704	-1,4189
12	Estabilidad	-0,1196	0,3142
13	Gratitud	0,7306	-0,3152
14	Honestidad	0,2166	1,2856
15	Innovación	-1,0068	0,2989
16	Orientación cosmopolita	1,1407	0,3107
17	Orientación a la empresa	-2,9869	-0,5482
18	Orientación ética	0,0142	1,3501
19	Orientación a largo	-0,5796	0,2926
20	Orientación a la persona	-1,4289	0,6232
21	Percepción positiva del fracaso	0,2983	-0,3079
22	Rigor	0,3078	0,9602
23	Satisfacción	0,1993	-1,8083
24	Sencillez	-0,1946	-0,7802
25	Seriedad	-0,7240	-0,9510
26	Trabajo duro	0,2283	-0,8988
27	Vocación	0,3459	-0,3711

Veamos qué valores definen los ejes y el sentido de cada uno de ellos que nos pueda dar información para su denominación. En la figura 4.8 se representan gráficamente las relación existente entre los valores a los que se han referido los fundadores y las dimensiones obtenidas (tabla 4.31).

FIGURA 4.8:
Espacio de los valores para la organización



1ª DIMENSIÓN: PSICOSOCIAL

Eje positivo, Valores de pertenencia al GRUPO
Eje negativo, Valores de realización PERSONAL

2ª DIMENSIÓN: ORGANIZATIVA

Eje positivo, Comportamiento ADMINISTRATIVO
Eje Negativo, Comportamiento FAMILIAR

Leyenda de las etiquetas de los valores para la organización

- | | |
|--------------------------------|------------------------------------|
| 1 Altruismo | 15 Innovación |
| 2 Ambición | 16 Orientación cosmopolita |
| 3 Autonomía | 17 Orientación empresa |
| 4 Aversión al riesgo | 18 Orientación ética |
| 5 Relaciones humanas positivas | 19 Orientación a largo |
| 6 Control interno | 20 Orientación a la persona |
| 7 Crear empresa | 21 Percepción positiva del fracaso |
| 8 Crecimiento | 22 Rigor |
| 9 Dependencia | 23 Satisfacción |
| 10 Determinación | 24 Sencillez |
| 11 Espíritu de familia | 25 Seriedad |
| 12 Estabilidad | 26 Trabajo duro |
| 13 Gratitud | 27 Vocación |
| 14 Honestidad | |

La primera dimensión, por la naturaleza de los valores, la podemos denominar *dimensión psicosocial*, nos señala la actuación deseada del individuo en la organización.

En la dirección negativa del eje se primaría el *comportamiento individual* de los miembros de la organización, es decir, una organización abierta a la iniciativa del individuo (valores de realización personal), mientras que la dirección positiva recogería la preferencia por una *filiación grupal* (valores de pertenencia al grupo).

La segunda dimensión se ha etiquetado con el nombre *dimensión organizativa*, muestra la actuación que se pretende de la organización en su conjunto. El eje negativo apunta hacia un *comportamiento familiar* de la organización, en el que en cierto modo los resultados se supeditan al buen clima organizativo ‘todos como una familia’, mientras que el eje positivo nos indica un *comportamiento administrativo* de la organización.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA: LA DISTRIBUCIÓN DE LOS CASOS EN RELACIÓN A SUS VALORES

Analizamos ahora la posición de los trece casos de la muestra en relación con las dos dimensiones anteriores. Para ello se ha calculado la distancia de la Ji-cuadrado y después se han obtenido las dimensiones de la misma manera que en el caso de los valores. La tabla 4.33 recoge la bondad de los ajustes hasta la tercera dimensión:

TABLA 4.33:

Medidas de la bondad del ajuste según el número de dimensiones estimadas

Nº de Dimensiones	S-stress	R ²
1	0,3352	0,649
2	0,2087	0,781

Se obtiene de este modo la tabla con las coordenadas para cada uno de los casos y su representación gráfica en dos dimensiones.

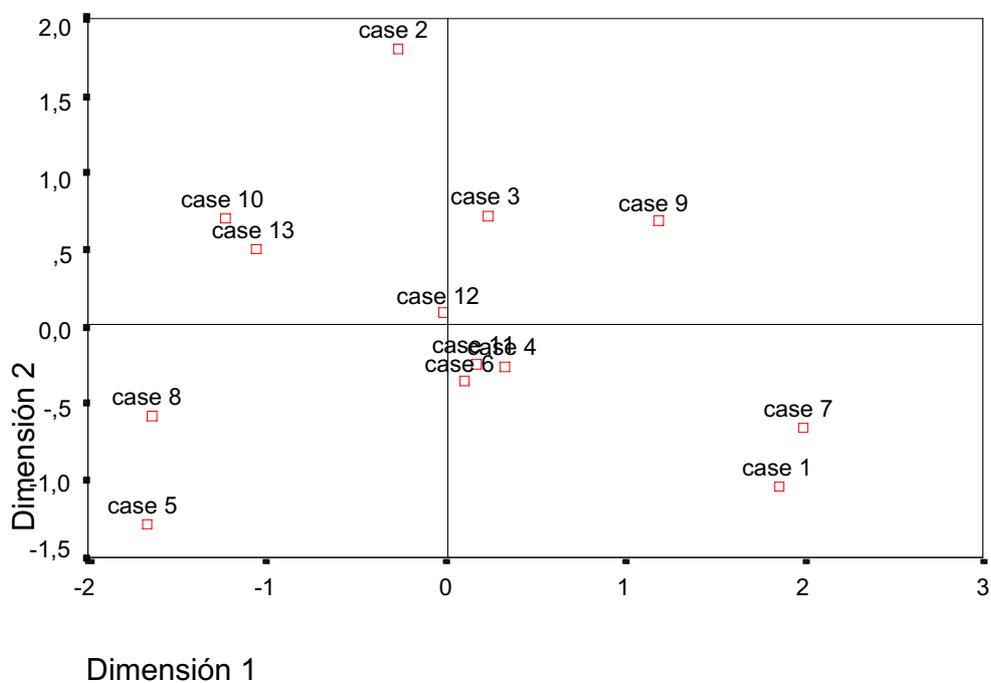
TABLA 4.34:

Coordenadas de los fundadores en el espacio de valores para la organización

Número de entrevista	Nombre del empresario	Dimensión	
		1 ^a	2 ^a
1	VAR1	1,8674	-1,0456
2	VAR2	-0,2702	1,8038
3	VAR3	0,2411	0,7047
4	VAR4	0,3286	-0,2641
5	VAR5	-1,6710	-1,2860
6	VAR6	0,1002	-0,3658
7	VAR7	1,9986	-0,6639
8	VAR8	-1,6458	-0,5763
9	VAR9	1,1851	0,6719
10	VAR10	-1,2267	0,6880
11	VAR11	0,1707	-0,2492
12	VAR12	-0,0219	0,0859
13	VAR13	-1,0560	0,4966

FIGURA 4.9:

Representación gráfica de los fundadores en el espacio de valores para la organización



1ª DIMENSIÓN: PSICOSOCIAL

Eje positivo, Valores de pertenencia al GRUPO

Eje negativo, Valores de realización PERSONAL

2ª DIMENSIÓN: ORGANIZATIVA

Eje positivo, Comportamiento ADMINISTRATIVO

Eje Negativo, Comportamiento FAMILIAR

La representación gráfica de los fundadores en el espacio de valores para la organización (figura 4.9) nos sugiere la existencia de diferencias en relación con las dos dimensiones: *psicosocial* y *organizativa*. Volvemos a utilizar los algoritmos de clasificación para la obtención de grupos.

En la tabla 4.34 se recogen los cuatro grupos que se han formado junto con los valores que los caracterizan (ver anexos 13 y 14).

TABLA 4.35:

Agrupación de los fundadores según su posición en los valores que intentan transmitir a la organización

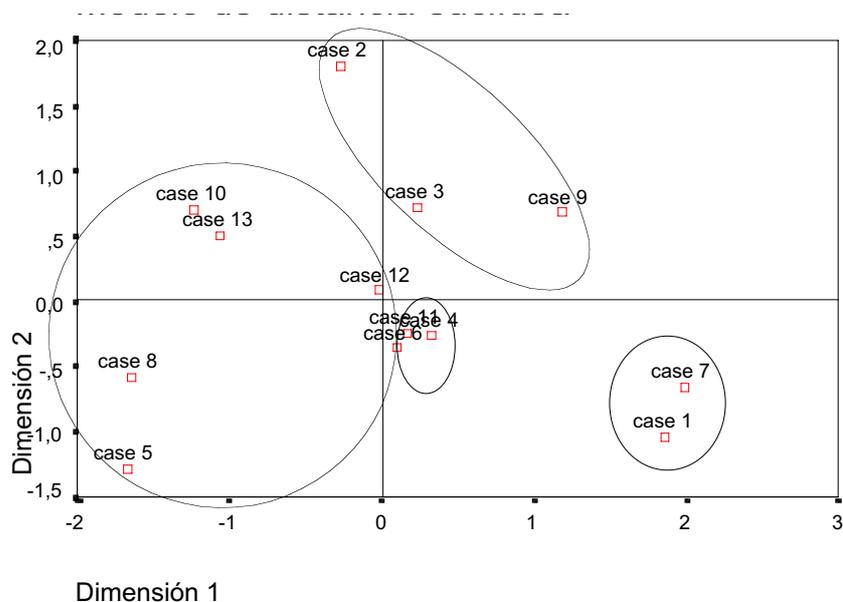
OG1={4, 6, 11}	OG2={5, 8, 10, 13, 12}	OG3={9, 3, 2}	OG4={1, 7}
Percepción fracaso positiva Vocación Sencillez Trabajo duro Relaciones humanas positivas Orientación cosmopolita Aversión al riesgo Crear empresa Gratitud Satisfacción	Autonomía Seriedad Crecimiento Ambición Orientación a la persona Innovación Estabilidad Determinación Orientación a largo Control interno	Dependencia Altruismo Honestidad Orientación ética Rigor	Espíritu de familia
Orientación a la empresa			

El valor que los fundadores intentan transmitir a la organización y que es común a todos los grupos de empresarios es la **Orientación a la empresa**, entendido como una buena predisposición hacia el proyecto empresarial. Este es el segundo valor por frecuencia, ya que el primero es **Espíritu de familia**, o sea, mantener a la organización con un buen clima en sus relaciones. Sin embargo, la diferencia notoria de este valor respecto a la **Orientación a la empresa** radica en que el **Espíritu de familia** se manifiesta con claridad en el OG4, y en los casos 1 y 7. Estos dos casos pertenecen a grupos de fundadores diferentes: caso 1 y de tradición familiar, pero tienen un punto en común, los potenciales sucesores en ambos casos son dos equipos de hijas.

Los grupos OG1 y el OG4 se sitúan en el cuadrante de pertenencia al grupo y comportamiento familiar y comprenden fundadores de todos los tipos excepto *estratégicos*. Los OG2 y OG3 recogen en su totalidad a los *fundadores estratégicos*, a dos de *tradición familiar* y a dos *artífices*. La mayoría tienen en común el comportamiento administrativo de la organización, excepto los casos 5 y 8, pero varían en cuanto a la actuación esperada del individuo: OG2 realización personal y el OG3 pertenencia a un grupo. Es decir, en todos los *fundadores estratégicos* prima la realización personal y en la mayoría el comportamiento administrativo de la organización a excepción del caso 5.

Los fundadores de *tradición familiar* se reparten por los cuatro grupos y los *artífices* entre los tres primeros.

FIGURA 4.10:
Identificación de la taxonomía de fundadores en el espacio de valores para la organización



1ª DIMENSIÓN: PSICOSOCIAL

Eje positivo, Valores de pertenencia al GRUPO
Eje negativo, Valores de realización PERSONAL

2ª DIMENSIÓN: ORGANIZATIVA

Eje positivo, Comportamiento ADMINISTRATIVO
Eje Negativo, Comportamiento FAMILIAR

Si analizamos los grupos en relación a la disposición gráfica vemos:

OG1: 4,6,11 se sitúa entre los ejes positivo de la primera dimensión y negativo de la segunda, aunque cerca del origen de coordenadas. Pertenencia al grupo y Comportamiento familiar.

OG2 : 5,8,10,13,12 el eje negativo de la primera dimensión, la realización personal es el que más claramente define a este grupo, ya que respecto a la segunda dimensión se reparten entre comportamiento administrativo y comportamiento familiar, quedando el caso 12 cerca del eje de coordenadas para esta dimensión.

OG3 : 9,3,2 el eje que mejor define al grupo es el de comportamiento organizativo, de hecho el caso 2 es el que toma un mayor valor. Respecto a la primera dimensión, prima la pertenencia al grupo ya que el caso 2 está muy cerca del origen de coordenadas.

OG4 : 1, 7 situado entre los ejes positivo de la primera dimensión, pertenencia al grupo para el cual toman los valores más altos, y el eje negativo de la segunda dimensión que es comportamiento familiar.

4.3.2 COMPORTAMIENTO EMPRESARIAL DEL FUNDADOR

En esta primera sección examinaremos el comportamiento empresarial de los distintos fundadores que hemos agrupado, por un lado, en el desarrollo de habilidades y adquisición de recursos que el fundador necesita para el ejercicio de su actividad empresarial y, por otro, en el estudio de lo que comprende su tarea como empresario en la organización.

4.3.2.1 RECURSOS PARA LA CREACION Y DESARROLLO DE LA ORGANIZACION

La tabla 4.36 recoge los factores que los fundadores consideran necesarios para adquirir y perfeccionar las habilidades y los recursos que la creación y desarrollo de la organización requiere.

Modelos

En diez de los trece casos los fundadores hicieron referencia a personas que tomaban como modelos a imitar a la hora de llevar adelante su proyecto empresarial. Las diferencias más importantes tienen lugar entre los fundadores que consideran a la empresa como un medio (*artífices* y el caso 1) y aquellos que la consideran como un fin en sí mismo (*fundadores de tradición familiar y estratégicos*). Los primeros son los que menos se refieren a modelos a seguir ya que sólo el caso (12) menciona a otros empresarios gallegos. Por su parte, el caso 1 dice que le ha servido de inspiración y de mucho apoyo el leer las biografías de grandes inventores y empresarios, dos características que el combina en su actividad cotidiana.

(...)he leído muchas veces a este.. a Da Vinci, es un hombre que, aún ahora dices: este hombre lo hacía, ¿por qué no lo hacemos nosotros?. 1:17 (181:184)

TABLA 4.36:

Matriz conceptual del desarrollo de habilidades y adquisición de recursos por el fundador

	Modelos	Aprendizaje P. empresariales	Recursos +	Recursos -	Reputación	Prestigio	Coherencia personal	Redes
3	Empresarios Gallegos	Trato con otras organizaciones extranjeras	Contactos Información	Localización falta de infraestructuras	Trabajo continuado no devolver letras	Buen comportamiento, crédito financiero		Empresariales Institucionales Familiares
7	Empresarios Gallegos				Familia Sana	No devolver letras	Naturalidad	Empresarial
8	Lecturas grandes empresarios			Falta Cultura Empresarial		Cargos Públicos Cargos Públicos		Empresarial Familiar Institucional
11		Empresas europeas		Falta Cultura Empresarial	Ofrecer calidad	Calidad		Empresarial y Familiar
2	Empresarios Gallegos	Asociación con empresa mayor	Gestión de Empresas	Falta Cultura Empresarial	Hacer bien el trabajo	Rigor y formalidad		Familiares Empresariales
5	Padres	Del extranjero, del entorno	Apoyo familiar y de empresarios Franceses	Localización falta de tradición industrial	Superación constante	Nivel Internacional	Me gusta	Familiares Empresariales Institucionales
10	Empresarios sector	De los clientes						Familiares Empresariales
13	Padre	Propia experiencia	Contactos	Discrecionalidad en el apoyo institucional	Seriedad Formalidad y dar servicio	Filántropo		Familiares Empresariales Institucionales
4					Honradez trabajo y tesón	Apellido familiar		Empresariales
6				Falta de especialistas	Hacer las cosas bien	Continuidad		Empresarial
9	Propia experiencia		Conocimientos técnicos	Localización falta de infraestructuras	Hacer las cosas bien	Calidad	Lealtad Franqueza Seguridad en el trabajo	Empresarial
12	Empresarios Gallegos	Empresas más grandes	Prestigio y contactos		Trabajo constante seriedad superación	Cumplir compromisos		Empresariales
1	Lecturas Inventores famosos	Trato con otras organizaciones extranjeras	Conocimientos técnicos	Falta de apoyo familiar y credibilidad	Calidad Seriedad credibilidad	Mantener una forma de hacer las cosas		

(...)me dio muchos ánimos no, Edison tal, toda esta gente que ves que se abren camino, todas estas empresas Krupp, ver como ha crecido Krupp, siendo un niño todas estas cosas ayudaban mucho no. 1:18 (189:193)

(...)traía la biografía de mucha gente que te animaba que te daba ánimos a luchar. 1:19 (201:202)

Los fundadores de *tradición familiar* y los *estratégicos* prácticamente en su totalidad dicen haber tomado o toman en la actualidad a otras personas como modelo a seguir en su labor de empresario. Aquí se menciona a los padres (no hay que olvidar que en este grupo se encuentran los fundadores que tienen antecedentes empresariales en su familia) y a otros empresarios gallegos que según su opinión llevan a cabo una labor de gran mérito.

Cuando uno es joven y tiene ideas en la cabeza y cree que puede hacer cosas a quién primero recurre es a la gente de casa. Yo encontré una buena respuesta. Yo creo que mis padres son gente que sabe asumir riesgos. Tenían unos negocios de mayoristas de curtidos, y tenían también unos negocios de tejidos que no sabía que los tenían también con la idea de que el día de mañana sus hijos podrían también desarrollarse, continuar un poco sus actividades. 5:1 (15:25)

(...)el fundador de XXX -que ya falleció por cierto- era una persona que tocaba algo la madera, no se si tenía carpintería o exportaban en el puerto de Puentecesures en la desembocadura del Ulla. A mi me contó esta historia alguien que les hizo la nave. Y un día se les ocurrió ir a Finlandia no sé, de turismo, el hombre ganaría unas perras y se fue a Finlandia a ver qué pasaba allí en Finlandia y vio lo que había allí de maderas. Y vino aquí y bueno, me contaba a mí este amigo, las pasó moradas porque además vivió todas aquellas vicisitudes que se vivían con los créditos. Él se lanzó y se metió en créditos, estuvo más de una y más de tres veces al borde de cerrar, estaba desbordado por aquello pero siguió adelante porque era una idea genial, era una idea genial. Así nació un empresario, un empresario que vio algo más, aquí no lo inventaba él seguramente, pero vio allí algo. 2:106 (1225:1244)

(...)otro dice, uhh! a aquello no hay quien llegue, pero él una persona con decisión se hizo de oro y cuando superó toda aquella etapa de la fundación entonces se hizo de oro. 2:107 (1246:1250)

Este modelo tiene una especial credibilidad principalmente porque son empresarios de su entorno más inmediato que han tenido y tienen que enfrentarse a los mismos problemas que los fundadores de la muestra pero, que al haberlos superado

sirven de ejemplo y estímulo, ya que si alguien lo ha conseguido puede hacerse y, por lo tanto, ellos al menos deben intentarlo.

Aprendizaje de prácticas empresariales

Los fundadores aprenden de organizaciones fundamentalmente más grandes ya sean de su entorno inmediato, o bien del extranjero, también de la propia experiencia en su trato con clientes y proveedores. No se aprecian diferencias claras por tipos pero, parece que los datos apoyan que en los *fundadores artífices* y en el caso 1, su medio fundamental de aprendizaje es la propia experiencia,

(...)tuve que aprender de los fracasos, de los fracasos que tuve y de volver a empezar, noches sin dormir... y mucha lucha, de la lucha del fracaso diario, y desengaños. Desengaños de gente que confiabas y luego no te respondió y eso. Bueno, básicamente del trabajo y de la lucha diaria. 4:12 (160:166)

(...)para ejercer mi labor como empresario yo he aprendido mucho si tu quieres pues de los buenos amigos. Entrando en empresas de bastante volumen, de bastante capacidad y oyendo los consejos que te daban algunos empresarios también. Rodeándome de buenos amigos, de buenas amistades que siempre lo hice. Pues creo que de quién más he aprendido, incluso si tu quieres he aprendido de algunos empleados, de mis obreros. 12:30 (392:401)

Por su parte, los fundadores de *tradición familiar* y los *estratégicos* manifiestan haber aprendido más visitando otras empresas.

