



VNIVERSITATĪ DE VALÈNCIA

DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TESIS DOCTORAL

**Los sistemas de gestión de la calidad total y las prácticas de alto rendimiento como facilitadores del desarrollo de capacidades directivas y del proceso de sucesión en la empresa familiar: evidencias del sector turístico español**

**PRESENTADA POR: ANDREA MOLINS VALENZUELA**

**DIRIGIDA POR: CÉSAR CAMISÓN ZORNOZA**

Valencia, diciembre de 2022

La autora declara que el contenido de esta Tesis Doctoral es original, y que para su realización no se han utilizado otras fuentes diferentes a las mencionadas en el texto y el listado de referencias.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>0. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>0.1. Justificación y objetivos.....</b>	<b>6</b>
<b>0.2. La empresa familiar turística española como objeto de estudio.....</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO 1. CENTRANDO LA INVESTIGACIÓN: RETOS DE GESTIÓN Y DE SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR.....</b>	<b>20</b>
<b>1.1. La empresa familiar: concepto.....</b>	<b>21</b>
<b>1.2. Retos de gestión en la empresa familiar.....</b>	<b>30</b>
<b>1.3. El reto de la sucesión en la empresa familiar.....</b>	<b>39</b>
<b>1.4. El reto del cambio cultural y de la cualificación directiva con la sucesión.....</b>	<b>44</b>
<b>1.5. Dimensiones del éxito sucesorio.....</b>	<b>45</b>
<b>CAPÍTULO 2: MODELO TEÓRICO SOBRE PRÁCTICAS DE GESTIÓN, CULTURA, CAPACIDADES Y SUCESIÓN.....</b>	<b>47</b>
<b>2.1. Introducción.....</b>	<b>48</b>
<b>2.2. Las prácticas de gestión.....</b>	<b>49</b>
2.2.1. Concepto de prácticas de gestión.....	49
2.2.2. Las prácticas de gestión como innovación administrativa.....	51
<b>2.3. Las Prácticas de Gestión de la Calidad Total.....</b>	<b>52</b>
<b>2.4. Las Prácticas de Gestión de Recursos Humanos de Alto Rendimiento.....</b>	<b>58</b>
<b>2.5. La Cultura Organizativa.....</b>	<b>62</b>
<b>2.6. Las capacidades y las competencias.....</b>	<b>65</b>
2.6.1. Recursos y capacidades.....	65
2.6.2. Capacidad de aprendizaje.....	66
2.6.3. Capital humano y competencias directivas.....	68
<b>2.7. Las prácticas y el desarrollo de capacidades.....</b>	<b>71</b>
<b>2.8. Modelo conceptual global preliminar.....</b>	<b>74</b>
<b>CAPÍTULO 3: PRÁCTICAS DE GESTIÓN, CULTURA Y MEJORA DEL DESEMPEÑO CON LA SUCESIÓN EN LA EF.....</b>	<b>77</b>
<b>3.1. Introducción.....</b>	<b>78</b>
<b>3.2. Los sistemas de gestión de la calidad total y las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento.....</b>	<b>81</b>
<b>3.3. Innovaciones organizativas y desempeño económico.....</b>	<b>87</b>
<b>3.4. Innovaciones organizativas, aprendizaje y cultura participativo-adhocrática.....</b>	<b>92</b>
<b>3.5. Innovaciones organizativas, aprendizaje, cultura organizativa y desempeño sucesorio a corto plazo.....</b>	<b>98</b>
<b>3.6. Metodología de la investigación empírica.....</b>	<b>106</b>
3.6.1. Base de datos.....	106
3.6.2. Medición de las variables.....	112
3.6.3. Análisis de datos.....	117
<b>3.7. Resultados y contraste de hipótesis.....</b>	<b>118</b>
3.7.1. Modelo de medida.....	118
3.7.2. Modelo relacional.....	121
<b>3.8. Análisis de resultados y conclusiones.....</b>	<b>128</b>

