

XIV Congreso Internacional de Análisis Organizacional

Educación Superior y Desarrollo Sustentable

**Poder y Dominación en los Procesos de Sucesión de las Empresas de
Familia**

Mesa Temática: MiPyMes y Empresa Familiar

Modalidad: Investigación Concluida

Autor de notificación: Duván Emilio Ramírez Ospina

Nacionalidad: Colombiano

Email: merca2@umanizales.edu.co

duvramirez@hotmail.com

Institución de Afiliación: Universidad de Manizales (Colombia)

Dirección: Carrera 9 No 19 03 Manizales Caldas Colombia.

Teléfono: 57 6 887 96 80

Guanajuato, Gto.

8 al 11 de noviembre de 2016

Poder y Dominación en los Procesos De Sucesión de las Empresas de Familia

Resumen

Este escrito es uno de los productos de la investigación “La sucesión en las empresas de familia: Un análisis desde la teoría de la agencia”, en el cual se abordan los diferentes situaciones a que debe hacer frente una empresas de familia, según el momento histórico que esté pasando, bien sea que se trate empresas familiares de primera, segunda, tercera o más generaciones, lo cual se define según los procesos de sucesión a que se hayan tenido que someter; en cada una de estas circunstancias se presenta una determinada situación de ejercicio del poder y de la dominación por parte de algunos miembros de la familia sobre otros; lo cual puede generar diversas circunstancias que afectan la familia, o al mismo tiempo las circunstancias familiares pueden tener un efecto sobre la vida en la organización. Desde el punto de vista metodológico se trata de un trabajo mixto, que hace uso de los métodos cualitativos y cuantitativos, por medio de encuestas y entrevistas en profundidad aplicadas a gerentes e integrantes de juntas directivas de empresas familiares de la República de Colombia. Entre las principales conclusiones se puede señalar: Las empresas de familia se organizan en una estructura burocrática como mecanismo que lleva a maximizar los procesos administrativos y como forma de organización social; en el caso de las empresas de primera generación, el propietario fundador ejerce un control jerárquico estricto considerándolo como el método más eficiente para el funcionamiento de la empresa.

Palabras clave: Empresa familiar, cuadro burocrático, sucesión, vigilancia.

Abstract

This paper is one of the products of research "Succession in family businesses: an analysis from the agency theory" in which different situations that faced by an family businesses are addressed, according to the time historic is happening, whether that family businesses first, second, third or more generations in question, which is defined as the process of succession that have had to submit; in each of these circumstances a situation of exercising power and domination by some family members over others is presented; which can generate various circumstances affecting the family, or while family circumstances may have an effect on life in the organization. From the methodological point of view it is a mixed work that makes use of qualitative and quantitative methods, through surveys and in-depth interviews with managers and members of boards of family businesses in the Republic of Colombia. Among the main conclusions can be noted: family companies are organized in a bureaucratic structure as a mechanism leading to maximize administrative processes and as a form of social organization; in the case of first-generation companies, the founder owner exercises strict hierarchical control regarding it as the most efficient operation of the business method.

Keywords: Family business, bureaucratic box, succession, surveillance

1. Introducción

El estudio del ejercicio del poder en las organizaciones parte del planteamiento clásico de Weber (1996) según el cual, el concepto de *poder significa la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad*. El imponer la voluntad implica encontrar obediencia a los mandatos y la existencia de una disciplina, lo cual constituye dominación, entendida por Weber (1996) como *la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos*.

Sin embargo, el autor deja claro que no toda dominación está unida incondicionalmente ni a la existencia de un cuadro administrativo ni a la existencia de una asociación; pero si debe estar unida por lo menos a una de las dos; en este sentido, señala la probabilidad de encontrar obediencia por diferentes motivos.

Destaca como el tipo más estructurado de dominación aquel que se ejerce por medio de un cuadro burocrático; el dirigente, sea elegido o designado posee la autoridad, aún cuando esta sea por competencias legales; este tipo de administración legal y racional es de aplicación universal y es el más importante en la vida cotidiana, donde la administración es básicamente dominación como resultado del ejercicio del poder. Se puede afirmar, que la dominación ejercida por

medio de la existencia de un cuadro burocrático, tiene como base la existencia de un rango, de acuerdo con lo planteado por Foucault (1990).

Para el ejercicio del poder se requiere de la disciplina; la cual, según Foucault (1990), procede ante todo de la distribución de los individuos en el espacio, mediante el uso de diversas técnicas; de este modo, en las fabricas del siglo XVIII se uso el principio de la distribución de los individuos en espacios donde fuera posible aislarlos y localizarlos, al tiempo que la distribución pudiera ser articulada con el aparato de producción; de tal forma que estuviera dentro de las posibilidades ejercer vigilancia individual y general al mismo tiempo y comprobar la presencia y la aplicación del obrero, así como la calidad de su trabajo.