(...)no podíamos importar pero sí que veíamos cómo funcionaban los almacenes allí, cuál era su pensamiento respecto al futuro. Todo aquello nos situó un poco nos ayudó - hoy estamos fuera de esa cadena. 2:18 (166:171)

Lo que sí se pone relieve es que todos los fundadores que desarrollan una actividad productiva y técnica han necesitado desde un principio, y en la actualidad también, mantener muy buenas relaciones con empresas internacionales. Ésta ha sido la vía de acceso a los recursos necesarios para la puesta en marcha y el constante desarrollo de su actividad (3, 11, 5, 9, 1).

En Estados Unidos....yo estuve en la fábrica donde se fabrican los Jumbos y aquello es tremendo, como se trabaja el orden que hay, pero después estuve invitado en muchas fábricas de motores y ves una disciplina lo hacen todo lo mejor que quieren.1:58 (590:600)

(...)tengo que aclarar que he copiado mucho en el sector lácteo de los empresarios europeos, en el sector lácteo por desgracia quitando una leche puntera como es Leche Pascual del resto no hay nada que aprender. Por desgracia para el sector lácteo, y por desgracia para España. 11:15 (194:199)

Hace quince o veinte años no había nada, tenías que ir fuera o como mínimo a Madrid o a Barcelona si querías hacer algo. De todas maneras cuando fue esta... el ingeniero industrial que hizo esta planta, para hacer esta planta visitamos plantas en Francia, Alemania y una planta en Finlandia - probablemente la más importante de Europa por volumen de litros - y luego, de una forma u otra este hombre fue viendo lo más interesante, y aquí se hizo una planta de envasado de leche. Esta hace unos dieciséis años era como las últimas plantas que había en Alemania. 11:56 (732:747)

Ha sido el medio por el que han conocido la tecnología, diseño de la planta, rutinas organizativas. Los viajes internacionales forman parte de su tarea empresarial, ya que obtienen conocimientos técnicos, ideas y también desarrollan contactos comerciales.

Disponibilidad de recursos para el fundador

Los fundadores *artífices* y el caso 1 señalan los conocimientos técnicos, saber hacer bien la tarea, el prestigio, la reputación y contactos como los recursos a su alcance.

(...)tengo conocimientos de plásticos pero, conozco bastante.. pero a base de experiencia y de cambiar impresiones con gente que está preparada. En el diseño, la elección de materiales y todo esto no tengo problema ninguno, es una ventaja que tenemos grande porque sabemos cómo hay que hacer las cosas. Creo que estamos a una altura de la gente buena, sino no podríamos vender en Estados Unidos, ahora vendemos en grandes cadenas de Estados Unidos y estamos empezando a vender.. y hay que tener un estándar de calidad, no es por casualidad. No, no, estudios específicos no. 9:15 (201:214)

Por su parte los fundadores *de tradición familiar* y los *estratégicos* destacan las redes que toman la forma de prestigio, contactos e información del grupo familiar o de otras empresas.

Nosotros siempre tuvimos una información sobre todo en plan de fabricación, maquinaria y de...será porque me gustó a mí, porque escogí un director técnico hace muchos años. Es un perito industrial, que terminó la carrera y se quedó aquí y siempre tuve una buena información. Y la información también se consigue yendo a buenos sitios, sé que es

difícil, aquí nosotros vamos a casas buenas y mantenemos buena información. 3:110 (1287:1298)

Dificultad de acceso a los recursos por el fundador

La mayoría de los fundadores de la muestra reconocen haber tenido dificultades para acceder a los recursos necesarios tanto para la puesta en marcha de la empresa como para su posterior desarrollo. Al respecto existen dos puntos de vista que se corresponden con la visión que tienen de la empresa. Por un lado, los fundadores *artífices* y el caso1, señalan la carencia de recursos particulares tales como personal formado y especializado para las actividades que ellos realizan y de infraestructuras que achacan a su localización en Galicia, lo cual consideran les afectó más cuando iniciaron su actividad empresarial.

(...)la inmensa mayoría de los envíos a toda Europa van por carretera, a Ostende a Hamburgo, lo razonable es que fuera por un transporte que abaratará...pero sale carísimo y lentísimo. El tren, no se puede contar para nada. El tren como si no existiera, no hay apeaderos ni contenedores, no hay nada. Actualmente lo que se tiene es el camión.
9:59 (767:774)

Por otro lado, los fundadores de *tradición familiar y estratégicos* echan en falta la existencia de una Cultura Empresarial que ellos identifican con una tradición cultural de empresa. Es decir, con la inexistencia de todo un entramado social para el desarrollo de la actividad empresarial, que comprende desde los aspectos puntuales que identificaban los otros fundadores : carencia de personal formado, infraestructuras, hasta la falta de entendimiento y conocimiento del papel que normalmente juegan las entidades financieras, la administración e incluso el personal en comunidades donde existe una tradición industrial. Los fundadores de la muestra que tienen una larga trayectoria empresarial se quejan de haber tenido que enfrentarse y enseñar a otros agentes sociales su papel en una comunidad que se desarrolla.

(...)una persona que quiera poner una fábrica de calzado si no hay aparadoras dice: anda!, como voy a enseñar a cincuenta chicas, si no hay aparadoras iré a un sitio donde haya esa cultura ese sector. Es así. 2:109 (1273:1277)

Conseguir que el modus vivendi habitual como era el campo no nos afectara fue terrible porque de entrada que hiciésemos, que fuésemos capaces de enseñar el oficio a la gente, ya fue un tema difícil por dos razones: Como no había tradición, no había tradición cultural de empresa si no que además no había oficio, hubo que conseguir a través

del PPO que en aquel entonces eran las oficinas de colaboración con la empresa para hacer programas de enseñanza. 5:8 (125:134)

El absentismo que teníamos era brutal. Conseguir mentalizar a la gente que esto era el trabajo y no... lo de hacer, claro quién le discutía al padre de familia que venir a trabajar a la fábrica era más importante que hacerles la comida que el día que tenían que ir todos a hacer sus trabajos de recolección. De forma que teníamos que combinar, teníamos que hacer vacaciones especiales en las fechas en las que había recolecciones. Aquello, fue duro. Fue francamente duro, pero bueno yo insisto que a veces la ilusión es la que mueve montañas. 5:10 (170:181)

El punto de vista de los fundadores *artífices* y el caso 1, está más relacionado con la puesta en marcha de la actividad, mientras que para los fundadores *estratégicos* y de *tradición familiar* significa un lastre para su desarrollo empresarial en comparación con lo que consideran podrían alcanzar en entornos más favorables.

(...)la información llega aquí siempre un poco deteriorada. A nosotros nos cuesta más.. voy de viaje a veces a Alemania y me tengo que levantar a las cuatro de la mañana y llego a Alemania a las siete de la tarde y me encuentro con un catalán que tomó el café en casa y está conmigo allá.3:104 (1182:1196)

La verdad a nosotros nos cuesta muchísimo más esfuerzo conseguir lo que bien desde Barcelona, o bien desde Madrid o bien desde París se podría conseguir. Pero bueno, vuelvo a repetir somos un poquito románticos y un poquito locos para hacer las cosas que quieres, en el entorno que te apetece o sino la vida no tiene tampoco mucho sentido. No todo es tampoco cuestión de dinero. 5:4 (65:73)

Prestigio y reputación

Son dos conceptos que están muy relacionados. La construcción de la reputación empresarial es el medio para alcanzar el prestigio. Es decir, la reputación es la credibilidad del fundador para llevar adelante su proyecto empresarial y se construye día a día mediante el ejercicio de valores tales como: trabajar duramente, hacer las cosas bien, ser serios y honrados.

(...)la constancia y el comportamiento. Y el comportamiento porque a veces parece que uno pierde comportándose bien, y ...económicamente a veces sí, pero eso va quedando ahí y a la larga eso se nota. 3:17 (155:159)

Yo estoy a punto de jubilarme y yo jamás devolví una letra. Y eso en los tiempos que corren, jamás devolví una letra y yo recibo un promedio de diez diarias devueltas!. 3:20 (179:182)

(...)hay que decirlo que nos tenemos sacrificado mucho por mantener la conducta de cuentas y pagadores. Le tenemos dado muchas vueltas por no devolver una letra, de eso están ahí las entidades bancarias que dirán...porque nunca tuvimos eso de si no podemos pagar devolvemos la letra, ya volverán, no. 7:10 (121:127)

Todo ello influye positivamente en la construcción de un prestigio que el empresario y su familia alcanzan en la comunidad, ya sea sólo en el ámbito de los negocios o también a nivel social, y que posibilita las relaciones comerciales y sociales basadas en la confianza.

(...)mi comportamiento como empresario - bueno, como persona - en todos los aspectos, pero en esto cuenta. De hecho puedo presumir que nosotros, muy pocas veces tuvimos problemas con el dinero. No porque tuviéramos dinero a través del banco ..a través de las casas proveedoras, al comprar producto, al comprar maquinaria podemos comprar la maquinaria siempre como quisimos nosotros, con los plazos que quisimos y como quisimos. Y eso se consigue pues teniendo un cartel un poco... y creo que lo tenemos. Creo no lo ;afirmo! de verdad ¿eh?. 3:18 (160:171)

(...)hay empresarios que crecieron mucho más pero nosotros estamos mejor vistos a la hora de ir al banco ..o a la hora de ir a los proveedores. Es cuestión de entendimiento. A nivel particular de verdad. - 3:19 (172:176)

Y al banco siempre le cumplimos, tengo unas anécdotas muy buenas del banco de concederme cifras...hace cuatro o cinco años quise hacer un negocio una oportunidad que había, una operación muy importante fui a un gran banco lo estudiaron el director general...y me concedió un crédito muy grande, muy grande para meterme en el negocio. Pero le había dicho que no le podía avalar más que con una parte de la inversión que realizaba, que no le podía avalar con la empresa porque me debía a mis trabajadores, ni con mi patrimonio porque me debía a mi familia. Lo avalaba con aquella parte. Sorpresa, satisfacción me concedieron el crédito, y eso para mi es algo que ...muy grande, que uno hablando así claro, arriesgando menos y comprometiendo al otro confíen en uno. 3:102 (1139:1155)

Aquí me ayuda todo el mundo porque yo hago mucho por Galicia y me lo reconocen y me lo agradecen y yo soy ... yo llego a XXX y me quiere todo el mundo y para mi es una satisfacción, pero si voy a Madrid no me conoce nadie. 13:79 (885:890)

El prestigio social alcanzado tiene como consecuencia la confusión entre los ámbitos familiar y empresarial, en dónde el nombre comercial y la denominación social de la empresa están íntimamente vinculados al apellido familiar .

Yo siempre luché para que el nombre, el apellido

significase algo. Y me llevaría un disgusto si la empresa pasara a llamarse pues grupo no se qué. Que hagan lo que quieran, que hagan holding, que hagan tal, pero que no me quiten el nombre primitivo. El resto que hagan lo que quieran, que lleve la palabra XXX. Después que lo aumenten lo que les de la gana. Eso es lo que yo quiero conservar. 4:33 (442:450)

La reputación y el prestigio están íntimamente vinculados con la amplitud y diversidad de las redes de los fundadores: aquéllos que disponen de unos antecedentes familiares en la actividad empresarial disfrutan de una mayor diversidad de contactos, institucionales, familiares y empresariales, ya que también se benefician de lo que habían construido sus antecesores.

Soy presidente de la asociación de ebanistería de la provincia. Y participamos aquí en la fundación de una escuela taller que mi hijo es presidente. 3:34 (349:352)

(...)Si hay algo que hacer nuevo en la empresa, una maquinaria nueva unos sistemas nuevos si no lo sabemos lo aprendemos en seguida porque tenemos a dónde acudir. 3:15 (139:142)

Por el contrario, los fundadores *artífices* y el caso 1 prácticamente sólo disponen de las que ellos han desarrollado en su actividad empresarial, siendo por ello muy importante mantener una buena reputación.

4.3.2.2 TAREA EMPRESARIAL DEL FUNDADOR

La tabla 4.37 resume los códigos más relevantes para los distintos fundadores de lo que comprende su tarea como empresario en la organización.

Tarea empresarial

Las tareas que comprenden la actividad como empresario desde el punto de vista de los fundadores de la muestra abarcan desde la Supervisión y Control como presidentes de los Consejos de Administración de sus empresas hasta una implicación total en el día a día dentro del ámbito del diseño y producción de nuevos productos.

Existen diferencias entre los fundadores *artífices* y el caso 1 por un lado, y los fundadores de *tradición familiar* y los *estratégicos* por el otro, aunque entre estos últimos también se dan variaciones.

TABLA 4.37:
Matriz conceptual de la tarea empresarial del fundador

	Tarea Empresarial	Tarea -	Tarea +	Fundador Mentor
3	Administración	La burocracia	Producción	Sí
7	Improvisar		Tiendas	Sí
8	Control Presidente Consejero	Contabilidad	Comercial Imaginación	
11	Supervisión			
2	Crear Equipo Control	Despedir		Del hijo
5	Crear Equipo Diseño nuevos productos Administración	Administración asignación recursos financieros	Diseño nuevos productos Imagen corporativa	Sí
10	Control de Ventas	Despedir		
13	Presidente Consejero Control Crear Equipo	Nada		Sí
4	Administración	Atender a los siniestros	Las ventas	
6	Producción Diseño Administración	Reclamar impagados	Administración	
9	Creación nuevos productos	Papeles correspondencia financieros	Desarrollo nuevos productos	
12	Control Supervisión	Nada		
1	Actividades Técnicas, nuevos productos tecnología	Burocracia	Hacer en la empresa	Sí, familiares (hija, hermanos) y no familiares

Los fundadores *artífices* y el caso 1 desarrollan una gran variedad de actividades en la empresa en todas las áreas funcionales pero con un mayor énfasis en los aspectos técnicos y productivos, que normalmente han sido el recurso o conocimiento clave para la puesta en marcha de la empresa en su día.

Desde las nueve de la mañana hasta las diez de la noche. O sea todo. Dedicando una parte del tiempo a producción, otra parte del tiempo cuando es necesario a diseño, otra parte del tiempo administrativa. En fin, todas las áreas. 6:11 (116:120)

(...)actualmente bastante anárquico porque como he tenido una cosa de corazón y estoy ()...pues no vengo.., antes sí, antes estaba a las siete de la mañana y me pasaba en la fábrica hasta las diez de la noche. Ahora no, tengo gente que hace el trabajo cotidiano, y yo me ocupo casi por curiosidad de.... de la creación de nuevos productos, es lo que más me agrada y es para lo que me considero más capacitado. 9:21 (306:315)

Por su parte los fundadores que ven la empresa como un fin en si mismo se dedican a tareas de administración, control y supervisión. La diferencia más significativa dentro de este grupo radica en que los *fundadores estratégicos* dedican más tiempo o son más conscientes de la necesidad de crear equipos en los cuales delegan el día a día de la empresa, reservándose el mantenimiento de las redes clave para la toma de decisiones estratégicas.

(...)yo no estoy retirado, pero digamos que estoy haciendo ahora labores puramente presidenciales, es decir, en cada una de las empresas hay un gerente, un director general, luego.. como quiera llamarse, que tiene plenas responsabilidades para llevar las empresas, ahora mi trabajo es más de supervisión, de consejo..., de consejero...de tratar de ayudarles cuando hay problemas muy concretos o muy determinados. 8:18 (229:239)

Hago equipos, y cada uno es responsable de una empresa distinta, cada uno en cada empresa hay una especialidad, e incluso en transportes hay cuatro o cinco empresas de transportes, es un negocio distinto, hay un gerente en cada una y es una especialidad. Yo procuro tener especialidades en las distintas empresas, cada uno tiene una especialidad, porque yo he visto por ejemplo empresas como explosivos, pues que fue una empresa que hizo muchas cosas distintas y ninguna fue bien. Explosivos cerró, en cambio si tu miras una empresa americana o japonesa que tiene 10, 20 ó 30 especialidades, pero cada una trabaja independientemente, cuanto más se apoyan y arropan unas a las otras mejor, pero siempre independientes, cada uno es dueño de un sitio y allí no se mete nadie. Porque es lo suyo y sabe lo que tiene que hacer. 13:35 (398:415)

Veamos ahora las tareas que los fundadores identifican como parte de su actividad como empresario. En todos los casos se ha encontrado una relación entre las actividades que el fundador prefiere y las competencias básicas que originaron su proyecto empresarial y la fundación de la empresa, ya sean productivas, comerciales o de innovación.

Nosotros hemos destacado siempre por ser más fabricantes que ninguna cosa. Eso arranca y procede de que yo soy ebanista y siempre me preocupé más por la fábrica que por lo comercial y por el diseño y todo eso. Entonces hemos destacado siempre como fabricantes en este mueble de lo mejor del país, en nuestra línea de lo mejor. Y hemos destacado por servicio en un plazo mínimo de tiempo en entregar los muebles. 3:51 (536:545)

Lo que más me gusta es lo mío, la de ventas la de ... que es lo que realmente, es que yo básicamente soy comercial lo otro lo hago por y lo hice siempre por necesidad. No me gusta la administración, ni los siniestros, pero en general lo que me va

en cualquier ramo es la parte comercial, el área comercial. 4:16
(201:212)

Por el contrario, existen unas tareas que los fundadores manifiestan tener que realizar por pura obligación, ya que no les agradan pero consideran que forman parte de su tarea empresarial. Los dos aspectos en los que se ha hecho más énfasis son, en primer lugar, la burocracia, y ‘el papeleo’, que consideran improductivo o una pérdida de tiempo, aunque reconocen que no les queda más opción que enfrentarse a ello.

Los papeles, los papeles. No me gusta nada manejar los papeles, además siempre tengo un montón de papeles que no soy capaz de digerir y eso me horroriza. 9:22 (320:323)

(...)por pura fuerza las oficiales, la burocracia, eso me cae...
1:135 (369:370)

En segundo lugar, tener que despedir a aquellos empleados que no cumplen en su trabajo en la empresa, que consideran una tarea ingrata y que se les hace especialmente difícil afrontar. Este aspecto se mencionó más entre los *fundadores estratégicos*.

(...)lo que tengo que hacer por pura fuerza y lo que menos me agrada y me duele es cuando tengo que despedir al personal. Y tengo claro que si el personal no se adapta y no está aceptablemente contento en la empresa, no se puede mantener, no se puede mantener y es durísimo tener que despedirlos. Eso es lo más ingrato del empresario. 2:45
(386:393)

(...)echar gente a la calle, lo que hago es tratar de evitarlo, ahora cuando encuentras una persona que no vale, que no vale y hay que echarlo. Es un disgusto. 10:20 (268:271)

Todos los fundadores realizan jornadas laborales muy largas. Un hecho que se mantiene desde los comienzos hasta la actualidad.

Yo trabajo aún hoy al día 14 horas eh?, aún trabajo hoy catorce horas, y mañana sábado queda todo preparado para organizar todo y planificar todo. 1:28 (308:311)

(...)un día mío con la empresa es levantarme a las siete de la mañana, hacer una hora de bici porque tengo que hacer ejercicios por lo que tuve, a las nueve estoy trabajando y hasta las nueve de la noche no paro, seguido. 13:27 (314:318)

El fundador como mentor de otros empresarios

Este aspecto surgió en el análisis de los datos ya que no había sido considerado cuando se elaboró el protocolo de las entrevistas. En seis casos se identificó que el fundador había ayudado y animado a familiares y no familiares a crear su empresa, facilitando el aval para concesiones de créditos, siendo su primer cliente o mediante consejo.