**CAPÍTULO 4: PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL NEGOCIO Y DE CONCILIACIÓN FAMILIA-EMPRESA Y DESARROLLO DE CAPACIDADES DIRECTIVAS CON LA SUCESIÓN EN LA EF.....137**

<b>4.1. Introducción.....</b>	<b>138</b>
<b>4.2. Innovaciones organizativas y desarrollo de capacidades directivas de los potenciales sucesores.....</b>	<b>141</b>
<b>4.3. Innovaciones organizativas y desarrollo de liderazgo en la sucesión en la EF.....</b>	<b>147</b>
<b>4.4. Innovaciones organizativas, capacidades directivas y desarrollo de liderazgo en la sucesión en la EF.....</b>	<b>151</b>
<b>4.5. El efecto moderador de los instrumentos de gobierno de la sucesión.....</b>	<b>154</b>
<b>4.6. Metodología de la investigación empírica.....</b>	<b>160</b>
4.6.1. Base de datos.....	160
4.6.2. Medición de las variables.....	164
4.6.3. Análisis de datos.....	169
<b>4.7. Resultados y contraste de hipótesis.....</b>	<b>170</b>
4.7.1. Modelo de medida.....	170
4.7.2. Modelo relacional: calidad del ajuste y capacidad explicativa.....	173
4.7.3. Modelo relacional: efectos directos.....	174
4.7.4. Modelo relacional: efectos indirectos.....	175
4.7.5. Modelo relacional: efectos moderadores.....	176
4.7.6. Modelo relacional: síntesis de resultados.....	179
<b>4.8. Análisis de resultados y conclusiones.....</b>	<b>180</b>

**CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES FINALES Y CONTRIBUCIONES.....191**

<b>5.1. Balance final.....</b>	<b>192</b>
<b>5.2. Conclusiones finales.....</b>	<b>193</b>
5.2.1. Contribuciones académicas.....	193
5.2.2. Contribuciones prácticas.....	195
<b>5.3. Limitaciones y futuras líneas de investigación.....</b>	<b>198</b>

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....201**

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Número de turistas internacionales llegados a España en 2019 por tipo de alojamiento principal.....	15
Tabla 2: Gasto de turistas internacionales llegados a España en 2019 por tipo de alojamiento principal.....	15
Tabla 3: Número de ocupados en el sector turístico español en 2019 por tipo de actividad.....	16
Tabla 4: Objetivos de la Q de Calidad Turística.....	18
Tabla 5: Concepto de empresa familiar y su evolución en el período 1975-2006.....	23
Tabla 6: Reglas y valores dominantes en los sistemas familia y empresa.....	32
Tabla 7: Enfoques de la Gestión de la Calidad.....	53
Tabla 8: Principales prácticas de alto rendimiento (PAR).....	61
Tabla 9: Definiciones de la cultura organizacional.....	62
Tabla 10: Competencias directivas.....	70
Tabla 11: Comparación de la gestión de los recursos humanos tradicional con la orientada hacia la calidad.....	81
Tabla 12: Posibles relaciones entre la Norma UNE 182001:2008 y las PAR.....	83
Tabla 13: Políticas de RRHH con una orientación hacia la Calidad Total.....	86
Tabla 14: Ventajas de la obtención de Certificaciones y Premios de Calidad.....	89