Además, debe permitir comparar a los obreros entre sí, clasificarlos según su habilidad y su rapidez, y seguir los estudios sucesivos de la fabricación. De la misma forma, Foucault (1990) aclara *que la unidad en la disciplina no es ni el territorio, ni el lugar, sino el rango: el lugar que se ocupa en una clasificación, el punto donde se cruzan una línea y una columna, el intervalo en una serie de intervalos que se pueden recorrer unos después de otros.*

Desde el punto de vista de Benavides, Guzmán, & Quintana (2011) la dominación contribuye a evitar el conflicto, que es una dimensión particular de la dinámica familiar interpersonal que se ha considerado como un tema independiente debido a su relevancia en las empresas familiares. Todavía es reducido el número de investigaciones sobre dicha temática en la empresa de familia. Los estudios sobre el conflicto incluyen temas como las estrategias para

gestionar el conflicto, el impacto del conflicto en los recursos humanos o la relación entre el conflicto y el rendimiento empresarial. Ejemplos de potenciales líneas de trabajo pueden ser profundizar en el conocimiento de variables moderadoras en la relación entre el conflicto y el rendimiento, o determinar estrategias que potencien el conflicto positivo y limiten el de carácter negativo combinando el nivel de análisis individual, grupal y organizativo.

En el caso de las empresas de familia, el conflicto, el ejercicio del poder y la dominación presentan varias facetas dependiendo del nivel generacional en que ellas se encuentren; por un lado, se presentan casos de dominación legal o racional, pero también se pueden observar algunas empresas de familia donde el tipo de dominación predominante es la dominación tradicional. (Cuadrado, García, & Martínez, 2015)

En este caso, la disciplina no solamente puede apoyarse en el rango que se ocupa dentro de la organización, sino también recibe importantes apoyos de los rangos observables al interior de la familia que en el caso de las organizaciones donde no existen protocolos familiares y empresariales, se puede presentar un traslado de las relaciones de familia a las relaciones propias de la organización y viceversa.

Weber (1996) ofrece una clasificación de tres tipos de dominación legítima o por autoridad de acuerdo con los distintos fundamentos en los que se sustenta la creencia en la validez del orden, a saber: 1) De carácter racional o legal; descansa en la creencia en la legalidad de ordenaciones estatuidas y de los

derechos de mando de los llamados por esas ordenaciones a ejercer la autoridad; en este caso se obedecen las ordenaciones impersonales y objetivas legalmente estatuidas y las personas por ellas designadas por la legalidad formal 2) De carácter tradicional; descansa en la creencia cotidiana en la santidad de las tradiciones que rigieron desde lejanos tiempos y en la legitimidad de los señalados por esa tradición para ejercer la autoridad; no se obedece a disposiciones estatuidas, sino a la persona llamada por la tradición o por el soberano tradicionalmente determinado. 3) De carácter carismático; descansa en la entrega extra cotidiana a la santidad, heroísmo o ejemplaridad de una persona y a las ordenaciones por ella creadas o reveladas.

Weber supone la existencia de un cuadro administrativo (burocracia) para ejercer dicho control, cuyos criterios fundamentales se definen a partir del supuesto de la racionalidad legítima; en este sentido la administración burocrática se configura en la forma racional de ejercer la dominación con precisión, continuidad, disciplina, rigor y confianza, se orienta al cumplimiento de fines emanados del ejercicio propio de la dominación.

En este sentido, cabe destacar el planteamiento de Weber con relación a su análisis sobre las estructuras de autoridad y la dominación entendida como la posibilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para fines específicos. La dominación presupone continuidad en el ejercicio del poder y, con ello, del surgimiento de una asociación constituida por una regulación legitimadora, así como eventualmente por un cuadro administrativo; en el caso

concreto de este trabajo, la asociación que se constituye como reguladora es la empresa de familia y su cuadro administrativo lo conforma la gerencia y el grupo directivo de la misma; y en algunos casos miembros de la familia que sin hacer parte de la gerencia o el cuadro directivo tienen poder en la empresa, determinado por su capacidad de influir sobre los miembros del cuadro directivo o sobre los tomadores de decisiones.

En la relación de dominación los mandatos del dominador no solo se sustentan en los recursos de dominación, sino también en la regulación propia de la asociación. Ello permite generar una disciplina u obediencia habitual de los dominados, en cuanto esa regulación es común a ellos.