Yo tengo ahí un fundidor que es empresario, que estaba de empleado en una empresa de modelista y le dije.... pero tu sabes fundir, móntate una fundición porque esa empresa cerró y que vas ahora a... 1:48 (457:461)

El otro día vino una empleada que iba a poner una panadería, que ya estuviera de pequeña - antes de estar con nosotros ya estuviera en la panadería- y la intentaron comprar, pero se casó y yo le dije: si quieres hacer pan, nosotros te vendemos el pan porque uno, ¡uno sabe lo que cuesta!. 7:92 (1520:1527)

Al no tener información de todos los fundadores de la muestra lo único que podemos apreciar diferente por grupos es que los *artífices* no han mencionado este aspecto, lo que en principio tampoco significa que no realicen esta actividad.

4.3.2.3 RESUMEN DE LAS RELACIONES OBTENIDAS.

Para finalizar, la tabla 4.38 resume las características específicas que cada tipo de fundador presenta en su comportamiento empresarial, tanto en la adquisición de recursos y desarrollo de habilidades como en las tareas que personalmente desempeña.

TABLA 4.38:
Matriz resumen de las relaciones obtenidas entre códigos de la tarea empresarial del fundador y los grupos de fundadores

	Tradición familiar	Estratégico	Artífice	Caso 1
Modelos	Otros empresarios	Otros empresarios	0	Lecturas e inventores famosos
Aprendizaje prácticas empresariales	visitas a otras empresas	visitas a otras empresas	Experiencia propia	Experiencia propia
Recursos +	Contactos	Contactos	Conocimientos técnicos	Conocimientos técnicos
Recursos -	Falta cultura empresarial	Falta cultura empresarial	Personal formado e infraestructuras	Personal formado e infraestructuras
Redes	Institucionales, Familiares y Empresariales	Institucionales, Familiares y Empresariales	Empresariales	Empresariales
Tarea empresarial	Administración, control, supervisión	Administración, control, supervisión	Aspectos técnicos y productivos	Aspectos técnicos y productivos
Fundador mentor	+	+	0	+

Leyenda:

- + Simboliza una asociación positiva entre el tipo de fundador y la característica, o código, analizada.
- 0 Simboliza que no existe asociación alguna entre el tipo de fundador y la característica, o código, analizada.
- Simboliza una asociación negativa entre el tipo de fundador y la característica, o código, analizada.

4.3.3 RECURSOS HUMANOS

TABLA 4.39:
Matriz Conceptual de recursos humanos: acceso a la empresa y socialización del personal contratado

	ACCESO			SOCIALIZACIÓN DEL PERSONAL			
	Selección	Personal	Personal Deseado	Socialización	Ceremonias	Formación	Estrategia Comunicación Fundador
3	Paso por fundación	Honestos sin hora	Adaptables	Ejemplo fundador	Comida, llavero oro, 30 años	F. interna en el trabajo+ cursos	Dar ejemplo
7		Que trabajen para sí	Limpios, finos sencillos	El nuevo con un veterano	Comida (ya se ha dejado)	F. interna en el trabajo	Dar ejemplo
8		Seriedad	Trabajadores, Serios, humildes	Énfasis del fundador	Comida (no asiste el fundador)	F. Interna	
11		Tengo equipo, no soy necesario	Profesionales que hagan lo que les guste	Énfasis del fundador, en las reuniones personal	NO	F. Interna cursos + trabajo	Discursos al personal
2	Selección para el puesto, A prueba	De la cantera, sin problemas	Inteligentes con aspiraciones, que satisfaga la empresa	Mantener rigor de la empresa	NO	F. interna en el trabajo	Contar historias sobre el fundador
5	Equipo de Selección	Adaptase a la empresa, motivados	Ilusionados convencidos entregados	Fundador motiva e ilusiona	Cena el día de la patrona todos	F. interna (cursos) mejora continua	Coherencia discurso- hechos del fundador
10	Jefe personal criterio fundador	De la cantera que les guste la empresa	Profesionales de su trabajo	De la cantera, no se ficha, se promociona	Comida, antes todo el personal, ahora sólo mandos	F. interna Cursos + trabajo	Ejemplo del fundador, conocimientos carisma
13	Jefe personal criterio fundador	Hacer equipos, Mirar por los empleados	Eficientes, responsables	Inculcarles que vivan la empresa 24 horas	Comidas en todas las empresas, fundador no puede asistir a todas	F. interna en el trabajo	Ejemplo, énfasis del fundador
4	Selección, que se adapte. M.familia	Responsables	Conserven el puesto, parte humana, familia	Ambiente familiar sin problemas	2 comidas al año	F. interna en el trabajo	
6	Entrevista Jefe departamento, VO fundador	80% buenos 10% regular 10% mal	Trabajadores, honrados, ambiciosos	Insistencia del fundador	NO	F. interna en el trabajo	Respeto, énfasis del fundador
9		Antigüedad	Leales, sin adulación	Insistencia del fundador	Excursiones , ahora nada	F. interna en el trabajo	Énfasis del fundador
12		Respeto	Que me respeten	El nuevo con un veterano énfasis del fundador	Comida por jubilación	F. interna en el trabajo	Explicarlo todo y dar ejemplo el fundador
1		Hecho en la empresa, no retiene directivos	Cumplidores aprendan a trabajar	Insistencia del fundador a que aprendan	NO	F. interna en el trabajo	Lenguaje directo

Personal

Bajo este epígrafe se recogen las características más sobresalientes del personal desde el punto de vista del fundador. Debido a que las empresas llevan muchos años en el mercado, la mayoría presentan una elevada antigüedad en la composición de su plantilla, con predominio de la contratación indefinida. Además tienen pocos contratos nuevos, manteniendo o incluso reduciendo la plantilla. Tónica que rompen dos empresas que por año de fundación son de las más recientes y, además, en un sector de actividad en plena expansión en Galicia.

(...) como tenemos una empresa muy antigua hace tiempo que lo que hacemos es ir cubriendo plazas con gente que tiene alguna experiencia, ya no hacemos contratos. 9:30 (456:460)

(...) los empleos son caros porque tienen unas antigüedades..., luego es gente de la que es imposible prescindir por su situación laboral y que tiene que conformarse uno con la idea de que está en una ratonera. 9:62 (44:49)

(..) llevamos ya bastantes años sin ningún cambio de personal, tenemos un equipo muy compacto y no... bastantes años que no hemos tenido necesidad de seleccionar más personal. Lo que sí hacemos aquí es en la temporada de verano cuando la producción aumenta es coger por un mes, contratar a alguna gente. Normalmente son parientes, amigos o conocidos de la otra gente que está trabajando o familiares. 11:28 (370:378)

En la mayor parte de los casos lo que más se destaca es un compendio de características de comportamiento y actitudes hacia la organización, y no tanto valoraciones sobre sus conocimientos y el desempeño de sus tareas. Así la honestidad, la seriedad y la responsabilidad es lo más mencionado junto con una cierta satisfacción por el desarrollo del día a día sin grandes problemas. Es decir, la creencia en la existencia de armonía en la organización, que los empresarios identifican con el hecho de no haber tenido que recurrir nunca a la Magistratura y llegar a acuerdos con una cierta facilidad.

¡Nunca tuvimos un problema de magistratura!, nunca lo tuvimos, ¿Porqué? por que tienes que resolverlo sin llegar a eso, y nos costó mucho dinero indemnizar a la gente para que se vaya, pero la gente también lo entiende perfectamente. 2:95 (1071:1076)

Al mismo tiempo destacan el carácter de la organización como una gran familia, en la que existe un conocimiento muy estrecho del personal basado en los criterios de acceso de los empleados y la intensa interacción.

(...)hay gente aquí que la quiero como de mi familia eh, la tengo aquí , los encargados son como de mi familia y lo que me gusta es que estén siempre atentos a lo que yo les digo. 1:44 (411:415)

(...)si tienes obreros en casa, por ejemplo de una edad avanzada, gente que ha tenido operaciones, enfermedades, también tienes que buscarle a este hombre un puesto adecuado. 12:58 (714:718)

La mayor diferencia en las manifestaciones del fundador sobre su personal se identifican entre aquellos que se implican directamente en la selección siguiendo su propio criterio frente a los que delegan en el departamento de recursos humanos a través de criterios más objetivos. Estos últimos son los que declaran tener un equipo formado y fundamentalmente motivado, que viven la empresa; mientras que los primeros valoran mucho más las cualidades personales. Es en este grupo donde se hace patente la resistencia de sus empleados a aprender nuevos métodos y cambiar rutinas debidas al cambio en la producción, de la mecánica a la electrónica y en la administración, por la introducción de la informática.

Socialización del Personal

Es un proceso mediante el cual se trata de producir un encaje del personal que accede a la organización, a las formas de hacer. El fundador tiene un papel clave en la configuración organizativa de sus empresas, por ello han hecho un énfasis especial en que aquéllos que acceden a la empresa tengan unas características y valores compatibles con el fundador y, en consecuencia, con la propia organización. Este proceso trata de obtener el perfil deseado del personal.

Personal deseado

Los fundadores manifiestan buscar personal con unos valores básicos que son la seriedad, ser trabajador, honrados y adaptables a la organización. Solamente en dos casos se hace mención a que sean ambiciosos, pero con una ambición que la empresa pueda satisfacer.

(...)buscamos una gente de tipo medio que tenga ambición pero una ambición limitada que la empresa le de satisfacción 2:55 (483:491)

(...)trabajadoras, en segundo lugar honradas y en tercer lugar un poco ambiciosas. 6:20 (180:182)

Es decir, para los fundadores es importante que las personas que acceden a la organización se sientan satisfechas por su pertenencia a la misma y contemplen unas expectativas de permanecer en ella por mucho tiempo, que incluso puedan ser compartidas por sus descendientes.

Me gusta que un hombre que coloca en la empresa un hijo - de un empleado mío - que venga aquí y que ya sabe que él que esta fue en día de su padre, y que la empresa sea la de él y la de sus hijos. Como me gusta mucho la familia pues me gusta que sean empresas familiares aunque sean de familias diferentes, pero que al final sea una familia. 13:50 (601:615)

Lo más importante es que se adapten, se amolden a la organización y que en ningún modo traten de imponer sus criterios. Este punto de vista es compartido por todos los fundadores independientemente del grupo al que pertenezcan.

Que sean adaptables, después cuanto más valgan mejor pero primero que sean adaptables. Adaptable a la empresa , al empresario y a las circunstancias. Que no imponga sus normas por buenas que sean, que se impongan solas si son buenas tienen que imponerse. El colaborador repito que debe ser adaptable, y todos los adaptables funcionan en el mundo y los que no son ().3:39 (396:404)

Socialización

En este proceso juega un papel importante el fundador. Ya vimos que se implicaba en las decisiones de acceso del personal a la empresa. En consecuencia, también se preocupa de forma bastante directa, en la mayoría de los casos, en cómo el nuevo personal aprende las normas básicas y rutinas de la empresa para adaptarse lo antes posible a la organización. Se trata de adaptar el personal a la empresa, si no es un fundador con mucha ambición entonces también es importante que el personal no tenga mucha ambición. "una ambición limitada que la empresa le de satisfacción". Por ello, lo más frecuente es que sea el mismo fundador el que especifique, lo más claramente posible, las condiciones o reglas básicas, así como las expectativas que sobre el recién incorporado se tienen en la empresa. Suele reforzar constantemente estos postulados a través del propio ejemplo sobre cómo se debe hacer o actuar, y el énfasis continuo o repetición constante de aquellos aspectos que considera fundamentales que el recién llegado aprenda.

(...)se les inculca que el ambiente tiene que ser familiar, que no queremos problemas, que hay que luchar por sacar la empresa adelante, que hay que arrimar el hombro, en fin, pero básicamente eso que se integren en el ambiente este de una empresa familiar. 4:28 (369:374)

Yo me acuerdo que cuando lo de la informática, las cosas van avanzando y hay que organizar la informática. Entonces puedes contratar a un informático pero, esa persona tiene una visión de las cosas - que es natural además - y aquí tenemos una manera de hacer y hay que buscar una persona que entienda la empresa primero, que primero entienda la empresa y después desde dentro de la empresa que vaya cambiando cosas que vaya cambiando aptitudes. 2:56 (505:518)

(...)les trato de inculcar siempre lo mismo que tengan ansia con lo que están haciendo, y que piensen en la empresa veinticuatro horas del día. Porque, no el que se marcha para casa el viernes se olvida de la empresa hasta el lunes por la mañana, hay cosas que ...el obrero que está en la fábrica el fin de semana le gusta que si no lo van a ver que por lo menos lo llamen: oye ¿cómo va eso por ahí? pues va bien, pues bien. Porque él dice el jefe se preocupa por la fábrica aunque esté jugando al dominó. Eso es muy importante, trato de inculcar que tengan interés de lo que están haciendo, la gente que está debajo de ellos ven y la que está en la máquina que procure conocer la máquina, lo que le puede sacar a la máquina y dar buenas ideas, dar buenas ideas. Nadie mejor que él, nadie mejor que él puede saber si eso puede funcionar mejor. 13:41 (484:502)

Dentro de este proceso normalmente también se suele emplear la estrategia basada en que el recién contratado trabaje durante un tiempo bajo la supervisión directa de un empleado veterano que no solamente le enseña el modo de realizar adecuadamente el trabajo, sino también sirve de mentor del nuevo en su socialización en la organización. Al mismo tiempo el fundador utilizará de referencia a este empleado veterano a la hora de evaluar al recién incorporado.

Solamente en los casos en los que el nuevo pertenece a un escalafón bajo de la organización, y ha sido seleccionado o reclutado por miembros de la empresa sin la participación del fundador, es cuando éste se desliga más de la supervisión del recién incorporado que la deja en manos de la persona en la que ha delegado, informándose, no obstante, por su adaptación o no a la organización cuando no decide ir a comprobarlo por él mismo.

Estrategias del fundador para comunicarse y convencer

La estrategia fundamental es el ejemplo directo del fundador en su forma de comportarse y de actuar. Esto puede suponer desde mostrar directamente la forma

correcta de desempeñar una tarea, a mantener una coherencia constante entre sus palabras y sus actos. Mediante el empleo de un lenguaje muy directo y manteniendo una relación muy estrecha con su personal.

Se lo dije antes hay que llevarles un poco la idea de que es nuestra empresa pero también un poco de ellos. Siempre les digo ayudasteis a sacar esto para arriba, entonces luchan. 4:27 (353:360)

Yo nunca le riño a la gente, nunca le riño a la gente, se que eso es negativo siempre. Entonces lo llamo le digo las cosas reales como son sin ambigüedades, aquí lo que hay es esto.. tú haces esto hay que hacerlo de esta manera si tienes una proposición mejor házmela pero si no una vez decidamos como hay que jugar no podemos unos jugar al ataque y otros a la defensiva, hay que jugar en armonía. 2:91 (1006:1014)

Aquí eso lo inculcamos, y yo mismo cojo el teléfono cuando tengo que cogerlo y no reparo en cogerlo. 3:47 (487:489)

yo lo que pretendo es estimular a la gente e ilusionarla dando ejemplo de que se puede hacer cosas sin grandes alardes y sin grandes digamos ventajas alrededor. 5:44 (740:743)

A base de estar encima y de repetirlo veinte veces. A veces se consigue, se suele conseguir. Insistencia. 6:26 (221:223)

yo siempre he comido con mi gente, yo salgo de viaje y vamos a un sitio cualquiera a desguazar una empresa y como en la taberna donde se coma, yo como con ellos siempre, siempre lo hice. Es más, me agradaba más o me agradaba menos, pero yo siempre. Sabiendo que eso no privaba de que yo soy el jefe, y que dentro del trabajo un respeto como yo se lo tengo a ellos. 12:55 (690:698)

Formación del Personal

La formación del personal en todos los casos se realiza dentro de la propia empresa (formación interna) y ésta puede ser mediante cursos programados, en el puesto o ambos. La que se realiza en todos los casos es la formación en el puesto, tanto en el de incorporación como a lo largo de las sucesivas posiciones que se ocupen en la empresa, en caso de que sean técnicas o procedimientos nuevos para la empresa, entonces se suele adoptar la impartición de cursos de formación.

(...)hasta ahora la norma que tenemos fue de meterlos en la

empresa al lado de otro, ir viendo lo que daban de sí, y después irlos arrimando a aquel trabajo que más se pudiera prestar a ello. Porque nosotros nunca tuvimos - eso fue cosa mía- nunca tuvimos interés en traer gente de otra empresa, sacarle la gente a otra. 7:45 (773:779)

Entonces decía que los vendedores los vamos haciendo nosotros y van aprendiendo a manipular género a conocer..., y después vas viendo que actitud tiene lo vas pasando a la venta, a la sala de ventas entendiéndose con el cliente..., y en cuestión de un año hacemos un vendedor, y cuando sale nos dicen siempre: oye le ponéis el sello de la empresa, pero cuando contratas un vendedor profesional ya. Ya no respira lo mismo, aunque sea bueno - y los hay buenos que los tenemos aún en casa - pero como diría yo pero si, no voy a decir que los nuestros no sean deformados, que todos tenemos defectos pero hay una línea de conducta y de actitud frente al trabajo, y eso yo tengo aquí en la sala de juntas, tenemos una frase que a mí me cautivó siempre y que lo tengo allí (), ahí es donde preparamos las promociones y se las vendemos a los vendedores y dice: "Es nuestra actitud al comienzo de una acción lo que más va a influir en el resultado" y esto es así, con una actitud positiva hombre me equivoqué, no te preocupes, hombre esto me salió mal y me volvió a salir mal, si la actitud es positiva él está luchando contra esas, esos duendes que se cuelan ahí y nos hacen faltas. Si está luchando yo no tengo que preocuparme. me dicen a veces, bueno usted no se preocupe, yo no me preocupo si te preocupas tú, si no te preocupas tú ya tiene que haber otro que se preocupe. 2:64 (632:661)

(...)se incorporan en el trabajo haciendo de todo, atendiendo al teléfono, archivando, haciendo de todo, que aprendan de todo. Y sobre todo se mira mucho el ambiente de trabajo, que encajen bien en nuestro ambiente, en nuestra forma... En nuestra filosofía vaya. 4:25 (333:338)

(...)procuramos en cada sitio dar formación a la gente cuando llega, cómo hay que hacer. Porque pensamos que lo primero es que la persona esté bien informada para que sepa lo que tiene que hacer. 13:44 (527:531)

Ceremonias

En nueve de los trece casos se reconocía realizar algún tipo de celebración que, de forma más o menos institucionalizada, formaba parte de las actividades de la empresa. Éstas comienzan con algún tipo de acto como una comida al año con todo el personal, que normalmente se celebra en una fecha señalada: por Navidades, el día del patrón o de las fiestas mayores de la localización de la empresa. En dos casos se hacía mención a ceremonias de jubilación de empleados.

De jubilación... Nosotros les damos un llavero de oro a los veinte años, todos los que tienen más de veinte años

tienen un llavero de oro. Y los que van a hacerlos van a tenerlo. Alguno ya se jubiló pero otros aún están en la empresa. Con el anagrama de la empresa. 3:69 (765:771)

Estas celebraciones tienen su origen en la época de la creación de la organización y el fundador las suele utilizar como una forma de reforzar la unidad y camaradería entre los miembros de su equipo y para mantener un espíritu de familia.

Pues tenemos algo que no tiene nadie. El uno de mayo lleva más de 25-30 años sin fallar el uno de Mayo. Una comida todos, donde se encuentran todos encantados. Inclusive participa algún colaborador, algún amigo relacionado con la empresa, algún director de banco, colaboradores un chófer. Y resulta muy bonito todos los años. Y digo que no lo tiene nadie, porque hay mucha gente que lo hizo pero paró de hacerlo. Nosotros el día que no haya buena armonía pararemos de hacerlo, de verdad, pero mientras podamos lo vamos a hacer. Y llevamos ininterrumpidamente 30 años. 3:68 (751:763)

Normalmente suelen ser abiertas a todo el personal independientemente del puesto que ocupe y totalmente voluntarias. Estas celebraciones tienen dos componentes uno emocional, identificar al personal como una familia; y otro empresarial, formación de equipo e información para el fundador. Normalmente la práctica se pierde con la dimensión porque no se sabe gestionar y porque empieza a perder el sentido, el sentido emocional o de familia, ya no se conoce a todos los empleados y las relaciones no son tan intensas entre el fundador y el personal.