Tabla 15: Relación entre las dimensiones de la cultura organizacional y el desempeño.....	98
Tabla 16: Principales beneficios y problemas asociados a la empresa familiar.....	101
Tabla 17: Características de la muestra.....	108
Tabla 18: Cuestionarios antecedentes del utilizado para construir FAMITUR.....	109
Tabla 19: Sucesores encuestados.....	110
Tabla 20 Codificación de las variables seleccionadas.....	116
Tabla 21: Tamaño muestral requerido.....	117
Tabla 22: Indicadores y modelos de medida de los constructos reflexivos.....	119
Tabla 23: Correlaciones y validez discriminante de los constructos reflexivos.....	120
Tabla 24: Indicadores y modelo de medida del constructo formativo PAR.....	121
Tabla 25: Resultados del modelo relacional.....	121
Tabla 26: VIF del modelo relacional.....	121
Tabla 27: Modelo relacional: efectos directos.....	122
Tabla 28: Modelo relacional: efectos indirectos.....	123
Tabla 29: Efectos totales.....	126
Tabla 30: Relaciones entre las capacidades directivas y el desempeño organizativo.....	138
Tabla 31: Relaciones entre PAR y competencias directivas.....	144
Tabla 32: Sucesores y potenciales sucesores encuestados.....	163
Tabla 33: Codificación de las variables seleccionadas.....	168
Tabla 34: Tamaño muestral requerido.....	170
Tabla 35: Indicadores y modelos de medida de los constructos reflexivos.....	171
Tabla 36: Correlaciones y validez discriminante de los constructos reflexivos.....	172
Tabla 37: Indicadores y modelos de medida de los constructos formativos.....	172
Tabla 38: Resultados del modelo relacional.....	174
Tabla 39: VIF del modelo relacional.....	174
Tabla 40: Modelo relacional: efectos directos.....	175
Tabla 41: Modelo relacional: efectos indirectos.....	176
Tabla 42: Modelo relacional: efectos totales.....	179

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: El estado del arte de la investigación sobre el problema de la sucesión en la Empresa Familiar.....	7
Gráfico 2: Relación de los aspectos clave de la investigación.....	13
Gráfico 3: Características propias del sector servicios y del sector turístico español.....	17
Gráfico 4: Estructura de la definición de la empresa familiar.....	26
Gráfico 5: Modelo clásico de lo tres círculos de la empresa familiar.....	30
Gráfico 6: El mapa de acores típico de la empresa familiar y no familiar.....	31
Gráfico 7: La confusión entre familia y empresa y la zona de conflicto de la empresa familiar.....	34
Gráfico 8: La empresa familiar intergeneracional y la divergencia de objetivos.....	40
Gráfico 9: Retos a la sucesión en los diferentes sistemas de la empresa familiar.....	41
Gráfico 10: Esquema de contenidos de la sección 2.....	48
Gráfico 11: Alcance de los conceptos, prácticas, rutinas y capacidades.....	49
Gráfico 12: Modelos del proceso de adopción de innovaciones administrativas.....	72
Gráfico 13: Modelo teórico inicial.....	74
Gráfico 14: Esquema de contenidos del capítulo 3.....	80
Gráfico 15: La relación positiva entre los SGCT y las PAR.....	87
Gráfico 16: Ventajas de gestionar la Calidad conjuntamente con los recursos humanos.....	91
Gráfico 17: Los SGCT, las PAR y el desempeño sucesorio a corto plazo.....	92
Gráfico 18: La relación entre la cultura organizativa y las prácticas de gestión de los recursos humanos desde una perspectiva evolutiva.....	94
Gráfico 19: Las PAR, el aprendizaje organizativo y la cultura participativa.....	98
Gráfico 20: Aprendizaje organizativo, cultura participativa y éxito sucesorio a corto plazo.....	103