La situación de dominación está unida a la presencia actual de alguien mandando eficazmente al otro; para lo cual se vale de una especie de poder disciplinario de acuerdo con lo planteado por Foucault (1990) que se apoya en elementos simples como: la inspección jerárquica, la sanción normalizadora y su combinación con el examen.

De esta forma, el ejercicio del poder y la dominación en la empresa de familia es ejercida por la gerencia y el grupo directivo, sobre los demás empleados, entre los cuales se pueden encontrar miembros de la familia en diferentes niveles de consanguinidad; como también personas ajenas a la familia.

En este sentido, es importante destacar la existencia de diferentes tipos de empresas familiares en función del grado generacional y las diferentes formas de

dominación y ejercicio del poder que de ellas se pueden derivar. 1) Empresas de familia de primera generación cuando esta es propiedad y dirigida por el fundador o los fundadores. 2) Empresas de segunda generación cuándo la empresa está en manos de los hijos y los sobrinos del fundador o los fundadores. 3) Empresas de tercera generación cuándo la empresa está controlada por los nietos del fundador o fundadores, Y así sucesivamente.

2. Revisión de Literatura

a. El poder en las empresas de familia de primera generación.

Casillas, Díaz & Vásquez (2005) entienden por empresas de familia de primera generación aquellas en las que el fundador controla la empresa, destacando que para muchos autores, este tipo de empresas sólo puede considerarse como empresa de familia si algún miembro de la siguiente generación (Hijos, sobrinos, entre otros) ya se encuentran incorporados en la empresa, desempeñando algún tipo de función, bien sea trabajando o haciendo parte del consejo de administración en condición de propietario.

En este primer nivel generacional, la propiedad puede ser única, o puede estar compartida, ya sea con otros miembros de la familia, entre los que se pueden contar los hermanos, o con una persona ajena a la familia. Así mismo, una figura esencial en este tipo de empresa lo constituye el conyugue del fundador o

fundadora, cuyo comportamiento y actitud, tendrá una gran relevancia de cara a la continuidad generacional y en el ejercicio del poder.

En este caso, el ejercicio del poder y la dominación será ejercida por el o los propietarios fundadores; por lo tanto, la creencia en la validez del orden, o sea su legitimidad, como factor importante para estabilizar la reproducción de ese orden al interior de la empresa de familia viene dada por la condición de fundadores y propietarios de la organización.

Generalmente en las empresas de familia de primera generación se establece un tipo de dominación tradicional que descansa en la creencia cotidiana de la santidad de las tradiciones heredadas de tiempos lejanos y en la legitimidad de los señalados por esa tradición para ejercer el poder de mando.

Entre los principios estructurales de la dominación tradicional, el más importante aplicado a este tipo de empresas es que se refiere a su estructura patriarcal, en la que la obediencia se debe a una devoción rigurosamente personal. Su germen radica en la autoridad de un dominus dentro de una comunidad doméstica. Según Serrano (1994), esta modalidad de dominación puede caracterizarse en términos generales por los siguientes elementos:

- 1) La autoridad pueden ser señores, reyes, príncipes o patricios. Su poder se encuentra limitado por normas tradicionales; sin embargo, la tradición deja un espacio mayor o menor para su libre arbitrio. La tensión entre lo estatuido por la tradición y el libre arbitrio del señor es un conflicto característico de todas las

formas de dominación tradicionales; en el caso de las empresas de familia de primera generación generalmente el poder es ejercido por el fundador o fundadores quienes gozan de un tipo de autoridad proveniente de la propiedad sobre la empresa, pero también y tal vez lo más importante, por unas tradiciones que le permiten imponer su arbitrio sobre el cuadro administrativo y sobre el resto de la familia, de tal forma que pueden tener más peso sus percepciones sobre lo que debe ser, que las razones técnicas para una decisión. Los demás miembros del grupo familiar tienen limitaciones o están sometidos al poder del fundador. En este caso, no es tan importante la presencia del cuadro burocrático, sino la tradición familiar y la posición de mando de quien ejerce el poder por medio de la vigilancia jerárquica que permite definir medios de coerción para hacer visible a aquellos sobre quienes se aplica el poder y que deben obedecer (Foucault 1996).

- 2) La autoridad tradicional puede ejercer su poder sin un cuadro administrativo, pero en el caso de apoyarse en uno, éste está constituido por servidores, con quienes establece lazos de fidelidad personal. Estos servidores pueden ser reclutados entre miembros de su linaje, servidores domésticos, esclavos, clientes, por relaciones personales de confianza o por pacto de fidelidad. El cuadro directivo está conformado por miembros de la familia con diferentes grados de consanguinidad, quienes serán los llamados al ejercicio del poder cuando se dé el inevitable proceso de sucesión.