(...)lo dejamos de hacer. Creímos que ya no tenía el mismo sentido de antes. Pero lo hicieron durante muchos años. 7:60 (1021:1023)

Con el paso de los años y el crecimiento de la empresa se ha identificado la evolución de las mismas en las siguientes posibilidades: cesar en su realización, continuarlas a nivel sólo de directivos y el fundador (el equipo de la era fundacional más las nuevas incorporaciones) y varias celebraciones más o menos simultáneas (una por cada localización) a las que normalmente ya no acude el fundador y quedan al cargo de los máximos directivos de éstas unidades.

(...)sí hay la comida de Fin de Año, la comida de tal... siempre hay. Después se juntan los de Lugo, los de Orense los de otra empresa...los de otras empresas. Siempre hay convivencia entre ellos. Yo por supuesto si puedo ir a todas voy pero, era cuando podía estar en todos los sitios hoy no puedo. 13:45 (536:542)

No existen diferencias por grupos de fundadores, lo único que se evidencia en los datos disponibles es que la permanencia o no de este tipo de celebraciones viene condicionada por el crecimiento de la o las empresas del fundador. Si no crece mucho en número de empleados se siguen manteniendo a lo largo de los años y si aumenta el personal entonces evoluciona adoptando una de las tres posibilidades anteriormente mencionadas.

(...)hay un acto que es la fiesta Mayor, que es una comida familiar en la que íbamos todos juntos, ahora como la empresa creció tanto pues... el acto ya es disperso, se sigue haciendo con sus mandos..., se sigue haciendo voluntariamente. 10:28 (340:345)

(...)antes teníamos un día de convivencia al año, comíamos juntos, había una fiesta.. pero como somos tantos.. la última que tuvimos ya se complicaba un poco porque unos ya no se conocen a los otros.. y ya había de venir con los novios, con los maridos y ya...no había esa convivencia de antes. Porque antes aquí cuando era más reducido, al ser más en Lugo y en los alrededores de Lugo pues yo creo que los mismos empleados eran como si fueran de la familia, se encontraban en una fiesta y se saludaban...¡hombre! 7:59 (1001:1012)

Al perderse el sentido emocional inicial, no se plantean la posibilidad de que pueda tener un valor de cohesión organizativa, motivacional o estratégico, tal y como hacen empresas multinacionales, es decir no se le presta atención al componente empresarial de este tipo de actos.

4.3.3.1 RESUMEN DE LAS RELACIONES OBTENIDAS.

Como colofón de este apartado la tabla 4.40 resume por grupos de fundadores el acceso a la empresa y la socialización, categorizando las distintas tácticas de socialización que cada grupo emplea.

TABLA 4.40:

Matriz resumen de las relaciones obtenidas entre códigos recursos humanos: acceso a la empresa y socialización del personal contratado y los grupos de fundadores

	Tradición familiar	Estratégico	Artífice	Caso 1
Personal	Honestos, serios y responsables (resistencia al cambio)	Formado, que viven la empresa	Honestos, serios y responsables (resistencia al cambio)	Honestos, serios y responsables (resistencia al cambio)
Personal deseado	Adaptables	Ilusionados, profesionales, con aspiraciones	Adaptables	Adaptables
Socialización ^a	I, N, A, V, S, R	I, N, A, V, S, I	I, N, A, V, S, R	I, N, A, V, S, R
Estrategia de comunicación del fundador	Dar ejemplo	Dar ejemplo	Dar ejemplo	Dar ejemplo
Formación	Interna en el puesto de trabajo	Interna en el puesto de trabajo	Interna en el puesto de trabajo	Interna en el puesto de trabajo
Ceremonias	+	+	+	-

Leyenda:

+ Simboliza una asociación positiva entre el tipo de fundador y la característica, o código, analizada.

0 Simboliza que no existe asociación alguna entre el tipo de fundador y la característica, o código, analizada.

- Simboliza una asociación negativa entre el tipo de fundador y la característica, o código, analizada.

^aTácticas de Socialización de Van Maanen y Schein (1979) y Ashforth y Sacks (1996), ver sección 2.3.1.7

(C) *Colectiva*: Agrupar a los nuevos y hacerlos pasar por las mismas experiencias frente a (I) *Individual* donde cada individuo pasa por unas experiencias particulares.

(F) *Formal*: se segrega al nuevo de los miembros de la organización durante el periodo de socialización, e (N) *Informal* donde no existe esa separación.

(L) *Secuencial*: Secuencia fija de pasos en la socialización frente a (A) *aleatoria* donde no existe esa secuencia

(J) *Fijo*: existe un calendario para la asunción del rol frente a (V) *variable* donde no existe ese periodo de tiempo

(S) *Serial*: El nuevo se socializa bajo la tutela de un miembro experimentado de la organización frente a (D) *disyuntivo* donde no se utiliza un modelo.

(E) *Investidura*: afirma la identidad y las características personales del nuevo frente a (R) *rescisión* trata de eliminar las diferencias individuales.

4.3.4 GOBIERNO Y GESTIÓN

En esta sección se analizan la manera en la que los fundadores gobiernan y administran sus organizaciones (ver tabla 4.41 y 4.42). En la primera parte nos centraremos en los elementos configuradores del gobierno. Haremos un especial énfasis en el papel que desempeña la familia en las decisiones estratégicas de la empresa y en la supervisión y control de la administración. En la segunda detallamos la toma de decisiones en la administración de la empresa analizando el papel reservado para los directivos ajenos a la familia.

4.3.4.1 El GOBIERNO

Analizamos en este apartado las principales características del Gobierno de estas empresas y el papel de la familia en cada uno de los casos, según recoge la tabla 4.41.

Regulación familia-empresa

La mayoría (9) casos no han adoptado ningún tipo de medida para establecer una separación entre los ámbitos de la familia y de la empresa, la totalidad de los *fundadores artífices*, el caso 1 y los *fundadores de tradición familiar*. Solamente los *fundadores estratégicos* son los que han adoptado algún tipo de medida, concretamente: el reparto patrimonial en diferentes empresas para cada uno de los hijos, la separación de las esposas de cualquier tipo de decisión en la empresa y, finalmente, la adjudicación de áreas funcionales distintas para cada uno de los miembros de la familia que trabajan en la empresa.

Ninguno de los fundadores ha puesto en marcha o lo considera para un futuro cercano el establecimiento de documentos escritos o protocolos familiares, aunque manifestaban claramente su falta de confianza en que un documento de este tipo pudiese servir. Estas actuaciones tienen más presencia cuando la empresa ha sido fundada por un equipo familiar, es en estos casos cuando se percatan de la necesidad de tomar medidas pues si han sido capaces de “limar” asperezas entre los miembros del equipo fundacional, no están tan seguros que esto se pueda realizar de la misma manera en la segunda generación. Aunque se percatan de la necesidad de los acuerdos, ello no implica que se tomen seriamente medidas al respecto ya que se confía en el reparto patrimonial de la empresa y el sentido común de la segunda generación.

TABLA 4.41:

Matriz conceptual de los códigos de Gobierno de la empresa y el papel que desempeña la familia y los fundadores

	Regulación Familia-Empresa	Relaciones Familia-Empresa	Papel Familia	Separación Propiedad -Dirección	Directivos no Familiares en el gobierno	Planif. Relevo Generacional	Planif. Estratégica	Órganos de Gobierno*
3	No Sentido Común	Participación . Comentarios	Participa. Equipo	NO	No, si no es grande no da para directivos	NO	No	CA (Familia y directivos)
7	No, estaría bien. No ha hecho nada	Proyecto de Familia. Todo mezclado	Participa Equipo	NO	Hizo un intento pero no funcionó	NO	No	SL, No tiene CA
8	NO	Sin relación	Sin relación	NO	Sí, todos no familiares	NO	Sí	CA (Directivos y socios)
11	NO	Proyecto de Familia. Todo mezclado	Participa. Equipo	NO	Sí, mandos intermedios. No tiene inconveniente	NO	Sí	SL, No tiene CA
2	Reparto patrimonial, muy vinculados pero independientes	Poca participación. Sólo los que trabajan	Sólo los que trabajan	NO	Mandos intermedios	NO	No	Familiar
5	Dividir la empresa por responsabilidades específicas (Cónyuges femeninas excluidas)	Participan los que trabajan	Sólo los que trabajan	NO	Mandos intermedios	NO	Sí	CA (Familia y Directivos)
10	En estudio. No cree en ello	Familia Comentarios. Proyecto fundador	Sólo los que trabajan	NO	Mandos intermedios (cantera)	NO	Sí	CA (Familia y Directivos)
13	Poderes entre hermanos, excluidas las mujeres CA	Sólo los que trabajan. Separan los dos ámbitos	Sólo los que trabajan	Sí (un poco)	Sí, pero dirige la familia	NO	Sí	CA (Familiares, directivos y socios)
4	No, consejos familiares	Participan todos en la toma de decisiones. No se separan los ámbitos	Participa Equipo	NO	No le gustaría	NO	Sí	CA (Familiar)
6	No	No se habla de la empresa en casa	Sólo los que trabajan	NO	No le gustaría. Sólo mandos intermedios	NO	NO	CA Familiar
9	No	Pocos comentarios	Sin relaciones	NO	NO	NO	NO	CA Familiar
12	Negocios independientes entre los hijos	Consejos en casa los domingos. Proyecto de familia	Participa. Equipo	NO	NO	NO	NO	CA Familiar
1	No	Comentarios, hoy también decisiones	Apoyo	NO	Mandos intermedios, no se quedaron	NO	SÍ, a 3 años	CA Familiar

* Obtenido de los datos secundarios y entrevista

En el año 72 iban creciendo los hijos, la familia...
estábamos seis hermanos ya - uno había fallecido en
accidente- y bueno, decidimos hacer un reparto de
patrimonio, amistosamente sin problemas. 2:11 (93:97)

(...)fuimos una familia muy particular en ese caso. Yo tenía un
poder de mis hermanos y ellos tenían un poder mío, de tal
manera que yo podía dejarlos a ellos sin nada y ellos a mi.
Y cuando nos fuimos casando, mis cuñadas y mi mujer
firmaron también ese escrito, cualquiera de la familia,
cualquiera de los tres hermanos -ellas no- podían vender,
el sentido de la familia lo respetamos mucho. 13:67 (793:801)

Relaciones Familia-Empresa

Las relaciones entre la familia y la empresa se desarrollan a tres niveles
distintos: en primer lugar, los casos en los que se da una implicación total, es decir, la
empresa entendida como un proyecto común de la familia. Esto supone que cualquier
miembro de la familia, independientemente del hecho de que trabaje o no en la empresa,
participa en los comentarios, decisiones y ayuda. Es dónde se produce una total
confusión de los dos ámbitos el familiar y el empresarial. Los consejos se celebran en
casa de manera informal y todos participan de forma abierta en las discusiones.

Pero vamos, conjuntamente, incluso intervienen algunas veces las
mujeres, porque luego se habla en casa de esto, y comemos todos
los sábados juntos, es una norma de familia, y se habla de lo
que haya que hablar. Y se toman las decisiones conjuntamente.
4:20 (260:270)

En segundo lugar, nos encontramos con una relación de apoyo de los miembros
de la familia al fundador. Prácticamente se comentan distintos aspectos del día a día de
las empresas y la familia provee al fundador de apoyo emocional para seguir en su que
hacer diario. El papel de la familia es de apoyo y consejo, pero el ámbito empresarial
queda reservado para el fundador y aquellos miembros que estén incorporados a la
empresa. Por último, la relación sólo para aquellos miembros de la familia que están
incorporados a la empresa, el resto permanece totalmente al margen.

Papel de la Familia

Estos tres niveles de relación se corresponden con los 3 papeles que juega la
familia que denominamos:

- (1) Equipo del fundador, la familia opina y decide
- (2) Apoyo del fundador, la familia sólo opina pero no decide

(3) Sin relación empresarial, la familia ni opina ni decide en el ámbito empresarial.

Si analizamos la relación que existe entre el papel que puede jugar la familia en la empresa por tipo de fundador, nos encontramos que para el caso de los *fundadores estratégicos* la familia no tiene ningún papel, sólo los que forman parte del equipo directivo del fundador (trabajan en la empresa) participan de la toma de decisiones. Por su parte, para la mayoría de los *fundadores de tradición familiar*, la familia es el equipo del fundador y por lo tanto opina y decide independientemente de su incorporación a la empresa. Los *fundadores artífices* toman dos posturas, por un lado, la familia no juega ningún papel, como los *fundadores estratégicos*, y por otro, está totalmente implicada, como los *de tradición familiar*. El caso 1, es el único en el que la familia tiene reservado un papel de apoyo, opina pero no decide.

Separación entre propiedad y Dirección

A pesar de los diferentes papeles de la familia, cuando analizamos la separación efectiva entre la propiedad y la dirección de la empresa solamente en el caso 13 existía una cierta separación entre la propiedad y la dirección. Los casos restantes de la muestra la familia detentaba tanto la propiedad como la gestión diaria de la empresa.

Directivos no familiares en el gobierno de la empresa

Los fundadores adoptan tres posturas respecto a la incorporación de directivos no familiares en el gobierno de la empresa. Los *fundadores artífices* rechazan esta posibilidad. En cambio, la totalidad de los *fundadores estratégicos* y la mitad de los *tradición familiar* cuentan con directivos no familiares de promoción interna, fundamentalmente a nivel intermedio con una función de complemento y consejo de los directivos familiares que son los encargados del gobierno de la empresa.

¿Por qué ha de ser uno ajeno si están ellos? En ese caso si tienen uno ajeno, los colaboradores son los que pueden informar, ayudar. Porque el ajeno es igual, al revés. Si hay que hacer una inversión importante o una decisión importante el ajeno debe consultar con ellos, hagamos al revés que consulten ellos con el ajeno. Puede ser también no. 3:92 (1015:1041)

Por otro lado, en dos casos los fundadores trataron de incorporar a la empresa un directivo ajeno a la familia, son los dos fundadores que cuentan como potenciales sucesoras a varias hijas, aunque no funcionó.

Planificación Estratégica

En siete casos se ha puesto de manifiesto la existencia de una planificación estratégica de la empresa. Por grupos de fundadores comprobamos que la mayoría de los *estratégicos*, el caso 1, la mitad *de tradición familiar* y un *artífice* la han mencionado explícitamente durante la entrevista y, además, en el caso de los *estratégicos* enfatizaron que la planificación respondía a un estudio previo y comprendía todo tipo de actuaciones, incluso las formativas.

El plan estratégico, tenemos previsto un crecimiento no inferior al 5 ó 6%, que así de entrada puede parecer poco pero es muy importante. 4:30 (387:389)¹

Parece que existe una cierta relación entre la presencia de directivos no familiares, la planificación estratégica y el tamaño de la empresa.

Planificación del relevo generacional

Si bien una gran parte de los fundadores reconocen la importancia de la planificación para sus organizaciones no suelen incluir una de las decisiones estratégicas más importante para el futuro de la organización: el relevo generacional del máximo dirigente, en nuestro caso, el fundador.

Un empresario tiene que planificar, tiene que hacer inversiones de futuro....eso también es futuro, lo que pasa es que entra un poco el tema de que yo voy a vivir siempre. Una vez comentando esto me dijo mi padre - además me lo dijo seriamente- yo no tengo pensado morirme, yo no tengo pensado morirme, ya no hay más que discutir. 8:54 (735:742)

Esto quiere decir que no se planifica el relevo generacional en la dirección de la empresa, independientemente que de una forma habitual se planifique o no la estrategia a seguir.

Sí, yo creo que sí que van a continuar...pero ¿quién? es una cosa que todavía la tengo....está sin decidir. 6:46 (415:417)

(...)me importaría que fuera alguien ajeno a la familia. De hecho, de hecho el Director administrativo y financiero no es de la familia. Pues no sé, depende de, todo esto depende

¹ El término planificación estratégica ha sido introducido por el fundador ya que el protocolo de la entrevista no utilizaba este concepto.

de la capacidad que demuestren los miembros de la familia ¿no?. No lo sé, a lo mejor puede ser una buena política que la dirija una persona de fuera de la familia, es un tema muy complicado éste, es un tema muy complicado y es un tema.. un tema que está sin resolver. Esta es la mayor preocupación de una empresa familiar ¿eh? es la mayor preocupación de una empresa familiar. No sé lo que puede pasar...es una cosa muy difícil. Yo creo que esto... no sé, esto es el quid de la empresa familiar. Además es una cosa que hay que hacer, o había que hacer antes de que a uno le llegue el retiro, o que Dios nos corte el reloj. 6:47 (422:438)

El relevo en consecuencia, será una sucesión por fallecimiento o incapacidad del fundador a cargo de los miembros de la familia. Es un aspecto compartido por todos los fundadores independientemente del grupo al que pertenezcan.

Órganos de gobierno: consejo de administración.

Del examen de todos los casos se desprende que para las empresas de los fundadores de nuestra muestra la formación del CA responde en su mayoría a la satisfacción de los requisitos legales de la forma jurídica adoptada. El CA se forma con personas cercanas al fundador: la familia y algún directivo de la empresa, ya que las decisiones las toma el fundador. En el grupo de fundadores de *Tradición Familiar* existen dos casos que por la forma jurídica de SL de sus empresas ni siquiera necesitan la formación de un CA, todos los demás fundadores de la muestra han formado CA que en su mayoría está integrado por el fundador y otros miembros de su familia directa. Esta es la composición de los CA entre los empresarios *Artífices* y el caso 1.

Se aprecian algunas diferencias en las empresas del grupo de fundadores *Estratégicos* y de *Tradición Familiar*. En los primeros se puede encontrar desde un caso de CA totalmente familiar, hasta otro en el que forman parte no solamente la familia sino también socios y miembros del equipo directivo. Ambos grupos comparten la formación del CA con miembros de la familia y algún directivo no familiar “de la casa”. Sólo en un caso se comentaba el criterio de abrir el CA a miembros que no pertenecían a la familia, ni eran directivos de la empresa, pero gozaban de la confianza y el respeto del fundador. Es decir, se introducen como consejeros externos empresarios que también son socios del fundador en otros proyectos empresariales. De este modo, el CA ayuda al fundador a la toma de decisiones estratégicas y, tal y como se desprende del siguiente fragmento, a regular la relación familia-empresa.

yo creo que ningún empresario que no cambie la empresa...cuando una empresa crece mucho, o mete gente de

fuera o acaba con él. Porque la familia va muy bien cuando son el padre y los hijos, pero cuando vienen los nietos, los sobrinos, los yernos y eso, eso acaba mal. Yo he tenido la gran suerte y la gran visión que a tiempo lo hice, no quise quedarme con la familia nada más, metí gente de fuera. Empresarios de fuera también que se sentaran conmigo en el Consejo. Cuando tu hablas en la familia en casa y tienes una discusión, no hay respeto. La familia sola no hay respeto, pero cuando hay gente de fuera, gente de otra clase metida dentro del Consejo hay más respeto que cuando hay tu familia nada más. Porque en la familia hay demasiada confianza, y eso cuando la empresa es pequeña es muy fácil de llevar, pero cuando la empresa es grande y sale un sobrino o un hijo, o cualquiera de la familia que no sirva para estar en un puesto, es normal tú vete a fin de año, pero la empresa la llevamos nosotros, que no tenga nada que ver con la familia. 13:54 (647:669)

Un aspecto interesante que surge es que en este caso el criterio de formación del CA no es solamente la confianza sino también la competencia demostrada ante el fundador, bien dentro de sus empresas, mediante la inclusión de directivos, o fuera de ellas, mediante la inclusión de los que el fundador considera *empresarios* y que tienen alguna vinculación societaria en otros proyectos con el fundador. No se incluye en el CA a quién no se esté “jugando nada”.

4.3.4.2 LA GESTIÓN

Nos centraremos en este apartado en el estudio de dos aspectos de la gestión que han destacado en el análisis, tal y como recoge la tabla 4.42. Por un lado, la toma de decisiones y, por otro, la presencia o ausencia de directivos no familiares en las empresas y el papel que desempeñan dentro de ellas. Terminaremos recogiendo las similitudes y diferencias en la gestión respecto por grupos de fundadores.