Gráfico 21: Las prácticas, el aprendizaje organizativo, la cultura participativa y el éxito sucesorio a corto plazo.....	105
Gráfico 22: Modelo teórico completo explicativo del efecto de los SGCT y las PAR sobre el desempeño sucesorio.....	106
Gráfico 23: Organización de los flujos de información primaria y secundaria.....	112
Gráfico 24: Modelo relacional completo: efectos directos e indirectos.....	125
Gráfico 25: Esquema de contenidos del capítulo 4.....	141
Gráfico 26: Prácticas de SGCT, PAR y mejora de las capacidades directivas de los potenciales sucesores.....	147
Gráfico 27: Prácticas de SGCT, PAR y mejora de las perspectivas de sucesión en el liderazgo de los potenciales sucesores.....	151
Gráfico 28: Prácticas de SGCT, PAR y mejora de las capacidades directivas de los potenciales sucesores y sucesión en el liderazgo.....	154
Gráfico 29: Efectos moderadores de los instrumentos de gestión familiar sobre las relaciones entre las prácticas de SGCT y PAR y las capacidades directivas de los potenciales sucesores y sucesión en el liderazgo.....	155
Gráfico 30: Modelo teórico completo explicativo del efecto de las prácticas de SGCT, PAR e IGF sobre el éxito sucesorio a largo plazo.....	159
Gráfico 31: Organización de los flujos de información primaria y secundaria.....	164
Gráfico 32: Efecto moderador de IGF sobre la relación entre las PAR y las CDSUC.....	177
Gráfico 33: Efecto moderador de IGF sobre la relación entre las CDACT y las CDSUC.....	177
Gráfico 34: Modelo empírico global: efectos directos, indirectos y moderadores.....	178
Gráfico 35: Balance final: síntesis de los dos modelos.....	192

# **0 INTRODUCCIÓN**

## 0.1. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS

---

La empresa familiar (EF en lo sucesivo) constituye uno de los ejes vertebrales de la economía de mercado desde el inicio del proceso de industrialización (Payne, 1984; Jones y Rose, 1993; Church, 1993; Nenadic, 1994; Valdaliso y López-García, 2000; Coli, 2003). Su tradición histórica no ha supuesto obstáculo para que mantenga actualmente su papel como agente activo vital para el desarrollo de un sistema productivo completo y moderno (Bhattacharya y Ravikumar, 2001), representando entre el 75% y el 99% del tejido empresarial europeo con una aportación al PIB superior al 65% (Jones y Rose, 1993). Destaca igualmente como actor clave para la innovación (Nordqvist et al., 2009) e impulsor de la iniciativa privada y el espíritu emprendedor (Zahra, Hayton y Salvato, 2004).

La participación destacada que la EF tiene en la economía hace imprescindible el estudio de su competitividad y supervivencia. Aunque economistas de prestigio como Landes (1951) y Chandler (1990) consideraron la EF como una institución conservadora e incluso perjudicial para el desarrollo económico, lo cierto es que, tras tres siglos después del despegue del capitalismo, la EF sigue siendo mayoría entre las grandes corporaciones cotizadas en Europa (Franks y Mayer, 2001; Faccio y Lang, 2002) y representa más de un tercio de las compañías cotizadas incluidas en el índice Standard & Poor's 500 así como de las comprendidas en el ranking *Fortune* de las 500 mayores corporaciones mundiales (Gersick et al., 1997).