Generalmente en las empresas de familia los conflictos propios del proceso de sucesión se generan por la pretensión de los integrantes de este cuadro directivo, por asumir la dirección de la empresa y por la falta del establecimiento de un sistema legítimo para determinar a quién corresponde asumir el ejercicio del poder. Las fidelidades de tipo personal se constituyen en un factor que dificulta el proceso de sucesión; el cual resulta de un largo periodo de ejercicio del poder por parte de un miembro de la familia, donde las posibilidades de movilidad al interior de la estructura burocrática han resultado limitadas, provocando un alto grado de actividad política al interior de la empresa en la búsqueda de la influencia suficiente para lograr la manejo del cuadro directivo, en este caso, se configura la necesidad de participar en un juego donde unos ganan lo que otros pierden. Lo que le pase a uno en la lucha por promocionar, está ahora mucho más ligado a lo que le pase a sus rivales y por lo tanto el grado de interdependencia es mayor (Pfeffer, 1993)

- 3) No existe una clara delimitación de funciones y cargo, sino un espectro más o menos caótico de privilegios. En numerosos casos se da una apropiación del cuadro administrativo del poder de mando y de los medios administrativos, dando lugar a una dominación elemental; este caso es muy común en las empresas de familia donde los privilegios están determinados por el linaje o por la posición en el cuadro familiar, antes que por los meritos propios del ejercicio de una actividad en condiciones adecuadas para los fines de la organización.

4) Los sometidos a esta modalidad de dominación son súbditos llamados a obedecer no a disposiciones estatuidas, sino a los mandatos de la autoridad tradicional. En muchos casos los miembros de la familia que se encuentran vinculados a la empresa de familia no obedecen a su condición de vinculados a una asociación, sino a su condición de miembro de la familia, bien sea como hijo o con cualquier otro vinculo familiar que lo hace objeto de dominación, pero que al mismo tiempo le genera otra serie de beneficios a los cuales no tienen acceso otras personas de la organización que no hacen parte del grupo familiar; de esta manera, el pertenecer a la familia se convierte en una fuente de dominación, pero también de privilegios.

Estas características están presentes en diferentes grados en las empresas de familia de primera generación; las cuales se constituyen en factores de conflicto al momento de la sucesión, bien sea porque quien está ejerciendo el poder se encuentra muy apegado a él y no planean su relevo, ni se ocupan de preparar a la persona que los debe suceder en la dirección de la empresa; o porque una vez se toma la decisión o se hace necesario el reemplazo, se generan enfrentamientos entre el grupo directivo que antes parecía muy unido pero que frente a la necesidad de designar un sucesor, la gran mayoría se convierten en candidatos, lo que genera divisiones al interior de la organización por falta de un sistema aceptado por todos para decidir la sucesión y por lo tanto el ejercicio del poder.

3. El Poder en las Empresas de Familia de Segunda y Sigüientes Generaciones

Se distinguen como empresa de familia de segunda generación o empresa de hermanos, aquella en la que el fundador en caso de vivir, ha pasado a un segundo plano, y el control efectivo o el ejercicio del poder recaen en sus hijos o sobrinos, generalmente la propiedad suele estar en manos de varios hermanos. (Basu, Dimitrova, & Paeglis, 2009)

El control de la gestión, puede estar en manos de la familia o de profesionales externos, en este último caso, se conoce como empresa de familia profesionalizada; en algunos casos, la gestión puede estar compartida entre familiares y externos. Igualmente, se definen como empresas de tercera y siguientes generaciones, aquellas en que los nietos, bisnietos o tataranietos del fundador o fundadores, son los principales propietarios y directivos de la empresa. (Bertrand & Schoor, 2006)

En este tipo de empresas, la complejidad existente obliga a establecer sistemas formales de relaciones entre la empresa y la familia, como órganos de gobierno empresarial estructurados, protocolos de familia entre otros.

En las empresas de familia de segunda generación en adelante, el tipo de dominación que se establece está más cercana al legal o racional, que descansa en la creencia en la legalidad de ordenaciones estatuidas y de los derechos de mando de los llamados por esas ordenaciones a ejercer la autoridad (autoridad

legal). Según Serrano (1994:49), las ideas que entrelazadas caracterizan a esta modalidad de dominación son:

1) Que todo derecho pactado u otorgado puede ser estatuido de modo racional con arreglo a fines o racional con arreglo a valores o ambas cosas, con la pretensión de ser aceptada por todos los miembros de la asociación. Para la continuidad de la empresa de familia un factor fundamental el establecimiento y respeto por parte de los miembros de la familia de este tipo de derechos.