TABLA 4.42:
Matriz conceptual de la toma de decisiones y presencia de directivos no familiares según los fundadores

	TOMA DE DECISIONES	DIRECTIVOS NO FAMILIARES
3	Tácticas y estratégicas ,El fundador (aconsejado por los familiares que son directivos)	Mandos intermedios. Administración
7	Tácticas y Estratégicas, El fundador (aconsejado por las hijas)	Probó con un gerente pero fracasó
8	Tácticas el gerente, estratégicas el CA	Sí a diferentes niveles y áreas funcionales
11	Tácticas directivos, estratégicas fundador	Mandos intermedios, áreas funcionales
2	En comité, el fundador y sus hijos y directivos	Mandos intermedios, áreas funcionales
5	Tácticas, cada directivo de área. Estratégicas acuerdo entre directivos y fundador.	Mandos intermedios, áreas funcionales. Cambio de localización
10	Estratégicas el fundador (estudio). Tácticas fundador y sus directivos	Mandos intermedios, áreas funcionales.
13	Tácticas en equipo los directivos, estratégicas fundador y equipo (CA)	Sí a diferentes niveles según la empresa
4	Tácticas y estratégicas (Conjuntamente fundador y toda la familia)	NO
6	Tácticas y estratégicas, fundador pide opinión pero él decide	Mandos intermedios, áreas funcionales
9	Tácticas y estratégicas, el fundador	Mandos intermedios
12	Tácticas cada hijo en su división, estratégicas el fundador y sus hijos	NO
1	Tácticas y estratégicas, el fundador	NO, alta rotación

Toma de decisiones

Se produce una concentración en la adopción de decisiones tácticas y estratégicas en la persona del fundador. Entre las distintas variantes tendríamos: (1) El fundador toma todas las decisiones tácticas y estratégicas, puede dejarse aconsejar por su equipo esté compuesto por miembros de su familia, ajenos o ambos; (2) las decisiones tácticas las toman los directivos por áreas funcionales y las estratégicas el fundador junto con su equipo familiar; (3) las decisiones tácticas las toman los directivos por áreas funcionales, independientemente de su vinculación o no a la familia, y las estratégicas, el fundador.

Si son decisiones del día a día deben estar tomadas por los responsables de cada área, si son decisiones estratégicas entonces son asumidas directamente por un... digamos ponerse de acuerdo los responsables de todas las áreas individualmente conmigo. Si son decisiones económicas evidentemente las proponen los económicos y si son de una importancia digamos grande, pues han de pasar también por un tamiz que es el mío. 5:38 (666:676)

El ámbito estratégico permanece en todos los casos en manos del fundador o del fundador, y los familiares que son directivos en la empresa, pero en ningún caso se da entrada más allá de un papel consultivo a directivos que no pertenezcan a la familia.

Estos distintos modelos de toma de decisiones ponen de manifiesto la evolución de algunos fundadores a lo largo de su trayectoria empresarial, ya que la incorporación de miembros de la siguiente generación familiar a la empresa ha supuesto que el fundador haya tenido que “aprender” a darles entrada en la toma de decisiones, comenzando con un papel consultivo. Así, si bien en cinco casos se produce una concentración en la toma de decisiones en la figura del fundador, solamente en dos tiene lugar sin en el apoyo de la siguiente generación.

Las tomo yo completamente. - 1:75 (744:744)

Ellas me consultan todo, yo prefiero muchas veces que no me consulten tantas cosas pero me lo consultan si estoy yo, si no estoy yo toman decisiones y las toman bien, ahora si estoy yo no, no dicen este es un viejo que no hay que hacerle caso, no, no si estoy yo aquí soy Dios.. 1:83 (813:818)

(...)en plan un poco dictatorial sí, hasta ahora, Ja, Ja!!!!!!
y ahora ya va un poco más democráticamente, sí porque siempre...estaba más centralizado.. 7:32 (570:573)

Yo cualquier cosa que haya que mirar, que cambiar o algo ya llamo a XX y hoy mismo se comenta qué te parece lo de este contrato, hablamos entre nosotros, no como antes que era es así y es así. Porque claro si yo le decía a una hija ¿a ti que te parece? Ay!, yo que sé, pero ahora no, ahora ya opinan. Como decíamos antes el fruto va estando más maduro. 7:33 (581:589)

Este proceso de adaptación es reconocido por los fundadores de la muestra que señalan la dificultad que para algunos supone la toma de decisiones colegiadas o el dejar bien claro que al final el que siempre tiene la última palabra es él.

(...)se toman un poco arbitrariamente.... Muchas veces se toman en equipo, pero otras veces no. Yo me niego a tomarlas en equipo porque no me ha dado resultado, en equipo..., cuando se consulta una cosa se pierde más tiempo para concluir lo

que uno ya sabía que comprendo que es muy conveniente el hacer partícipes a las personas de las decisiones, pero a veces no se puede evitar y es una pérdida de tiempo, al final acabo adivinando lo que va a decir cada uno. Entonces, muchas veces las decisiones se hacen un poco ... drásticas, me refiero a las decisiones de modelos de cosas que hay que hacer, por supuesto contando con la gente. De modelos contando con el jefe de taller y con el equipo de diseño, cambiar impresiones y se rectifican cosas. A la hora de la verdad un poco se hace lo que digo yo, y después de haberse manifestado y de... pero no, no está debidamente reglamentado eso que seguramente es una asignatura pendiente. Yo he tenido en la fábrica unas reuniones periódicas de tal día de tal hora a tal hora para tomar decisiones, pero acabé un poco atormentado. 9:27 (389:413)

(...)el que decide soy yo, para eso estoy yo aquí. 6:19 (175:176)

Yo les dejo hasta donde me parece, pero cuando no me parece y mientras la cabeza me lo permita pues les digo yo creo que esto sí o esto no, lo vamos a estudiar. Ahora yo no tomo decisiones de importancia sin consultar con mis hijos, ya desde hace bastantes años, por lo menos incluso aunque yo tuviera ya de antemano, digamos ya el proyecto, ya visto lo que yo quería hacer y lo que iba a hacer, se lo consultaba a mis hijos. ¿Qué os parece? 12:37 (491:500)

(...)procuro que la gente las haga sin contar conmigo pero cuando tienen que preguntarme algo que no las hagan sin contar conmigo. Cuando no estén seguros de lo que van a hacer que cuenten conmigo que para eso estoy, que me pregunten a las cinco de la mañana, a las dos a las tres. Oye voy a tomar esta decisión, ¿la estoy tomando bien o la estoy tomando mal?. Si no tienen que preguntarme y están seguros de lo que hacen, que no cuenten conmigo porque no hace falta. Si lo hacen bien les aplaudo, y si lo hacen mal les tiraré de la cabeza porque no lo han preguntado. 13:36 (419:431)

Directivos no Familiares en la gestión

Los fundadores de la muestra incorporan directivos no familiares a niveles intermedios. Normalmente en áreas funcionales en las cuales el fundador, en un principio, y a continuación los miembros de la familia que se incorporan a la empresa, no tienen los conocimientos suficientes para hacerse cargo de ellas. De todas maneras, unos indican que si la empresa no es lo suficientemente grande no es interesante para “fichar” directivos; es por ello que la cantera y los miembros de la familia son el principal recurso. En un caso, ante la dificultad de atraer a directivos que se quisiesen instalar en las cercanías de la empresa no les ha quedado más remedio que duplicar las localizaciones para ser más atractiva y poder contar con los directivos que necesitan, y

en dos casos a pesar de haber intentado contratar a un gerente no ha durado mucho en el puesto.

En consecuencia, tendríamos dos niveles distintos: por un lado los mandos intermedios prácticamente presentes en todas las empresas, dónde, además, se hace un especial énfasis en que deben ser de promoción interna y, por otro, los directivos no familiares a alto nivel como gerentes o incluso como relevos generacionales del fundador. Ésta posibilidad sólo ha aparecido en dos ocasiones: un fundador con dos hijas y otro fundador que no tenía descendientes familiares en la empresa. El primero manifestaba haber intentado “fichar” un gerente, pero desistió por no encontrar alguien como él, y el segundo consideraba la posibilidad de la sucesión en un directivo no familiar, un colaborador directo del fundador desde los primeros años de la empresa.

(...)nuestra gente, nuestros directores de tienda, nuestros jefes de tienda que son los que más mandan en la empresa, el cuadro directivo que le acabo de nombrar han sido gente de XXXX, gente que comenzó descargando cajas. El jefe de recursos humanos que hoy maneja () de personas empezó de estudiante moviendo cajas de mercancías, y el jefe financiero ha sido administrativo de cuarta, es gente hecha de la empresa. Para el cuadro directivo no se ha fichado a nadie. Este año vamos a dedicarle 7300 horas a promocionar a nuestra gente, si lo quiere saber. Y vamos a dedicarle 7500 horas a decir desde cómo se coloca un bote en un () hasta cómo se dirige una empresa, desde abajo hasta arriba.
10:27 (320:335)

Dos fundadores *Artífices* se oponen abiertamente a la posibilidad de que un directivo no familiar se hiciese cargo de la empresa, mientras que en los demás casos no se oponen. Apuestan abiertamente por los directivos no familiares en primer lugar como medio de expansión de la propia empresa.

(...)a mi me gusta tener gente mayor, gente intermedia y gente joven, los equipos míos son siempre mezcla, mezcla de experiencia, ese conjunto de mezcla de experiencia y con gente hecha y con gente que empieza es muy buena, es muy malo el tener gente de una misma edad. Si tiene gente mayor y se cae, se cae la empresa también pero cuando tienes gente mezclada esa empresa va creando una forma de ser. Y como en esta empresa tenemos gente joven, gente mayor y gente mediana yo creo que no habrá ningún problema porque están formados en esa experiencia. Aquí tenemos padres, nietos ya, nietos de empleados nuestros. 13:49 (586:599)

En otros casos los directivos no familiares son la posible opción para suceder al fundador en la dirección, pero sólo si es mejor candidato que las alternativas familiares, aunque confían que los de su familia les sucederán. La decisión queda en manos del fundador.

(...)si tengo uno mejor que ellos. Lo primero es la empresa, y lo segundo el resto tanto para ellos como para la empresa, porque si hay uno mejor que ellos, ellos ganan dinero con el otro. Siempre hay que escoger al mejor sea de la familia o no sea de la familia, pero primero es la empresa, eso está por encima de todo. 13:65 (778:784)

Los fundadores *Estratégicos* son los que se muestran más abiertos a conceder un mayor protagonismo en la gestión de sus empresas a directivos no familiares: son conscientes de que éstos son la única vía para que sus empresas puedan seguir creciendo. Se han percatado en el día a día que los necesitan, al menos para cubrir los puestos que la familia no puede abarcar.

La profesionalidad como concepto surgió en las respuestas de los fundadores, cuando en el protocolo de la entrevista se había tenido un especial cuidado en no utilizar este término. De los comentarios se desprende que existe una cierta confusión sobre su significado. En estos dos fragmentos del mismo fundador se evidencia como, en primer lugar, menciona profesionalidad, y en el segundo fragmento él mismo se plantea el significado y las consecuencias en la empresa: disponer de unos conocimientos de gestión, técnicos que amplíen las potencialidades de la empresa ya sea a cargo de miembros de la familia o directivos no familiares.

Yo creo que las empresas hay que profesionalizarlas y estamos en esa fase precisamente, en el crecimiento futuro yo creo que nosotros tendríamos que plantearnos seriamente el profesionalizar la empresa al máximo para lo cual tendríamos que dar quizás un paso adelante, que justo la estrategia no los va a permitir. 5:63 (1023:1030)

(...)a veces hablamos de la familia como si..., hemos demostrado profesionalidad si no, no estábamos donde estamos. Se da por hecho que también hay profesionalidad de la familia, pero quiero decir más profesionalizada en el sentido de una empresa con un organigrama de, de.. digamos de profesionales académicos y demostrados. 5:74 (1220:1227)

En este otro caso, sin embargo, se expresa con claridad que la profesionalidad debe primar en las empresas, ya sea a cargo de los familiares o de otros.

La empresa familiar deber estar dirigida por profesionales sean de la familia o no sean de la familia. Si son de la familia pues son de la familia, pero son gente que desde más jóvenes se han mentalizado y se han preparado para llevar esa empresa. 11:54 (701:716)

4.3.4.3 RESUMEN DE LAS RELACIONES OBTENIDAS.

En la tabla 4.43 se resumen los códigos principales del gobierno y la gestión de la empresa por grupos de fundadores. Podemos apreciar las diferencias entre grupos por conceptos que nos configuran el perfil de cada grupo de fundadores respecto al gobierno y la gestión de sus empresas en función de sus valores.

TABLA 4.43:

Matriz resumen de las relaciones obtenidas entre códigos del gobierno y la gestión y los grupos de fundadores

	<i>Tradición familiar</i>	<i>Estratégico</i>	<i>Artífice</i>	<i>Caso 1</i>
Regulación familia-empresa	-	+	-	-
Papel familia en la empresa	Equipo del fundador	Sin relación	Equipo del fundador (2) y sin relación (2)	Apoyo del fundador
Separación propiedad-dirección	-	-	-	-
Directivos no familiares en el gobierno	0	mando intermedio	-	-
Planificación estratégica	0	+	-	+
Plan. relevo generacional	-	-	-	-
Consejo administración	0	+(familia, directivos y socios)	+(familia)	+(familia)
Toma de decisiones ^b	1,2,3	3	1,3	1
Directivos no familiares en la administración	mandos intermedios	mandos intermedios	0	-

Leyenda:

+ Simboliza una asociación positiva entre el tipo de fundador y la característica, o código, analizada.

0 Simboliza que no existe asociación alguna entre el tipo de fundador y la característica, o código, analizada.

- Simboliza una asociación negativa entre el tipo de fundador y la característica, o código, analizada.

b)

1=El fundador concentra decisiones tácticas y estratégicas, aunque puede dejarse aconsejar

2=El fundador las estratégicas, los directivos, sean o no familiares, las tácticas

3=El fundador junto con la familia o CA tomas las estratégicas y los directivos las tácticas.

4.3.5 LA EVOLUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La larga trayectoria empresarial de los fundadores de la muestra ha dado lugar a toda una serie de cambios evolutivos en sus organizaciones. El repaso por su trayectoria ha supuesto para muchos un recorrido en la memoria por sus experiencias vitales e incidentes críticos, tanto en el ámbito familiar como en el de la empresa, hasta ser considerados empresarios de “éxito” en Galicia. Veamos en qué aspectos y cómo se ha traducido esta evolución en sus organizaciones a través del análisis de la tabla 4.44.

Transformación de la organización

La transformación de la organización supone un cambio profundo de la misma. Desde que el fundador sentó las bases para su creación hasta la actualidad, sus organizaciones han sufrido distintas transformaciones que encuadraremos en tres grupos principales. Por una lado, lo que denominaremos transformación por valores, por otro transformación por actividades y, finalmente, por límites.

Transformación por valores

El fundador reconoce verse obligado a modificar algunos valores básicos sobre los que construyó su organización. Este aspecto solo ha sido expresado por un fundador de la muestra que, ante la presión competitiva del sector, reconoce que para sobrevivir no le ha quedado más remedio que competir de un modo que no le agrada.

No puedes tener tus trabajadores, tienes tus comandas, tienes tus ideas y tienes que atender a tus clientes a costa de lo que sea, es la ley de la selva no me gusta. A mí no me gusta. Sinceramente, todo el mundo debería salir por su esfuerzo y por su trabajo y no por la ley del más fuerte. No creo que al final sea bueno todo esto. 10:11 (126:133)

Los demás fundadores han mantenido, a lo largo de los años, unos valores básicos sobre los que han construido su organización y su tarea empresarial. La aparición de un solo caso dentro de nuestra muestra nos pone de manifiesto que los valores se mantienen estables y las transformaciones se producen en otros ámbitos. En consecuencia, la mayoría de los fundadores han centrado la evolución de sus organizaciones a través de transformaciones por actividades y por límites.

TABLA 4.44:

Matriz conceptual de la evolución de la organización y los fundadores

	Valores	Actividades	Límites	Autofinanciación	Competencia- rivalidad	Creci- miento	Estabili- dad	Innovación
3		De encargo a en serie	Compra nueva empresa		Buenas relaciones	Compra de otra empresa	El fundador se conforma con lo que tiene	Sí, compra máquinas producción. Comercialización*
7		De tienda tradicional a libre servicio		Sí	No se preocupa por la competencia	Evolución según sector		Administración Comercialización
8		*		Sí	Buenas relaciones	Sí		Comercial, At. Al cliente
11		De recogida de leche a planta de transformación	Distintas empresas		Buenas relaciones	Planificado	Según negocio	Cambio rutinas del sector
2		De industria a comercio y sector peletero a textil	Reparto patrimonial en distintas empresas	Sí	Motiva a superarse	Dar salida a la familia		Administración
5		De multimarca a tiendas propias. Industria a diseño y comercialización	Distintas empresas. Duplicación de la localización Alianzas X Reagrupamiento		Motiva a competir y a superarse (reglas del juego)	Planificado		Producto. Diseño fundador*
10	Presionado por la competencia del sector	NO	Compra nuevas empresas	Sí	Gran conocimiento de la competencia (reglas del juego)	Planificado		Administración Comercialización
13		Desarrollo de empresas por áreas de actividad relacionadas	Creación de nuevas empresas en distintos sectores. Compra y Fusiones Alianzas		Compitiendo (reglas del juego)	Planificado		Administración Comercialización
4		Cambio de rutinas por introducción informática	contracción		Vigila a la competencia	Evolución	Saneamiento y ajuste	Informática
6		De empresa individual a SA			Vigila a la competencia	Triplicar facturación	Seguir como hasta ahora	Compra máquinas e informática
9		Nuevos productos para diferentes sectores	Ajuste organigrama, expansión internacional, acuerdos X		Compitiendo (reglas del juego)	No	Sí	Producto. Muchas patentes (fundador) *
12		Desguace a recuperación de metales	contracción	Sí	Vigila a la competencia	Según evolución sector		Mecanización
1		NO	NO		Compitiendo (reglas del juego)	Según sector		Constante. Fundador inventa nuevos productos y tecnología (no patenta). Compra de máquinas

*Contratos de adquisición de Tecnología Extranjera durante el período 1960-1987. Fuente Doval, A (1994) Capital Estranxeiro e Empresas Multinacionais en Galicia (1960-1991, pp132-133)

Transformación de la organización por actividades

En diez casos los fundadores han comentado los principales cambios de actividad que han realizado a lo largo de su carrera empresarial y los consiguientes efectos que éstos han provocado en sus organizaciones.

Fue muy duro pasar de la industria al comercio, y fue muy duro después pasar del comercio de pieles al comercio textil, porque además era otra cosa totalmente distinta pero bueno subsistimos. 2:38 (344:348)

Nos cambiamos un poco de hacer trabajos de encargo, trabajos varios de: carpintería, ventanas, escaleras, muebles...todo ese tipo de encargo que podía llegarnos a dedicarnos al mueble de serie para el comercio y ahora estamos dedicados al cien por cien para el comerciante. 3:5 (27:33)

(...)estamos sufriendo en este momento un cambio importante de estrategia porque hemos pasado de ser proveedores de muchas tiendas multimarca a intentar comercializar a través de un único canal que es la tienda, hemos iniciado una experiencia con franquicias que también vemos que no es la solución ideal porque estamos en mano muchas veces de gente con pocos escrúpulos y que cree que con haber invertido 10 millones de pesetas tiene derecho a no pagar, a hacerse dueño de la imagen. Lo cierto es que en este momento estamos haciendo un cambio de organización, pero el cambio de organización no modifica lo que sería la estructura orgánica. 5:35 (618:631)

También hay que tener en cuenta los cambios en sus procedimientos debidos a la introducción de la informática, o por las adopción de una nueva forma jurídica (el paso de empresario individual a SA) y la fuerte oposición de los trabajadores a la introducción de nuevas tecnologías de producción (Control numérico).