2) Que todo derecho según su esencia es un cosmos de reglas abstractas, por lo general estudiadas internacionalmente, cuya judicatura implica aplicación de esas reglas al caso concreto; y que la administración supone el cuidado racional de intereses previstos por las ordenaciones de la asociación, dentro de los límites de las normas jurídicas y según principios señalables que tienen la aprobación o por lo menos carecen de la desaprobación de las ordenaciones de la asociación.

3) Que el soberano legal típico, la persona puesta a la cabeza, en tanto que ordena y manda, obedece por su parte al orden impersonal por el que orienta sus disposiciones, es decir, las ordenaciones de la asociación.

4) Que el que obedece sólo lo hace en cuanto miembro de la asociación y sólo obedece al derecho. Es decir, se obedece no a la persona, sino al orden impersonal, y sólo se está obligado a la obediencia de la autoridad dentro de la

competencia limitada, racional y objetiva que el orden otorga a dicha autoridad. Sin embargo esta parte no siempre se cumple en las empresas de familia, algunos empleados o miembros del grupo directivo, no sólo obedecen como integrantes de la asociación, sino que también deben obedecer como parte de los protocolos familiares.

El proceso de sucesión implica que una empresa de familia pasa a ser de una generación diferente, bien sea que pase a ser de segunda o siguientes generaciones, si bien, estos procesos son inevitables, generalmente las empresas de familia no están preparadas para los cambios en el ejercicio del poder; de esta manera, los procesos de sucesión en las empresas de familia cuando no se planean de manera adecuada rompen la continuidad del ejercicio del poder y por lo tanto de la disciplina y obediencia necesarias para el funcionamiento de la organización, (Gimeno, G., & Coma-Cross, 2009)

De acuerdo con lo anterior, es necesario que las empresas de familia tengan un plan para enfrentar el inevitable proceso de sucesión, el cual debe ser aceptado por todos herederos de tal forma que se establezca una regulación propia de la asociación denominada empresa de familia, que sea común a todos los participantes de la asociación y que por lo tanto, sea la regulación legitimadora de quien o quienes deben asumir el control y el manejo del poder en la empresas como resultado del proceso de sucesión, (Gómez, López, & Betancourt, 2009)

De esta forma, además de las fuerzas internas y externas que hacen cambiar las organizaciones; en el caso de las empresas de familia, se presentan

situaciones propias de su condición; que impulsan transformaciones y que en algunos casos se convierten en factores causantes de crisis; después de las etapas de creación y crecimiento, la sucesión es la tercera fase crucial en las empresas de familia; en la Unión Europea más de cinco millones de empresas tienen la condición de empresas de familia y el 30% de ellas deberán afrontar problemas de sucesión en los próximos años; de acuerdo con las previsiones el 30% de ellas, o sea 1.5 millones desaparecerán porque la sucesión no ha sido preparada de manera adecuada, (Modest & Llauradó, 2000).

Por lo cual, uno de los principales retos que enfrentan las empresas familiares es la transición generacional, que se concreta con el relevo al frente de la organización y en la cesión de su patrimonio empresarial, en definitiva, un proceso de sucesión.

De acuerdo con Modest & Llauradó (2000), la incorrecta gestión del proceso de sucesión es una de las principales causas de mortalidad de las empresas de familia; su nivel de supervivencia disminuye en la medida que se aleja la fecha de fundación y a medida que aumenta el número de generaciones al frente; así, el número de empresas que llegan a la tercera generación es menor que las que llegan a la segunda, las que lo hacen a la cuarta es inferior a las de la tercera y así sucesivamente.

El proceso de sucesión generalmente se da por un hecho natural, la condición finita y el proceso de envejecimiento progresivo de las personas, lo cual hace necesario emprender un conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la

empresa familiar que llevan a la sustitución del empresario encargado de la gestión de la empresa, por otros miembros de la misma familia o por un particular. (González, Guzmán, Pombo, & M., 2010)

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

Generalmente, las dificultades en el proceso de sucesión surgen del establecimiento de relaciones informales al interior de la organización, mediadas por relaciones de tipo familiar; las cuales, frente al proceso de sucesión, hacen que los pequeños grupos de relaciones informales, más que darle flexibilidad al proceso, se conviertan grupos de poder que tienen una injerencia importante en la toma de decisiones, al punto que pueden decidir la designación del sucesor, llevando en muchos casos a que el elegido no sea quien tiene los más altos meritos desde el punto de vista de sus capacidades y conocimiento de la organización, sino el que pueda desarrollar una mayor capacidad de influir sobre los grupos informales al interior de la familia. (Nogales, 2008)

De esta forma, el proceso de sucesión no se efectúa con arreglo a las relaciones formales establecidas en las normas de la organización como lo plantea Weber, sino que obedece más a las relaciones de tipo familiar que tiene una injerencia indebida en los asuntos de la empresa; el problema de la sucesión se refiere a funcionarios superiores, cuya elección se debe dar conforme a circunstancias políticas que tiene como objetivo influir en los fines de la organización, (Merton, 1960).

Sin embargo, en el caso de las empresas de familia cuando las decisiones obedecen más a intereses particulares de grupos de poder informales que actúan al interior de las propias familias o de las empresas, estas decisiones no están propiamente orientadas a direccionar los fines de la organización, sino a lograr el control del poder al interior de la organización por parte de un determinado grupo o clan familiar; colocando así los intereses de la familia o los intereses personales por encima de los fines de la empresa. En este caso, la centralidad en el flujo de la comunicación por sí sola, puede proporcionar una gran cantidad de influencia a unidades organizativas e individuos que de no ser así no las tendrían (Pfeffer 1993)

De esta forma, cada sucesión se convierte en un momento de crisis que se extiende al inmediato futuro. Si en el tiempo posterior a la sucesión el nuevo director desarrolla con éxito su labor, se va consolidando su figura de poder y autoridad legítima, se va serenando el ambiente en la empresa; construyendo ese poder y legitimidad de la autoridad sobre fundamentos racionales, la cual

descansa “en una creencia en la legalidad de las ordenaciones estatuidas y de los derechos de mando de los llamados por esas ordenaciones a ejercer autoridad” (Weber, 1996).

En este caso, según Macías & Ramírez (2011), el poder y la autoridad son legitimados sobre fundamentos tradicionales, como resultado de la legitimidad de los señalados por la tradición familiar para ejercer autoridad. Los conflictos resultantes del proceso de sucesión son comunes a cualquier tipo de empresa, pero en la empresa de familia cada sucesión se enfrenta con la realidad del hecho familiar y esto determina unas condiciones particulares que las empresas de familia deben enfrentar, entre las cuales se destacan:

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

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

además la capacidad política para aglutinar, para producir consensos y arbitrar en el seno del grupo familiar. De esta forma, el simple conocimiento de la distribución del poder se convierte en una fuente de poder al interior de la organización (Pfeffer 1993:41) fundamental al momento de tomar una decisión frente al proceso de sucesión.

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

Estos conflictos se presentan no solo como una barrera mental por parte de quien ocupa la dirección, ya de salida, y tiene que decidir el sucesor, sino también como una resistencia por parte de aquellos colaboradores profesionales del director, generalmente gente con muchos años de servicio y de identificación con su gestión, que ocupan cargos clave en la estructura de la organización y que gracias a su ubicación al interior de la red de comunicación de la empresa pueden constituirse en fuentes importantes de poder (Pfeffer, 1993); en un momento determinado ejercen influencia en el proceso de designación del sucesor, o hacerse ellos mismos con la posición de dirección de la organización sin hacer parte del grupo familiar.

La sucesión en cualquier empresa tienen varios condicionantes que perturban la elección, asociados a la condición de actividad política y no técnica del proceso de dirección; por lo tanto, hay consideraciones de tipo político que resultan imprescindibles. Estas consideraciones políticas presentan una mayor complejidad en las empresas de familia por la fuerza que tiene el objetivo de mantener la armonía y la convivencia familiar como bienes superiores. (Ramírez, 2013); en la solución de esta problemática el protocolo familiar puede jugar un papel importante en la solución de las dificultades propias del proceso de sucesión.

En esta perspectiva Arenas & Rico (2014) plantean que las empresas con y sin protocolo familiar coinciden en darle importancia a estrategias como el diálogo para resolver los problemas; las empresas con protocolo familiar consideran en darle más importancia a los procesos de selección basados en los perfiles. Además, las empresas sin protocolo familiar no tienen la práctica de tener todos los procesos y asuntos de la empresa documentados, mientras que las empresas con protocolo familiar lo tienen todo escrito, apoyados en el direccionamiento estratégico. Por parte de los expertos, se concluye que el protocolo familiar es el mecanismo de perpetuación de mayor efectividad para las empresas familiares, si se tiene en cuenta que detrás de esta herramienta las empresas familiares deben comprender y aplicar los compromisos y responsabilidades que tienen en cada uno de los grupos interesados en la dirección de la organización.