(...)el cambio de pasar de una empresa individual a una....a cuando se hizo el cambio a una empresa a una sociedad anónima. Yo creo que ese fue el cambio más brusco, incluso en administración hubo un contable que esto no lo supo entender. No llegó a entenderlo. Sí es donde más problemas tuvimos. De ser una sociedad individual a pasar a una sociedad anónima. Año 1977. 6:10 (104:112)

En el año 85, 84 se transforma en S. A. a partir de ahí comienza a llamarse XXX, luego en el año 92 tuvimos que adaptarnos a la nueva ordenación de seguros, conseguimos la autorización de la Dirección General de Seguros. Adaptamos nuestros estatutos, nuestras escrituras también constituimos nuestro capital social y hasta hoy. 4:3 (40:51)

Los datos muestran una diferencia según el grupo de fundadores, así los de *tradición familiar* y los *estratégicos* adoptan transformaciones producidas por un cambio de actividad empresarial, o dicho de otro modo, por cambiar hacia nuevas

oportunidades de negocio: de industria a comercio, de encargo a en serie, tienda tradicional a libre servicio. Por su parte, en las organizaciones de los *fundadores artifices* y en el caso 1 se producen transformaciones de sus sistemas de actividad para seguir siendo competitivos en la actividad originaria de la organización: innovaciones técnicas, comerciales, y de recursos humanos.

Transformación por límites

En nueve casos se han producido transformaciones por límites de las organizaciones. En cinco, una expansión, ya sea por compra de empresas, por el establecimiento de nuevas unidades empresariales en distintos negocios, o duplicación de las localizaciones. Por el contrario, en cuatro casos se han dado transformaciones contractivas: un reparto patrimonial entre familiares, ajuste de organigrama y reducción de la dimensión empresarial.

Por grupos, las organizaciones de los fundadores de *tradición familiar* y los *estratégicos* se han producido transformaciones expansivas que fundamentalmente se concentran en el establecimiento de nuevos proyectos empresariales en sectores relacionados con la actividad empresarial y la compra de empresas dentro de su sector.

A través de la , digamos el crecimiento a través de la difusión por nuestras propias tiendas lo que nos permite es tener crecimientos muy grandes que nos hacen poder multiplicar y triplicar nuestros vendidos en los próximos años de una forma fácil. Y eso, lo que no va es a exigirnos crecer mucho a nosotros aquí, porque quizás estamos en una dimensión bastante equilibrada y bastante suficiente, lo que haremos es contratar lo que no seamos capaces de hacer aquí, porque hay instalaciones industriales muy capaces en todo el mundo como para que no nos metamos nosotros en una nueva inversión. Claro, desde el punto de vista de empresa el crecimiento puede ser muy grande, desde el punto de vista de fábrica, de industria no tenemos por qué crecer. Desde el punto de vista de la dimensión, y de la expansión como tal pues abarcaremos mercados mucho más sólidamente. 5:52 (851:878)

(...)la fábrica de Orense, porque Orense es una fábrica tan grande como esta, es una fábrica que era de dos hermanos y no fueron bien. 3:62 (652:656)

En las organizaciones de los *fundadores artifices* y en el caso 1 las transformaciones son claramente contractivas, con el predominio de la concentración en las actividades clave para el sector y una tendencia a la reducción de puestos de trabajo.

Se trata de mantener la competitividad reduciendo los costes y entre ellos el de personal que consideran especialmente gravoso.

Varias organizaciones de los fundadores de la muestra comienzan a establecer acuerdos y alianzas. Fundamentalmente estas actuaciones se concentran más en dos grupos: los fundadores *estratégicos* y los *artífices*, que las utilizan como mecanismos de crecimiento los primeros (13, 5, 8) o para la exportación, los segundos (9).

En el primer caso la fórmula consiste en establecer una alianza con la empresa líder de la actividad o sector en el cual se pretende entrar. Se realiza un intercambio accionarial para “sellar” la cooperación entre las dos empresas, manteniendo cada una el control. De esta manera ambas partes obtienen un beneficio. La empresa líder refuerza su posición en el mercado con la incorporación de nuevos recursos y es la encargada de dirigir la expansión de ambas organizaciones en ese sector, ya que es la que tiene el conocimiento necesario. Por su parte, la otra organización logra entrar en un nuevo ámbito empresarial que es estratégicamente complementario de las actividades centrales de esta organización, reforzando de este modo su posición competitiva frente a terceros. Estos acuerdos se establecen entre empresas próximas geográficamente y que no son competidoras. La idea fundamental es formar “grupos empresariales estratégicos” que puedan competir con empresas foráneas de mayor dimensión. Las compras por absorción se concentran a su vez en las organizaciones de dos *fundadores estratégicos* (10,13).

Ocurre que a mi como me gusta el trato familiar pues me fui liando con otras familias y fuimos abarcando y asociándonos con otras familias, que algunas son de aquí. Y bueno que estamos muy contentos y que ojalá no sea la última fusión que hacemos otra...ampliación que tenemos en ese sentido. Me gusta que cualquier empresa mía vaya creciendo aunque yo tenga un poco menos. 13:8 (77:89)

Este fundador expresa su preferencia por el establecimiento de relaciones empresariales con otras familias, en un claro enfoque en las personas. Y es que tanto si se trata de un acuerdo para el crecimiento, como el caso anterior, o para la exportación (5, 9), uno de los criterios fundamentales que se sigue es la confianza y la existencia de una buena sintonía entre los máximos directivos de ambas empresas

Encontrar socios que conecten conmigo y con mi proyecto, que tengan una sensibilidad por el producto, que me sirvan de feedback 5:25 (551:557)

Autofinanciación

Los comentarios se centran, fundamentalmente, en una buena o no tan buena relación con las entidades financieras, bancos y cajas de ahorros. En ningún caso se hizo mención expresa a la posibilidad de la cotización bursátil, ni a fórmulas de capital riesgo. Son los fundadores con empresas dentro de sectores industriales y las de un marcado nivel de crecimiento, los que han hecho frecuentes comentarios sobre sus relaciones con las entidades financieras. Sin embargo, en cinco casos se ha enfatizado que la autofinanciación es la estrategia financiera seguida por el fundador, que reconoce por ello haber “frenado” el posible crecimiento de la empresa por no recurrir a financiación externa.

(...)siempre tuve la aspiración en la mecanización, eso sí, al máximo eh, al máximo. Yo todo lo que me ha sido posible mecanizar no he regateado nada. O sea que yo en ningún momento, en ningún momento he tratado de quitar un duro que no sea para mejorar la empresa, todos mis ahorros y toda mi producción ha sido constantemente de reinvertir, de reinvertir y de reinvertir. Pero siempre, siempre reinvertiendo al máximo como hasta hoy mismo llegar a lo que hay. 12:7 (121:130)

(...)muchas veces teníamos el dinero apartado antes de comprar una cosa, y lo teníamos apartado una temporada por si salía mal que el negocio no lo notara, porque teníamos miedo a embarcarnos y después no. Es muy bonito eso de sacamos créditos, y sacamos eso y todo es bonito, pero a la hora de pagar... Y tenemos sacado algún crédito, nunca tuvimos ayudas estatales ni familiares, ni familiares ni estatales tampoco nunca tuvimos subvenciones ni nada. 7:11 (132:146)

(...)teniendo en cuenta que todo esto que le estoy diciendo no significa ambición - que yo no soy una persona ambiciosa - más bien creo que mi falta de ambición ha frenado mi carrera empresarial, si me permite la inmodestia creo que he alcanzado unas metas superiores a las que me proponía. Lo que sí fui mucho en contra de la corriente de opinión generalizada en mis tiempos de que los empresarios eran unas personas que tenían que trabajar con la mayor cantidad de créditos posibles y todos cuantos créditos pudieran conseguir ese era el objetivo. Yo ya sea por mi actitud conservadora, o por mi cautela yo siempre he tratado de huir en la medida de lo posible - no siempre se puede de los créditos, y en determinados momentos en que los créditos estaban muy caros, hace diez años o tal, pues realmente fue un acierto porque el fracaso de muchos grandes empresarios fue precisamente el no poder soportar los costos del dinero. 8:11 (113:143)

Esto no quiere decir que solamente sean estos fundadores los que apuntan hacia esta estrategia, sino que son los que explícitamente la han justificado como una de sus formas de actuación dentro de sus empresas.

Competencia – Rivalidad

La posición de los fundadores respecto a sus competidores es diversa, desde ignorarlos, vigilarlos, mantener buenas relaciones o aquellos que compiten abiertamente. Los empresarios de *tradición familiar* mantienen buenas relaciones o no se preocupan especialmente por sus competidores más directos.

(...)nos relacionamos muy bien con la competencia. 3:63
(667:672)

(...)yo aprendí mucho más de la clientela que de la competencia, aunque dicen que de la competencia se aprende. Yo fui siempre poco curioso y poco amigo de imitar, a mi me gustó ser a mi manera. 7:17 (219:226)

Los *fundadores estratégicos* consideran a la competencia un estímulo para superarse y compiten abiertamente con ellos. Los *fundadores artífices* y el caso 1 fundamentalmente vigilan a la competencia salvo en dos casos, que compiten abiertamente con ellos.

(...)si ya hacemos inversiones a tres años es porque dentro de diez estaremos luchando, con las primeras empresas de alimentación, en estos momentos somos, estamos la treinta a nivel nacional, y esperamos estar entre las cinco primeras dentro de diez años si hacemos ya hacemos inversiones a tres años es porque dentro de diez estaremos luchando, con las primeras empresas de alimentación, en estos momentos somos, estamos la treinta a nivel nacional, y esperamos estar entre las cinco primeras dentro de diez años, intentar vamos a intentarlo. 10:32 (369:375)

Todos los fundadores de la muestra que declaran competir abiertamente en su sector (5 casos), tienen en común que la mayoría de sus competidores más importantes son de ámbito internacional. La diferencia estriba en que en dos casos (distribución), compiten con multinacionales exclusivamente en el mercado gallego, mientras que los otros tres compiten en el mercado internacional exportando a distintos países (sectores industriales). Coinciden en señalar que las “reglas de la competencia” no son las mismas para todos y que constantemente tienen que enfrentarse a una discriminación en su propia tierra, que consideran siempre favorable a lo foráneo.

(...)este polígono lo hice yo solo, para mí, pero nadie me ayudó, en cambio a Continente y a Alcampo les hicieron todo, eso es lo que tenemos. Tenemos la suerte de aguantar los problemas que hay, en esos casos existen los lobbies,

existen las altas finanzas que a veces hacen daño y tu tienes que seguir peleando y peleando como puedes, como puedes. 13:71 (844:855)

Aquí por ejemplo tuvimos que los franceses entraron en la alimentación en España, entraron por todos los sitios y nadie les paró los pies, al contrario les ayudaron a entrar y les ponían alfombras. 13:78 (839:843)

Crecimiento – Estabilidad

En tres casos de organizaciones de *fundadores artífices* la estabilidad se entiende como un saneamiento y ajuste de la organización para intentar que ésta sea más competitiva. Es decir, se realizan los ajustes necesarios para mantener su posición en el sector. En cambio, en los dos casos dentro del grupo de *fundadores de tradición familiar*, representan un planteamiento del propio empresario que no se corresponde con la actuación de la organización de crecimiento y, por otro lado, detectar que en una línea de negocios no se va a poder crecer, aunque el grupo empresarial en su totalidad crezca de forma planificada.

En doce de los trece casos los fundadores apuestan por el crecimiento de sus organizaciones. Siete siguiendo la evolución de su sector y tratando de “controlar” el proceso

No llegamos a más porque se hizo la vida corta, pero nosotros crecimos en la medida de lo que queríamos crecer, o más de lo que pensábamos crecer. Pero...porque al crecer de una manera atropellada le teníamos miedo, pues muchas veces decíamos no podemos abrir una tienda hasta tener esta ordenada, porque teníamos que irnos haciendo con el negocio, teníamos que ir acostumbrándonos nosotros. Porque cuando teníamos cinco personas trabajando con nosotros, si en aquel momento nos ponen cincuenta pues yo creo que nos aturdirían. No tenemos ningún problema porque fuimos creciendo con ello. 7:13 (160:173)

Muchas veces nos parecía que estábamos perdiendo dinero, hoy mismo nos lo parece que estamos perdiendo dinero, siempre parece que estamos empezando. Y nosotros mismos nos asombrábamos de que crecíamos, porque nos parecía que estábamos perdiendo dinero. 7:22 (301:306)

Se da un caso en el que el fundador consideraba suficiente la dimensión de su organización. Sin embargo, la incorporación de los hijos le ha hecho replantearse su punto de vista y apostar por una nueva posibilidad de crecimiento que incremente el patrimonio de la empresa, en caso de que fuese necesario su reparto entre los hijos.

Por el contrario, cinco casos que se pueden identificar fundamentalmente con los *fundadores estratégicos* y de *tradición familiar* apuestan por un crecimiento planificado para aprovechar al máximo las potencialidades de sus organizaciones.

(...)Si siguen con el negocio y siguen creciendo como nosotros hemos crecido pues...si en diez o quince años se puede emplear al doble de gente que tenemos ahora, pues el doble de empresas que vamos creando y puestos de trabajo que se están creando. 13:13 (126:131)

(...)estará más o menos como hoy, porque hemos fijado unos objetivos y aquí no podemos crecer más. Estamos prácticamente en el setenta y tantos por ciento de nuestra capacidad de producción. Desde el momento que se trata de una planta de producto perecedero no la puedes llevar al 100% de su capacidad -hay posibles averías- por consiguiente podemos crecer un 10- 15% más. 11:37 (478:486)

Sólo un caso se manifestaba totalmente contrario a cualquier tipo de actuación que supusiese un crecimiento de la organización.

Innovación

La mayoría de las innovaciones en las organizaciones de los fundadores de la muestra se centran en los ámbitos de administración y comercialización, y responden a un proceso de adaptación constante a las nuevas exigencias competitivas de sus sectores. Respecto a los ámbitos tecnológico y productivo las innovaciones a lo largo de los años provienen de la compra de maquinaria o tecnología (en la mayoría de los casos), o a través de la propia invención de procesos (2) y de producto (4).

El primer cortador electrónico de patronaje que entró en Galicia fue el nuestro, y yo diría que en España fue el nuestro. Y en ese camino estamos, y este sistema que se está montando hoy pues es el primero que se monta en España por los americanos. Todavía no funciona, funcionará dentro de ocho o diez días. 6:33 (283:289)

Eso es constante, la innovación es constante. Tanto en sistemas informáticos, como en producción, es constante. 6:34 (271:273)

De estos seis casos solamente un fundador patenta sus invenciones, aunque afirma que no le sirve de mucho, y el caso 1 aboga por una constante innovación de producto que le coloque a la vanguardia de sus competidores.

(...)estamos haciendo un modelo de cubos que hemos registrado, a mi me parece una idea luminosa, pero el mercado.... De

todas maneras lo que pasó fue que se retrasó mucho el prototipo al final, tuvo bastantes incidencias, además que tampoco tenía...no gozaba de mucha gracia del jefe de talleres, algo tan básico...() tuve mucha fe y sale fenomenal porque me empeñé que había que hacerlo a narices, y se está haciendo porque es una demanda que es una barbaridad que tenemos para el pimentón, para enviar a Málaga que hay una empresa y querían un tipo de envases autoprecintado y regulable, a mi me pareció un invento genial -era mío-9:61 (783:796)

No, no nunca patenté nada porque cuando me copian ya me modernizo más. 1:119 (1400:1401)

(...)ahora mismo estoy con unos circuitos que es una cosa que ya te venden si quieres, unos circuitos hidráulicos y voy a terminarlos hoy, cuando terminemos aquí. 1:120 (1405:1408)

(...)yo siempre fui encima de la tecnología 1:131 (119:120)

Venta de la Empresa

Las ofertas de compra de la empresa han sido mencionadas en cuatro casos (7,4, 11,10) señalando invariablemente que habían sido realizadas por empresas extranjeras. Todas fueron rechazadas, no porque la oferta no la considerasen buena sino porque lo importante para los fundadores como tales era qué harían después de vender su empresa.

(...)una...de un grupo extranjero en el año 92, incluso llegamos a negociar y hablamos incluso de cifras, y una cifra muy importante por la compra de cartera, sobre todo de cartera, pero teniendo en cuenta que están los hijos y toda la familia y nosotros optamos por no vender porque entre otras cosas nos planteamos ¿y ahora qué? ¿y ahora qué hacemos?. Sí la oferta era buena, era buena, la descartamos. Esto fue en el año 92 cuando sobre todo los franceses compraban todo. 4:31 (413:423)

Eso lo comento yo muchas veces, si nosotros vendemos la empresa al día siguiente ¿qué? y me dicen te acostumbrarías a dar un paseo..... 7:65 (1106:1108)

Aunque en ambos fragmentos los dos fundadores manifiestan su misma inquietud, se pone de manifiesto con claridad la diferencia, ya que en el primer caso se trata de una decisión acordada entre el fundador y sus hijos, mientras que en el segundo es claramente una decisión del fundador, donde se vislumbra una discrepancia de la siguiente generación. Un aspecto que concuerda totalmente con la toma de decisiones de ambos casos (ver tabla 4.41).

4.3.5.1 RESUMEN DE LAS RELACIONES OBTENIDAS.

Finalmente, la tabla 4.45 nos muestra las relaciones que se pueden establecer entre los distintos grupos de fundadores y la evolución de sus organizaciones. En este caso claramente la dimensión empresarial marca las similitudes y diferencias entre grupos: la empresa como un fin (fundadores de tradición familiar y estratégicos) *versus* la empresa como un medio (fundadores artífices y caso 1).

TABLA 4.45:
Matriz resumen de las relaciones obtenidas entre códigos de la evolución de la organización y los grupos de fundadores*

	Tradición familiar	Estratégico	Artífice	Caso 1
Transformación por valores	-	+ (1)	-	-
Transformación por actividades	+ Nuevas oportunidades	+ Nuevas oportunidades	+ Innovaciones Mantener competitividad	+ Innovaciones Mantener Competitividad
Transformación por Límites	Expansión	Expansión	Contracción	Contracción
Acuerdos, Alianzas, Fusiones Adquisiciones	-	+ Crecimiento Formación Grupos Entre Familias	+ Internacionalización	-
Autofinanciación	+	+	+	+
Crecimiento / Estabilidad	Crecimiento Planificado	Crecimiento Planificado	Estabilidad	Estabilidad
Competencia Rivalidad	Buenas relaciones No se preocupan de ellos	Estímulo de superación. Compiten abiertamente	Vigilante a la Competencia	Vigilante a la Competencia
Innovación	Administración y Comerciales	Administración y comerciales	Administración y Comerciales	Innovación constante. El fundador Inventa nuevos productos y procesos

Leyenda:

* la venta de empresas no se recoge en la matriz resumen, ya que no se puede establecer ninguna asociación con los grupos de fundadores.

+ Simboliza una asociación positiva entre el tipo de fundador y la característica, o código, analizada.

-Simboliza una asociación negativa entre el tipo de fundador y la característica, o código, analizada.

4.4 EL FUNDADOR Y LOS RESULTADOS DE SU EMPRESA

Realizaremos ahora un análisis descriptivo de los resultados de las empresas de los fundadores que comprende nuestra muestra. La tabla 4.46 recoge algunas características de las empresas en la cuales no especificamos ni la provincia ni el sector para tratar de mantener en la medida de lo posible el anonimato que en su día garantizamos a los fundadores. Estas 13 empresas desarrollan su actividad en los sectores siguientes: Astilleros, Recuperación de metales, Plásticos, Madera, Distribución alimentaria, Distribución textil, Textil-Confección, Seguros, Productos químicos fertilizantes y Alimentación.

Como puede observarse, existen grandes diferencias de tamaño tanto respecto al número de empleados como al nivel de facturación. Esto es así porque el objetivo principal de nuestra selección muestral era encontrar fundadores de larga trayectoria empresarial al frente de empresas familiares que contasen con miembros de la segunda generación incorporados a la empresa pero donde aún no se hubiese realizado un relevo generacional (muestreo teórico).

TABLA 4.46:
Características de las empresas

Caso	Ámbito	Antigüedad (a)	Empleados 1997	Facturación 1997 (b)
3	Internacional(c)	32 años	100-200	1000-10.000
7	Local	30 años	100-200	1000-10.000
8	Nacional	30 años	100-200	1000-10.000
11	Nacional	32 años	100-200	10.000-50.000
2	Autonómico	30 años	<100	1.000-10.000
5	Internacional (c)	31 años	100-200	1000-10.000
10	Autonómico	24 años	>200	10.000-50.000
13	Autonómico	41 años	>200	>50.000
4	Autonómico	25 años	<100	<1000
6	Nacional	37 años	100-200	1000-10.000
9	Internacional(c)	47 años	100-200	1000-10.000
12	Autonómico	51 años	<100	1000-10.000
1	Internacional	49 años	100-200	<1000

(a)Respecto al año 2000

(b)Facturación en millones de pesetas.