De esta forma, puede suceder que en un proceso de sucesión se escoja a un candidato menos capaz profesionalmente, en el sentido de su preparación profesional, técnica y administrativa, pero que da más garantías para el mantenimiento de los valores familiares o porque ocupa cierto nivel de centralidad en el flujo de información (Pfeffer, 1993) con relación a ciertos grupos de poder al interior de la familia.

De acuerdo con lo anterior, las empresas de familia están sometidas a fuerzas externas provenientes del mercado y a fuerzas internas como cualquier otra organización, pero además, hay otro tipo de fuerzas internas propias de su condición, que hacen cambiar su estructura organizacional y sus relaciones de poder. El concepto de necesidad organizacional es útil en el análisis de estos procesos de desarrollo burocrático, ya que indica la relación que hay entre las consecuencias de procedimientos establecidos y la aparición de otros nuevos (Blau, 1960).

En este sentido, la sucesión se convierte en un elemento que introduce nuevos procedimientos. En el caso de los procesos de sucesión en las empresas de familia, muchos patrones sociales dificultan los cambios propios de este proceso, tanto por las presiones de empleados que no hacen parte de la familia, pero que han logrado posiciones importantes al interior de la organización o como factores determinantes del ejercicio del poder, como por otros miembros de la familia que pueden estar interesados en asumir el control o no están de acuerdo con la decisión sobre el nuevo grupo directivo, haciendo que surjan conflictos por la

presencia de grupos de individuos que buscan preservar sus intereses ocultos.
(Hardy & Clegg, 2001)

De la misma forma, aparte de las circunstancias propias del proceso de sucesión, en los grupos familiares, la mayor concentración de la propiedad y la participación en la gestión y dirección de la familia permiten alinear sus intereses con los del resto de accionistas, estableciendo como objetivos fundamentales la creación de valor y la supervivencia de la empresa. (Hernández & Galve, 2015)

4. Conclusiones

La estructura burocrática ejerce sobre el funcionario una constante presión para hacerlo metódico, prudente, disciplinado. Si la burocracia debe funcionar satisfactoriamente necesita un alto grado de confiabilidad en la conducta de los funcionarios (para evitar el riesgo moral que se estudia en la teoría de la agencia), de ahí la importancia de la disciplina. La eficiencia de la estructura social depende, en último término, de que pueda imbuir los grupos integrantes, de actitudes y sentimientos apropiados.

La posibilidad de incurrir en riesgo moral siempre está presente en las burocracias, toda vez que por alto que sea el nivel de confiabilidad desarrollado, siempre existe la posibilidad de que el funcionario privilegie sus intereses personales por encima de los de la organización, lo cual lleva a incurrir en costos de agencia para establecer sistemas de control apropiados para evitar este tipo de situaciones; de esta forma, uno de los elementos que señala Weber se consigue

mediante la estructura burocrática, la confianza se ve amenazada por la búsqueda de intereses personales, antes que los intereses de la organización, esto puede afectar los otros dos elementos, la precisión y la eficiencia.

Las empresas de familia se organizan en una estructura burocrática como mecanismo que lleva a maximizar los procesos administrativos y como forma de organización social; en el caso de las empresas de primera generación, el propietario fundador ejerce un control jerárquico estricto considerándolo como el método más eficiente para el funcionamiento de la empresa.

Generalmente, cuando el propietario fundador ha ejercido la dirección de la organización por muchos años se arraigan tradiciones propias de la cultura de la organización, generalizándose la idea de que la eficiencia burocrática requiere pocos cambios; a su vez, esto se convierte en un factor que obstaculiza nuevos procedimientos, siendo un elemento que dificulta el proceso de sucesión, e inclusive hace menos viable el inicio de un plan para prepararla.

Independientemente de su posible eficiencia, la forma como se ha institucionalizado la estructura burocrática de la empresa hace ver una organización adecuada, racional y moderna; estos procesos institucionalizados, donde el fundador y único gestor ejerce el control jerárquico, se convierten en un obstáculo para que la organización pueda definir nuevas situaciones organizativas y se especifiquen los medios para enfrentar el necesario proceso de sucesión, que como se había mencionado debe darse por situaciones de tipo natural el efecto

de esos elementos institucionales racionalizados sobre las organizaciones y las situaciones organizativas.