(c)Forman parte del grupo de empresas más exportadoras de Galicia según datos del año 1994. Fuente: Comercio Exterior de Galicia Informe 1995: 311.

Como resultado, la muestra refleja la característica teórica determinada a costa de introducir heterogeneidad en otras variables como pueden ser: el tamaño, mercado, u otras características de las empresas investigadas. Así, tanto por el número de casos como por su heterogeneidad, los datos que se aportan a continuación deben tomarse como complemento del análisis y resultados obtenidos en la presente tesis.

Los resultados del análisis cualitativo realizado hasta ahora sugieren que existen diferencias en los fundadores en relación a sus valores que, además, se reflejaban tanto en el ámbito familiar como en sus organizaciones. Por lo tanto, esperaríamos que al analizar los resultados de sus empresas obtuviéramos diferencias por grupos de fundadores que estuvieran en consonancia tanto con los valores como con las características de sus propias empresas. En consecuencia, los fundadores estratégicos y los de tradición familiar esperamos que muestren unos mejores resultados que los artífices y el caso 1, ambos grupos se diferencian en su posición en la dimensión empresarial de su espacio de valores. Incluso podemos esperar que existan variaciones explicadas por su posición en la dimensión psicosocial. Concretamente esperamos que, al menos, los resultados que aquellos que optan por la empresa como un fin en sí misma, muestren unos mejores resultados que aquellos que ven la empresa como un medio.

4.4.1. MEDIDA DE LOS RESULTADOS

En el ámbito de la dirección de empresas diferentes investigadores han analizado el rendimiento de las empresas. Entre ellos podemos citar, sin ánimo de ser exhaustivos los realizados para caracterizar a las empresas de éxito (Peters y Wateman, 1982; Simon, 1996), con objeto de analizar las relaciones entre las decisiones estratégicas y el rendimiento (Hansen y Wernerfelt, 1989; Buzzell y Gale, 1987; Dess, Lumpkin y Covin, 1997; Roper, 1997); relacionar la cultura de la organización con sus resultados (Kotter y Hestett 1992; Denison y Mishra, 1995; Calori y Sarnin, 1991; Gordon y Di Tomaso, 1992); asociar los diseños organizativos con los resultados (Ketchen, Thomas y Snow, 1993; Cragg y King, 1988; Miller, Toulouse, 1986); relacionar las características de los empresarios con los resultados de sus empresas (Smith, 1967; Lafuente, Salas y Pérez, 1985; Sapienza, Smith y Gannon, 1988; Birley y Westhead, 1994; Lumpkin y Dess, 1996; Bouchikhi, 1993, Rajagopalan y Datta, 1996).

Concretamente en el ámbito de la Empresa familiar se ha analizado sus resultados (Gallo y Vilaseca, 1996), comparándolos con los de las empresas no familiares (Daily y Dollinger, 1992; Merino y Salas, 1993; Galve y Salas, 1993), el efecto del proceso de sucesión en los resultados (Wang et al., 2000; Morris et al., 1997).

Los estudios anteriores ponen de manifiesto que no existe unanimidad acerca de cuál es el mejor indicador para medir los resultados de la empresa. Además, en la mayoría de ocasiones únicamente disponemos de datos contables, por lo que medidas sintéticas como la q de Tobin basadas en el valor de mercado de la empresa (Salas, 1990) no se pueden aplicar. Por ese motivo muchos investigadores prefieren utilizar múltiples indicadores. Entre los más utilizados podemos citar las medidas de rendimiento financiero (Rentabilidad Económica, Rentabilidad Financiera), estructura financiera (coste de la deuda, tasa de endeudamiento, liquidez), de crecimiento (cuota de mercado, cuota de mercado relativa, variación en ventas, variación en número de empleados), de eficiencia (Productividad Aparente del Trabajo).

En esta investigación nos encontramos limitados a la hora de medir el rendimiento de las empresas de la muestra debido a que sólo disponemos de datos contables. Para hacer comparaciones entre fundadores seleccionamos un grupo de indicadores que se especifican en la sección siguiente que compararemos con su distribución en su mercado más relevante. Como Gallo y Vilaseca (1996: 397) señalan podemos esperar grandes variaciones interindustriales en la distribución de las citadas medidas de rendimiento. Por ello, la comparación entre los grupos de fundadores encontrados en esta investigación deberá hacerse relativa a su posición en las industrias en las que compiten y así lo hacemos para aquellas medidas de las cuales disponemos datos. Una vez resuelto el problema de la medición de los resultados, esperamos que los diferentes tipos de fundadores obtengan diferentes resultados en sus empresas medidos estos de forma relativa frente a su distribución en los mercados en los que compiten. El gráfico 4.4.1 sintetiza la relación causal que esperamos.

GRÁFICO 4.4.1:



4.4.2 METODOLOGÍA

Datos

Los datos obtenidos muestran la evolución de los resultados de las empresas de la muestra durante el período 1997, 1998 y 1999, justo los tres años siguientes a la fecha de realización del trabajo de campo. Los datos se han obtenido a través de una petición al registro mercantil de Orense y al servicio de información Ardán¹ del Consorcio de la Zona Franca de Vigo que obtiene sus datos de los registros mercantiles de toda España.

Con el objetivo de dar una perspectiva lo más clara posible de los resultados de cada empresa y teniendo en cuenta su heterogeneidad realizamos un estudio comparativo de la posición relativa de cada empresa en su sector, siempre que ha sido posible². El grupo de empresas de referencia en cada mercado se ha formado con las 20 mayores según su facturación en la Comunidad Gallega durante un período de tres años (su principal mercado).

Definición de las Variables

Las variables seleccionadas para medir los resultados de las empresas las hemos agrupado en cuatro apartados: (1) rentabilidad, (2) estructura financiera, (3) crecimiento, (4) productividad. Las medidas concretas y su definición se muestran a continuación:

1. Rentabilidad

Rentabilidad Económica: Beneficios antes de intereses e impuestos divididos por el activo total medio ($RE = BAI/A$)

¹ Quiero expresar mi agradecimiento a Nuria Fernández Devesa del Servicio de Información Ardán por la eficacia con la que procesó mi demanda urgente de información.

² El caso 5 no ha podido ser incluido en el análisis por distorsión entre los resultados presentados en el registro y los alcanzados por la empresa durante el período de estudio debido a una transformación empresarial.

Rentabilidad Financiera: Nos mide el efecto de la amplificación que sobre la rentabilidad económica tiene la tasa de endeudamiento y el menor coste financiero que supone la financiación a través de recursos ajenos. $R_{fai}=Re+e(Re-K)$.

Margen de la Actividad: Es el beneficio antes de intereses e impuestos dividido por los ingresos de explotación ($m=BAII/I$)

Rotación del Activo: Proporción que representan las ventas sobre el Activo Total Medio ($R=I/A$)

2. Estructura financiera

Coste de la Deuda: Se define como el cociente de la diferencia entre los gastos e ingresos financieros y el saldo medio de los recursos ajenos. ($K=(Gf-If)/RA$).

Tasa de Endeudamiento: Se define como el cociente entre el saldo medio de los recursos ajenos y el saldo medio de los recursos propios ($e=RA/RP$)

Liquidez: Se define como el cociente entre el Activo circulante medio y el Pasivo circulante medio ($l=AC/PC$).

Flujos de Caja: Se define como la suma del beneficio neto y las dotaciones para las amortizaciones ($CF= BN+ D.A$).

3. Productividad

Productividad por empleado: Se define como el cociente entre el valor añadido bruto al coste de los factores y el número de empleados ($PAT=VABcf/L$)

4. Crecimiento

Cuota de Mercado Relativa: Se define como el cociente entre la cuota de mercado de la empresa y la correspondiente a las 20 mayores empresas del mercado ($mr=(q_i/Q)/(q_{20}/Q)$).

Variación del tamaño medido por número de empleados: Se define como la diferencia del tamaño de la empresa entre dos años consecutivos.

4.4.3 RESULTADOS

Rentabilidad de las empresas

En este apartado presentamos la rentabilidad de las empresas a través del análisis de su rentabilidad económica, financiera, su margen de actividad y su rotación. Las tablas recogen para cada indicador el resultado de las empresas de la muestra durante los tres años y su posición en la distribución de la variable para las 20 empresas que configuran el sector para el mismo período. La tabla, además del valor de la variable de

la empresa para cada uno de los años, muestra el valor de la variable para el primer cuartil (el 25% de la población tiene valores inferiores) el segundo cuartil (el valor de la mediana) y el tercer cuartil (el 75% de la población muestra valores más reducidos).

TABLA 4.47:
Rentabilidad Económica %

	Empresa	Sector 97			Empresa	Sector 98			Empresa	Sector 99		
		P75	P50	P25		P75	P50	P25		P75	P50	P25
3	9,34	12,89	6,87	-2,05	13,37	13,73	11,26	6,89	21,40	12,30	8,20	2,99
7	0,78	6,54	2,93	1,42	-0,24	5,03	1,27	0,15	-1,53	4,05	2,70	0,21
8	18,97	13,41	8,69	5,37	10,13	12,98	9,19	2,97	11,27	11,53	7,66	4,25
11	18,07	14,75	4,21	1,51	10,26	9,87	5,85	2,06	16,03	9,43	5,85	2,16
2	1,76	7,83	5,49	2,00	1,43	6,70	4,08	3,19	0,89	9,08	3,19	1,83
10	-0,40	6,54	2,93	1,42	-3,30	5,03	1,27	0,15	-4,52	4,05	2,70	0,21
13	-3,58	7,55	4,94	-0,56	-0,29	5,95	3,05	-0,33	-7,81	6,62	3,44	1,03
4	1,81	19,49	3,64	1,82	3,15	12,34	5,00	1,13	6,57	16,45	7,29	2,88
6	15,61	16,47	11,77	6,93	19,68	21,23	17,36	9,92	15,83	20,82	15,20	10,78
9	-5,14	16,91	8,28	6,37	2,77	22,17	9,40	5,84	-18,47	17,50	9,09	5,05
12	7,42	10,29	7,06	4,21	3,44	8,82	5,31	0,94	1,33	8,44	5,61	3,50
1	11,06	13,45	10,90	5,73	1,56	12,36	10,34	4,10	3,10	12,41	10,16	5,06

Fuente: Servicio de Información Ardán (2001)

Los cuatro primeros casos son empresas pertenecientes a los *fundadores de Tradición familiar*: Dentro de este grupo, la rentabilidad de las 3 empresas se sitúa entre la mediana y el tercer cuartil para los tres años, llegando en 1999 ha superar el tercer cuartil. Es decir, por encima de la mediana y llegando a alcanzar, según los casos, las mejores rentabilidades que se sitúan entre el 25% mejor de su sector. Por el contrario, la empresa del caso 7 obtiene una rentabilidad económica por debajo del primer cuartil y se sitúa entre las peores rentabilidades de su sector para todo el período. (La mayoría claramente por encima de la mediana del sector)

Las empresas de los *fundadores estratégicos* obtienen valores muy por debajo del primer cuartil de sus sectores y en varios casos con rentabilidades negativas. En las empresas de los *fundadores artífices* la rentabilidad económica varía. El caso 4 durante el primer año muestra una rentabilidad económica inferior a la del primer cuartil de su sector, aunque al finalizar el período se sitúa muy cerca del valor de la mediana. El caso 6 se mantiene por encima de la mediana acercándose al valor del tercer cuartil. El caso 9 en los

tres años toma valores muy por debajo del primer cuartil de su sector para desplomarse en el año 99 con una rentabilidad negativa de (-18,47). El caso 12 cambia paulatinamente su situación en la distribución de esta variable, comienza ligeramente por encima de la mediana para situarse en 1999 con una rentabilidad económica por debajo del primer cuartil. Es decir, aunque con variaciones, en la mayoría de las empresas de este grupo de fundadores las rentabilidades van empeorando su posición en la distribución sectorial de la variable y se sitúan muy por debajo de la mediana del sector. El caso 1 comienza ligeramente por encima de la mediana y en su evolución obtiene una rentabilidad en el año 1999 por debajo del primer cuartil. Veamos ahora los resultados que se obtienen al analizar la rentabilidad financiera de las empresas. En la tabla 4.48 se presentan los valores obtenidos por cada uno de los casos en comparación con los de su sector de referencia.

TABLA 4.48:
Rentabilidad Financiera %

	Empresa	Sector 97			Empresa	Sector 98			Empresa	Sector 99		
		P75	P50	P25		P75	P50	P25		P75	P50	P25
3	5,27	19,49	12,89	4,77	16,38	37,53	16,38	12,70	25,73	25,73	16,74	9,62
7	4,61	20,88	10,83	2,43	-2,67	16,35	5,89	0,96	-5,96	12,61	8,96	-0,67
8	22,43	24,53	17,25	9,99	13,69	16,29	12,20	6,09	12,66	17,33	9,16	5,30
11	24,43	21,30	6,80	-0,65	12,64	22,34	5,43	1,42	23,36	21,47	5,36	2,96
2	8,07	19,52	9,30	2,75	7,64	22,01	7,64	1,54	7,67	16,88	5,42	-7,73
10	23,43	20,88	10,83	2,43	17,09	16,35	5,89	0,96	12,08	12,61	8,96	-0,67
13	21,18	20,19	12,60	4,34	21,58	18,25	9,54	4,16	13,83	14,46	11,49	4,88
4	3,27	43,97	12,38	4,43	5,82	40,92	10,31	3,98	5,66	28,75	14,57	3,82
6	22,82	30,48	18,00	9,16	26,83	34,71	26,52	14,47	19,94	33,96	22,70	18,96
9	-21,27	45,36	16,38	3,53	-3,24	29,94	15,68	5,56	-93,72	34,43	20,74	9,39
12	10,37	16,95	10,37	3,89	3,63	14,66	6,38	1,18	1,11	21,99	7,33	2,93
1	26,15	20,35	13,15	6,21	1,60	23,56	13,33	4,68	8,58	26,04	16,06	5,75

Fuente: Servicio de Información Ardán (2001)

Los resultados muestran el mismo patrón sectorial para *los fundadores de tradición familiar*, los cuales en su mayoría obtienen rentabilidades financieras por encima de la mediana de sus respectivos sectores llegando incluso a tener valores superiores al tercer cuartil. De nuevo, la empresa del caso 7 va empeorando su posición en la distribución

sectorial de la rentabilidad financiera, pasa de un valor superior al del primer cuartil en 1997 a situarse claramente por debajo del primer cuartil con una rentabilidad negativa.

Los fundadores estratégicos, en cambio, muestran una posición relativa muy buena, especialmente cuando la comparamos con sus resultados económicos. Ahora su rentabilidad financiera se sitúa claramente por encima de la mediana del sector, y son justamente las dos empresas que antes obtenían rentabilidades económicas negativas las que presentan ahora rentabilidades financieras que se sitúan entre el 25% mejor de su sector.

La rentabilidad financiera de las empresas de los *fundadores artífices*, aunque varía según los casos. En general empeora su posición en la distribución de esta variable y se sitúa entre los peores resultados de sus respectivos sectores. Así el caso 4 se mantiene con valores por encima del primer cuartil; el caso 6, alrededor de la mediana del sector; el caso 9 obtiene rentabilidades negativas muy por debajo del primer cuartil del sector desplomándose en 1999; y, finalmente, el caso 12 va empeorando su posición en la distribución desde la mediana hasta valores muy por debajo del primer cuartil del sector. El caso 1, con una tónica irregular, varía en su posición, parte de una rentabilidad superior al tercer cuartil y se sitúa en 1999 por debajo del primer cuartil.

La tabla 4.49 nos recoge los márgenes de la actividad para cada caso de la muestra. En los *fundadores de tradición familiar* las tres empresas que obtenían rentabilidades financieras por encima de la mediana de sus respectivos sectores también alcanzan un margen alrededor del tercer cuartil de su sector. Por su parte el caso siete nuevamente obtiene valores muy por debajo del primer cuartil. Los *fundadores estratégicos* coinciden en alcanzar valores que, empeorando durante el período 1997, 1998, 1999, se sitúan claramente por debajo del primer cuartil. Las empresas de los *fundadores artífices* no presentan un patrón claro, sus resultados varían según las empresas. El caso 4 va mejorando su posición en la distribución situándose por encima del primer cuartil; el caso 6 también mejora su posición durante el período pero siempre por encima del tercer cuartil; el caso 9 empeora su posición en la distribución con valores muy por debajo del primer cuartil del sector hasta desplomarse en 1999; el caso 12 empeora también su posición en la distribución desde valores por encima del primer cuartil a valores por debajo del mismo cuartil. Finalmente el caso 1 sufre unos cambios de posición en la distribución sectorial muy bruscos, desde valores superiores al tercer cuartil del sector pasa a situarse por debajo del primer cuartil en 1999.

TABLA 4.49:
Margen de la Actividad %

	Empresa	Sector 97			Empresa	Sector 98			Empresa	Sector 99		
		P75	P50	P25		P75	P50	P25		P75	P50	P25
3	5,45	9,47	3,90	-2,52	11,97	10,61	7,71	3,33	11,65	8,34	6,43	1,74
7	0,22	1,19	0,78	0,28	-0,06	1,10	0,24	0,06	-0,35	0,93	0,46	0,13
8	5,51	5,09	2,94	1,69	3,65	4,06	2,45	1,37	4,49	5,12	2,39	1,37
11	6,71	4,93	2,78	0,86	3,64	3,80	3,02	1,06	5,92	4,57	2,74	1,04
2	0,99	3,85	2,12	1,13	0,89	3,52	2,13	1,63	0,56	3,44	2,08	0,81
10	-0,11	1,19	0,78	0,28	-1,03	1,10	0,24	0,06	-1,62	0,93	0,46	0,13
13	-1,06	2,95	1,40	-0,10	-0,10	2,20	1,06	-0,12	-2,77	2,80	1,46	0,30
4	1,38	13,56	4,86	0,94	1,89	16,32	4,24	0,69	3,78	15,43	5,67	3,12
6	8,45	7,52	4,59	2,66	11,47	8,94	6,04	4,27	10,28	9,64	6,11	4,13
9	-4,97	10,42	6,99	5,13	2,68	12,25	6,29	5,01	-19,85	9,39	6,31	3,62
12	3,04	6,44	4,10	2,32	1,48	7,23	3,10	0,75	0,75	5,62	4,20	2,25
1	10,85	8,52	5,51	3,85	3,81	6,18	5,61	3,19	2,65	6,95	6,20	4,43

Fuente: Servicio de Información Ardán (2001)

Examinemos finalmente dentro de este apartado los valores obtenidos por las empresas de los fundadores de nuestra muestra respecto a la rotación de activos tal y como presenta a continuación la tabla 4.50.

Las empresas de los *fundadores de tradición familiar* prácticamente coinciden en su posición en la distribución del sector alrededor de la mediana, mientras que en el caso de los *fundadores estratégicos* paulatinamente empeoran su posición en la distribución del sector situándose alrededor del primer cuartil.

Los valores alcanzados por las empresas de los *fundadores artífices* son diversos. Así el caso 4 mejora su posición al pasar de la mediana del sector a valores por encima del tercer cuartil. En cambio, las otras tres empresas empeoran su posición: por un lado, los casos 6 y 9 se sitúan por debajo del primer cuartil, por el otro, el caso 12 se sitúa alrededor de la mediana de su sector. Finalmente la empresa del caso 1 obtiene unos valores para la rotación en el período de estudio que la sitúa en la distribución alrededor del primer cuartil.