En general, los procesos de sucesión van acompañados de la atomización de la propiedad, y de luchas por el poder al interior de las empresas de familia, lo cual implica una separación entre quien desarrolla las actividades de gestión y la propiedad sobre la empresa; así el sucesor sea uno de los nuevos propietarios de la empresa, se empiezan a generar relaciones de agencia entre el nuevo responsable de la dirección y quienes han heredado la propiedad de la empresa de familia, en este caso, las relaciones de agencia tienen una particularidad y es que se presenta entre miembros de una familia, cuyo parentesco varía en la medida que se vaya avanzando en el grado generacional, bien sea que se hable de empresas de primera, segunda, tercera o más generaciones.

De esta forma, el proceso de sucesión lleva al surgimiento de criterios sobre la empresa de aquellos que participan en él, los cuales, no necesariamente serán coincidentes, sino que por el contrario, los puntos de partida de dichos criterios son tan divergentes como las expectativas que el propio proceso de sucesión genera.

Esto es el resultado de la mayor dispersión de la propiedad y la menor concentración del poder, por lo tanto, menor concentración del proceso de toma de decisiones, entre otros factores; que además, podría generar el surgimiento de diferentes focos de poder al interior de la organización; sin embargo, el proceso de sucesión, también puede ser considerado como una oportunidad para reinventar la

empresa, contribuyendo a desarrollar importantes cambios que permitan una dinámica diferente, si el proceso de sucesión es dirigido de manera adecuada.

Bibliografía

- Arenas, H. A., & Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales. No 30*, 252–258.
- Basu, N., Dimitrova, L., & Paeglis, I. (2009). Family control and dilution in mergers. *Journal of Banking y Finance. 33 (5)*, 829-841.
- Benavides, C. A., Guzmán, V. F., & Quintana, C. (2011). Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. No 14*, 78 - 90.
- Bertrand, M., & Schoor, A. (2006). The role of family in family firms. *Journals of Economics Perspectives. 20 (2)*.
- Blau, P. (1960). *La dinámica en la estructura burocrática. En antologías de las facultades latinoamericanas de ciencias sociales.* . Madrid: Editorial Andrés Bello.
- Casillas, J., Díaz, C., & Vásquez, A. (2005). *La gestión de la empresa familiar: Conceptos, casos y soluciones.* Madrid: Thomson.
- Cuadrado, B., García, R., & Martínez, J. (2015). Efecto de la composición del consejo de administración en las prácticas de responsabilidad social

corporativa. *Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review*. Vol. 18.
No 1, 20 - 31.

Foucault, M. (1990). *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*. México. México.
D.F: Siglo XXI Editores.

Gimeno, A., G., B., & Coma-Cross, J. (2009). *Modelos de empresa familiar: Soluciones prácticas para la familia empresaria*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Gómez, G., López, M., & Betancourt, J. (2009). Influencia de la visión familiar y la visión patrimonial en el crecimiento en ventas de la empresa familiar colombiana. *Journal Cuadernos de Administración*, 23 (39), 163-190.

González, M., Guzmán, A., Pombo, C., & M., T. (2010). Empresas Familiares: Revisión de literatura desde una perspectiva de agencia. *En Cuadernos de Administración No 23, Enero-Junio*, 11-33.

Hardy, C., & Clegg, S. (2001). Alguns ousam chamá-lo de poder. En S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord, *Handbook de estudos organizacionais. Volume 2.asileira: CALDAS, Miguel, Fachin, Rob* (págs. 270 - 315). São Paulo.

Hernández, A., & Galve, C. (2015). Efectos del control familiar en el nivel y tipo de diversificación: evidencias empíricas para los grupos empresariales españoles. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. No 24, 162–174.

- Macías, V., & Ramírez, D. E. (2011). Sucesión en las empresas familiares. Análisis desde la teoría de la agencia. Caso Caldas. *Criterio Libre*. Vol 9. No 15, 193 - 2012.
- Merton, R. K. (1960). Ritualismo. En F. L. Sociales, *Antologías*. Santiago de Chile: Editorial Andrés Bello.
- Modest, G., & Llauradó, J. (2000). *La empresa familiar y su plan de sucesión*. Barcelona: Editorial Díaz de Santos.
- Nogales, F. (2008). *La Familia Empresaria*. Buenos Aires: Editorial Diaz de Santos.
- Pfeffer, J. (1993). *El poder en las organizaciones*. Madrid: Editorial McGraw Hill, serie MacGraw Hill de Management.
- Ramírez, D. (2013). *Las empresas de familia: un análisis desde la teoría de la agencia*. Quito: Universidad Andina Simon Bolivar. Sede Ecuador.
- Serrano, E. (1994). *Legitimación y racionalización, Weber y Habermas: la dimensión normativa de un orden secularizado*. México. D.F.: Editorial Anthropos.
- Weber, M. (1996). *Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva*. México: Fondo de Cultura Económica.