TABLA A.50:
Rotación de Activos

	Empresa	Sector 97			Empresa	Sector 98			Empresa	Sector 99		
		P75	P50	P25		P75	P50	P25		P75	P50	P25
3	1,72	1,73	1,34	1,03	1,12	2,10	1,43	1,16	1,84	2,13	1,59	1,28
7	3,50	5,82	4,51	3,57	3,94	5,36	4,47	3,36	4,35	5,56	4,57	3,79
8	3,44	3,95	3,17	2,52	2,78	3,92	3,50	2,36	2,51	4,14	3,26	1,88
11	2,69	2,92	2,69	1,85	2,82	3,06	2,64	1,88	2,71	2,86	2,59	2,13
2	1,78	2,50	1,80	1,64	1,62	2,41	1,74	1,59	1,59	2,45	1,67	1,50
10	3,60	5,82	4,51	3,57	3,20	5,36	4,47	3,36	2,79	5,56	4,57	3,79
13	3,37	3,49	3,16	2,52	3,03	3,60	2,95	2,30	2,82	3,71	3,09	2,31
4	1,31	2,33	1,05	0,59	1,67	1,87	1,16	0,58	1,74	1,71	1,10	0,55
6	1,85	2,94	2,64	1,85	1,72	3,15	2,70	1,87	1,54	2,80	2,51	2,05
9	1,03	1,79	1,46	1,17	1,03	1,86	1,46	1,03	0,93	1,93	1,53	1,07
12	2,44	2,62	2,00	1,38	2,33	2,38	2,04	1,43	1,77	2,48	1,74	1,36
1	1,02	1,98	1,62	0,95	0,41	2,42	1,53	0,98	1,17	1,92	1,48	1,01

Fuente: Servicio de Información Ardán (2001)

Una comparación entre grupos nos permite identificar un patrón de comportamiento diferenciado. Los valores que muestran las empresas de los *fundadores de tradición familiar* respecto a la rentabilidad se sitúan entre los mejores resultados de su sector para todas las variables. En cambio, en el caso de los *fundadores estratégicos* tanto su posición relativa como absoluta sólo es favorable en la rentabilidad financiera. Finalmente, los resultados que obtienen los *fundadores artífices* y el caso 1 los sitúan por debajo de la mediana de sus sectores e incluso en algunos casos entre los peores resultados de sus sectores, una posición que empeora año a año.

Estructura financiera de las empresas

Analizamos ahora la estructura financiera de las empresas de los fundadores de la muestra mediante el estudio de las siguientes variables: el coste de la deuda, el endeudamiento, la liquidez y los recursos de caja generados (*cash-flow*). La tabla A.6 nos

recoge los valores para cada caso en comparación con su sector respecto a la variable coste de la deuda.

TABLA A.51:
Coste de la Deuda %

	Empresa	Sector 97			Empresa	Sector 98			Empresa	Sector 99		
		P75	P50	P25		P75	P50	P25		P75	P50	P25
3	12,42	1,27	3,42	6,35	3,16	2,19	3,97	6,13	6,08	1,57	3,34	4,22
7	-3,44	-3,50	0,03	3,27	-1,35	-2,75	-0,34	3,15	-0,79	-0,90	1,03	2,36
8	-4,57	-1,38	0,02	1,95	-9,54	-0,33	0,92	2,29	-6,05	-0,04	0,75	1,87
11	2,58	0,89	3,50	7,23	2,56	0,86	3,00	6,70	0,15	1,26	2,00	4,57
2	-3,82	-0,09	1,27	5,04	-4,49	-0,29	1,36	4,43	-5,97	-0,45	0,83	4,75
10	-6,84	-3,50	0,03	3,27	-8,41	-2,75	-0,34	3,15	-7,65	-0,90	1,03	2,36
13	-10,69	-1,36	0,57	4,12	-6,81	-2,75	0,76	3,02	-12,90	-2,99	1,19	2,27
4	0,02	-5,53	-0,48	0,59	0,00	-2,45	-0,23	1,11	8,58	-1,46	0,17	2,30
6	3,56	0,05	1,16	2,68	2,45	0,15	1,16	2,13	1,80	-0,65	0,13	1,02
9	5,71	1,67	2,24	5,30	5,33	1,51	2,44	4,73	6,10	0,33	1,71	3,00
12	2,16	0,70	3,53	6,36	1,09	0,51	2,42	5,18	0,99	1,35	2,67	4,28
1	1,21	1,34	4,78	6,92	1,16	1,13	2,93	5,28	-0,36	0,93	2,30	3,94

Fuente: Servicio de Información Ardán (2001)

Las empresas de los *fundadores de tradición familiar* se localizan en su mayoría en la distribución sectorial entre los mejores de su sector por encima del tercer cuartil, con un menor coste de la deuda. Por el contrario, el caso 3 presenta un coste de la deuda más elevado que lo sitúa entre las posiciones peores de su sector. En el grupo de los *fundadores estratégicos* sus empresas obtienen un coste de la deuda entre las mejores de sus respectivos sectores por encima del tercer cuartil. Por el contrario, las empresas de los *fundadores artífices* muestran la otra cara de la moneda respecto a los dos grupos anteriores, ya que su posición se sitúa entre las más caras de su sector, aunque el caso 12 mejore y se acerque al tercer cuartil. Finalmente el caso 1 mejora durante el período de estudio obteniendo un coste de la deuda dentro de los mejores de su sector. Examinemos ahora qué nivel de endeudamiento presentan respecto a su sector cada una de las empresas (tabla 4.52).

TABLA 4.52:
Endeudamiento

	Empresa	Sector 97			Empresa	Sector 98			Empresa	Sector 99		
		P75	P50	P25		P75	P50	P25		P75	P50	P25
3	0,44	0,85	3,52	8,41	1,16	0,76	1,48	6,73	1,19	0,81	1,52	4,68
7	1,86	0,74	2,09	6,00	1,71	0,82	1,96	6,14	1,71	0,76	2,11	3,93
8	0,64	0,93	1,64	3,42	0,56	0,77	1,56	2,64	0,48	0,78	1,43	2,47
11	1,26	0,91	1,72	2,77	1,21	0,64	1,36	2,41	1,26	0,99	1,50	2,37
2	1,84	0,86	2,78	5,67	1,73	0,89	2,68	5,74	1,59	0,66	2,31	5,51
10	5,61	0,74	2,09	6,00	5,77	0,82	1,96	6,14	6,43	0,76	2,11	3,93
13	5,09	2,50	3,99	5,85	4,78	2,47	4,19	5,47	4,89	2,38	4,36	4,97
4	0,93	0,51	2,20	5,67	0,85	0,39	2,49	5,65	0,46	0,39	2,94	6,80
6	1,32	1,29	1,50	2,25	1,02	1,15	1,46	2,40	0,78	0,96	1,50	1,98
9	2,54	0,83	2,40	3,37	3,03	0,83	2,39	3,08	4,91	1,62	2,52	4,87
12	0,96	0,81	2,05	2,84	0,74	0,77	2,58	4,16	0,75	0,83	2,40	4,76
1	2,96	1,00	1,85	2,73	2,39	1,09	2,33	3,68	2,94	1,15	1,75	3,59

Fuente: Servicio de Información Ardán (2001)

Todas las empresas del grupo de *fundadores de tradición familiar* se sitúan entre las menos endeudadas de su sector. Sin embargo, en el caso de los *fundadores estratégicos* la tendencia al endeudamiento cambia ya que dos empresas se encuentran entre las más endeudadas y sólo el caso 2 se mantiene entre las empresas menos endeudadas en la distribución de su sector. Por su parte, la mayoría de las empresas de los *fundadores artífices* también se sitúan entre las menos endeudadas de su sector, a excepción del caso 9 que se encuentra por debajo del primer cuartil. El caso 1 mantiene una posición en la distribución del sector por debajo del primer cuartil.

Los valores alcanzados por las empresas respecto a su liquidez se muestran en la tabla 4.53. Veremos a continuación como los valores de endeudamiento y liquidez se dan la mano en cada uno de los casos de la muestra.

TABLA 4.53:
Liquidez General

	Empresa	Sector 97			Empresa	Sector 98			Empresa	Sector 99		
		P75	P50	P25		P75	P50	P25		P75	P50	P25
3	2,36	1,59	1,09	1,00	2,37	1,87	1,13	0,83	2,06	1,96	1,13	0,88
7	0,54	1,38	1,00	0,81	0,76	1,23	1,00	0,74	0,70	1,42	0,94	0,66
8	1,62	1,75	1,25	1,11	2,46	2,01	1,42	1,09	2,85	1,96	1,30	1,14
11	1,47	1,69	1,31	0,97	1,53	1,53	1,26	0,93	1,54	1,48	1,14	0,86
2	1,53	1,72	1,23	1,01	1,72	1,84	1,20	1,02	1,90	2,03	1,29	1,03
10	0,78	1,38	1,00	0,81	0,70	1,23	1,00	0,74	0,64	1,42	0,94	0,66
13	0,68	1,16	1,02	0,84	0,46	1,18	1,02	0,83	0,34	1,14	1,03	0,85
4	1,57	1,82	1,34	1,03	1,63	2,19	1,37	1,03	2,37	2,62	1,12	0,98
6	1,46	1,55	1,43	1,13	1,61	1,62	1,44	1,22	1,88	1,78	1,44	1,33
9	0,94	1,33	1,06	0,77	0,89	1,45	1,11	0,86	0,94	1,67	1,23	0,92
12	1,16	1,99	1,21	0,93	1,38	1,71	1,18	0,87	1,54	1,64	1,15	0,91
1	1,25	1,39	1,27	1,03	1,36	1,35	1,19	1,09	1,28	1,40	1,25	1,13

Fuente: Servicio de Información Ardán (2001)

Nuevamente la mayoría de las empresas de los *fundadores de tradición familiar* se sitúan entre las mejores empresas de su sector con niveles de liquidez superiores a 2. Sin embargo, el caso 7 con valores claramente inferiores a 1,5 se ubica alrededor del primer cuartil. En los *fundadores estratégicos* se muestran dos patrones: por un lado el caso 2, que con valores entre 1,5 y 2 se sitúa entre las empresas con mayor liquidez de su sector y por otro, las dos empresas que se sitúan por debajo del primer cuartil. Dentro del grupo de empresas pertenecientes a los *fundadores artífices* en su mayoría obtienen niveles de liquidez alrededor del tercer cuartil del sector, a excepción del caso 9 que empeora su posición en la distribución situándose alrededor del primer cuartil con valores por debajo de 1. Finalmente el caso 1 presenta una liquidez alrededor de las mejores de su sector pero con valores ligeramente por debajo de 1.5.

La tabla 4.54 nos recoge los flujos de caja para cada una de las empresas durante 1997,1998,1999, mostrando la capacidad que tiene cada una de las empresas de generar fondos a través de sus actividades. La comparación se realiza entre grupos de fundadores y no respecto al sector por no disponer de datos suficientes.

TABLA 4.54:
Cash-Flow (miles de pts corrientes)

Empresa	1997	1998	1999
3	63.399	117.206	222.506
7	100.346	65.085	71.264
8	54.693	42.889	45.206
11	551.846	382.168	682.851
2	22.629	22.524	24.685
10	613.354	658.224	707.372
13	595.240	735.939	621.203
4	913	1.464	1.506
6	144.243	212.834	204.469
9	28.934	103.214	-118.859
12	83.568	66.589	54.298
1	51.316	10.304	27.001

Fuente: Servicio de Información Ardán (2001)

Por grupos de fundadores vemos que, atendiendo a los valores medios de cash-flow, las empresas de los fundadores de *tradición familiar*, de los *estratégicos* y de los *artífices* incrementan sus capacidades de generar fondos a través de la explotación año a año. Las diferencias entre grupos son importantes. Las empresas de los *fundadores estratégicos*, por término medio en el período, generan más del doble de fondos que las de los de *tradición familiar* y 15 veces más que las empresas de los *fundadores artífices*.

La comparación de la estructura financiera por grupos de fundadores nos muestra unos patrones diferenciados. Las empresas de los *fundadores estratégicos* que disponen de un coste de la deuda bajo hacen uso de él endeudándose más que el resto de los grupos y en consecuencia disfrutando de una menor liquidez. Sus empresas son también las que tienen una mayor capacidad de generar fondos a partir de la propia actividad. Por el contrario, las empresas de los *fundadores de tradición familiar* y de los *artífices* coinciden en optar por un bajo nivel de endeudamiento y disfrutar de mayor liquidez a pesar de que los fundadores de tradición familiar dispongan de un coste de la deuda bajo y los artífices más caro en relación al sector. La capacidad de generar fondos de las empresas de los fundadores de tradición familiar es la mitad que la de los estratégicos mientras que la de los artífices supone aproximadamente 1/15 parte.

Productividad

Presentamos mediante la tabla 4.55 la productividad por empleado para cada uno de las empresas. La comparación la realizamos entre grupos de fundadores al no disponer de los datos para la comparación sectorial.

TABLA 4.55:
Productividad por Empleado (miles de pts corrientes)

Empresa	1997	1998	1999
3	3694,	4447	10187
7	669	2159	2495
8	5230	3691	4109
11	15506	11157	16755
2	2640	2640	2773
10	2457	2510	2581
13	-2152	6998	-23419
4	3884	4355	3358
6	2537	2931	2919
9	4553	5074	3942
12	4532	4600	4457
1	3032	3646	3526

Fuente: Servicio de Información Ardán (2001)

Los mayores niveles de productividad por empleado de la muestra se encuentran en las empresas de los *fundadores de tradición familiar*. De hecho, es en este grupo donde durante los años 1997,1998,1999 aumenta a excepción del caso 7. Las empresas de los *fundadores artífices*, con una tendencia al mantenimiento durante el período de estudio, siguen a distancia, junto con el caso 1, a la productividad de los *fundadores de tradición familiar* que prácticamente dobla la productividad por empleado de las empresas de los *fundadores artífices* en términos medios para el período. Finalmente, las empresas de los *fundadores estratégicos* obtienen, en comparación con las de los otros grupos, unos niveles de productividad por empleado mucho más bajos: una cuarta parte de la alcanzada por las empresas de los fundadores de *tradición familiar* y alrededor de la mitad de la obtenida por los *artífices*.

Crecimiento

Analizamos el crecimiento de las empresas mediante su cuota de mercado relativa y lo complementamos con la variación de la plantilla en cada caso.

La tabla 4.56 nos presenta la cuota de mercado de cada empresa respecto a las 20 primeras por facturación de su sector. El ámbito territorial es el de la Comunidad Autónoma Gallega, ya que para gran parte de los casos constituye su mercado principal.

TABLA 4.56:
Cuotas de Mercado Relativas

Empresa	Cuota 1997 %	Cuota 1998 %	Cuota 1999 %
3	20,86	23,54	39,97
7	4,10	4,38	4,60
8	8,47	7,83	7,66
11	9,90	11,54	13,04
2	14,52	13,82	13,94
10	29,37	31,35	33,33
13	23,35	24,33	26,64
4	4,17	4,56	3,98
6	2,73	2,84	2,82
9	8,01	8,03	7,15
12	19,99	18,29	14,83
1	1,22	0,48	1,68

Fuente: Servicio de Información Ardán (2001)

En las empresas de los *fundadores de tradición familiar* crece la cuota de mercado de forma importante en el caso 3 (líder claro dentro de su sector) y en el caso 11, mientras que los casos 7 y 8 más o menos se mantienen. Por su parte las empresas de los *fundadores estratégicos* en los casos 10 y 13 incrementan su cuota de mercado respectiva en sectores en los cuales son los líderes por facturación, mientras que el caso 2 mantiene su cuota de mercado. La totalidad de las empresas de los *fundadores artífices* y la del caso 1 mantienen sus respectivas cuotas de mercado aunque con tendencia a la reducción. Por lo tanto, el crecimiento respecto a la cuota de mercado relativa se sitúa en el grupo de *fundadores de tradición familiar* y en los *estratégicos*. Veamos ahora qué sucede con las variaciones de sus plantillas como nos muestra la tabla 4.57.

TABLA 4.57:
Variación de la Plantilla

Empresa	1997-98	1998-99	Total
3	11	-2	9
7	24	-6	18
8	3	1	4
11	2	3	5
2	0	0	0
10	112	60	172
13	2	-4	-2
4	0	0	0
6	2	1	3
9	-3	-12	-15
12	0	-2	-2
1	-33	47	14

Fuente: Servicio de Información Ardán (2001)

Aunque todas las empresas tienen una plantilla inferior a los 1000 empleados existen importantes diferencias. Las empresas con un mayor número de empleados pertenecen al grupo de los *fundadores estratégicos*, mientras que las de los *fundadores artífices* son las de menor dimensión. Analizando la variación de la plantilla en el período de estudio obtenemos que de todas las empresas de la muestra es la del caso 10 la que más incrementa su plantilla en un 21'6% frente al caso 7 que lo hace en un 12%. Las demás empresas prácticamente mantienen el número de trabajadores con un ligero crecimiento en las de los *fundadores de tradición familiar* y decreciendo en las de los *fundadores artífices*.

Se hace evidente por tanto, que respecto al crecimiento son los *fundadores de tradición familiar* y los *estratégicos* los que sus empresas mayoritariamente crecen tanto por cuota de mercado relativa como por número de empleados frente a una posición estable aunque decreciente para ambas variables de los *fundadores artífices* y el caso 1.

4.4.4 RESUMEN DEL PATRÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS.

El análisis de los resultados de las empresas de la muestra indica la existencia de un patrón diferenciado entre los distintos grupos de fundadores que sugiere una relación entre tipo de fundador y los resultados que alcanza su empresa. La tabla 4.58 presenta sintéticamente los resultados de las empresas por grupo de fundadores. Las celdas sombreadas señalan una posición en la distribución en la mitad superior del sector durante el período de estudio. Cada una de las variables se califica de muy bajo cuando

los resultados se sitúan por debajo del primer cuartil, bajo entre el primer cuartil y la mediana, alto entre la mediana y el tercer cuartil y muy alto por encima del tercer cuartil.

TABLA 4.58:
Resumen de Resultados de las Empresas por Grupo de Fundadores

	Tradición Familiar	Estratégicos	Artífices
Rentabilidad Económica	ALTA	MUY BAJA	MUY BAJA
Rentabilidad Financiera	ALTA	ALTA-MUY ALTA	BAJA
Margen	MUY ALTO	MUY BAJO	BAJO
Rotación	MEDIA	BAJA	BAJA-ALTA
Coste de la deuda*	MUY BAJO	MUY BAJO	MUY ALTO
Endeudamiento*	MUY BAJO	MUY ALTO	BAJO
Liquidez	MUY ALTA	MUY BAJA	ALTA
Cash-Flow	Crece (2)	Crece (1)	Crece (3)
Productividad por empleado	Crece (1)	Se mantiene con fuertes variaciones (3)	Se mantiene con variaciones (2)
Cuota de Mercado relativa. Ámbito Comunidad Autónoma Gallega	CRECE-MANTIENE	CRECEN (LÍDERES)	MANTIENEN
Variación de Plantilla	Crece	Crece (el mayor incremento) Mantiene	Decrece Mantiene

*El coste de la deuda y el endeudamiento son muy bajos en las empresas que superan el tercer percentil (sentido contrario que en las otras variables)

(1) (2)(3) indica orden

El examen de la tabla nos permite identificar una serie de particularidades de las empresas en relación con sus resultados por grupos de fundadores. En las empresas pertenecientes al grupo de *fundadores de tradición familiar* es donde se obtienen para cada una de las variables analizadas los mejores valores, mientras que en las de los *fundadores estratégicos* se destacan la rentabilidad financiera, el coste de la deuda y el crecimiento tanto respecto a la cuota relativa de mercado como a la plantilla. Estos resultados de las empresas de los *fundadores estratégicos* son superiores a los que obtienen en las mismas variables los *fundadores de tradición familiar*. Por el contrario, las empresas de los *fundadores artífices* en la mayor parte de las variables se sitúan por

debajo de la mediana del sector y frecuentemente alrededor del primer cuartil. Obtienen unos menores niveles de rentabilidad y en vez de crecer se mantienen aunque con una tendencia a decrecer. Comprobamos que en cuanto a los resultados de las empresas existen diferencias por tipos de fundadores. En consecuencia la heterogeneidad en los fundadores dentro del ámbito específico de la empresa familiar parece asociarse a la heterogeneidad en los resultados que alcanzan sus empresas, lo que concuerda con la lógica de encaje entre tipo de empresario y resultados de las empresas frecuentemente abordada en la literatura fuera del ámbito de la empresa familiar (Smith, 1967; Birley y Westhead, 1994; Lafuente, Salas y Pérez 1985).