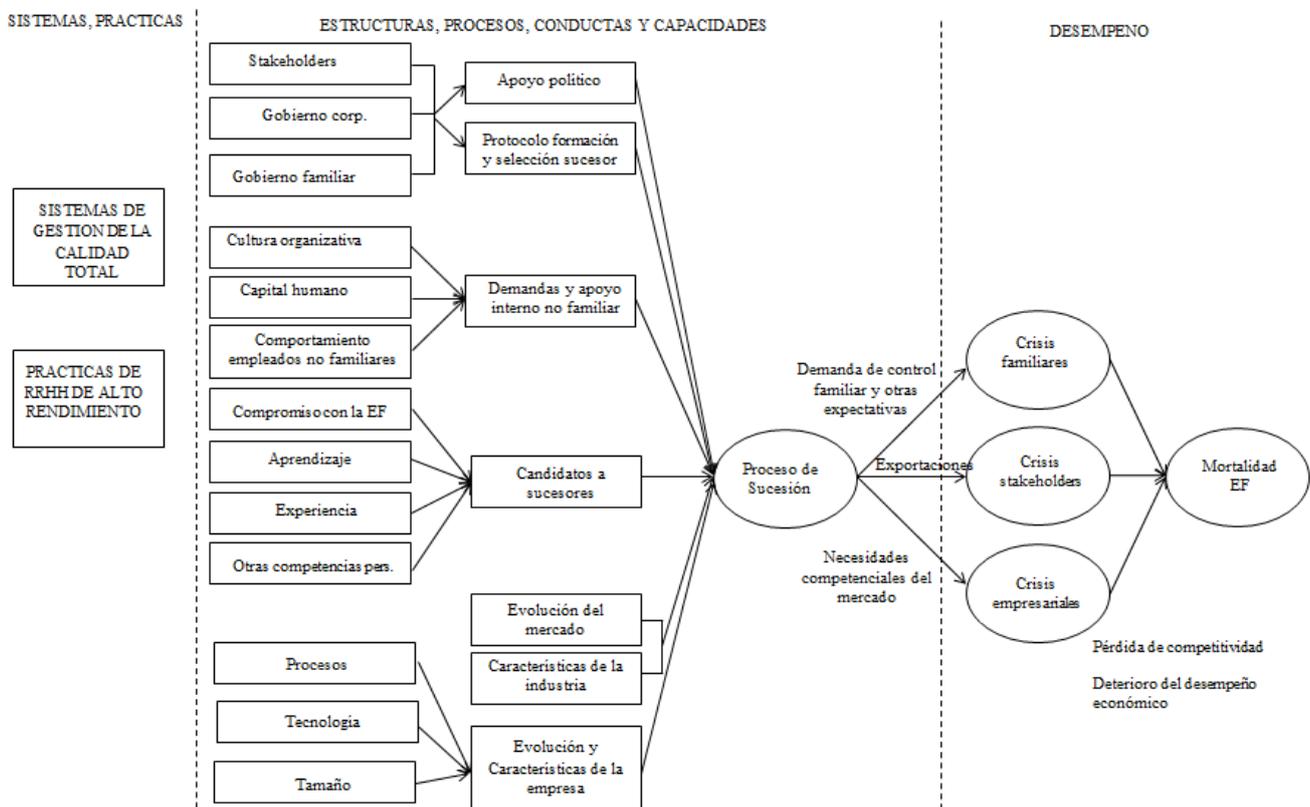
No obstante, debe reconocerse que la EF sufre de una mortalidad elevada si bien la evidencia empírica sobre su longevidad y capacidad de supervivencia en relación a la empresa no familiar sigue sin ser sólida (Neubauer y Lank, 1998; Camisón, 1997, 2001). Con independencia del análisis comparado, el hecho de que entre 2/3 y 3/4 de las EF no superen la primera generación y que sólo entre el 5% y el 15% alcancen la tercera generación en manos del grupo familiar fundador (Ward, 1986; Dywer, 1988; Neubauer y Lank, 1998; Bjuggren y Sund, 2001; Craig y Moore, 2006) da a entender que este modelo organizativo tiene problemas que ocasionan una reducción de su esperanza media de vida. La transición del fundador a la segunda generación se define como el trance más turbulento (Davis y Harveston, 1999). No hay que olvidar que la formación de un negocio duradero que pueda transmitirse a las próximas generaciones es un propósito omnipresente en una gran mayoría de EF. El *10th Global Family Business Survey* revela que el 82% de EF ven el negocio como el activo familiar más importante, y que el 65% y el 64% definen la permanencia en manos familiares y la creación de un legado como el segundo y el tercero, respectivamente, de los objetivos más importantes a largo plazo (PwC, 2021: 13). Por tanto, la desaparición de las EF no suele ser una decisión premeditada de materialización de rentas o un movimiento estratégico, sino la consecuencia de un fracaso empresarial.

Por supuesto, la EF como empresa sufre los mismos problemas que penden sobre cualquier unidad productiva. Pero la investigación ha demostrado que, además, la EF tiene otras complicaciones específicas que son decisivas para explicar su fragilidad temporal. Entre los múltiples desafíos propios que las EF deben enfrentar, la sucesión se perfila como uno de los retos más relevantes (Aronof, McClure y Ward, 2010; Camisón, 2013). La sucesión, según Beckhard y Burke (1983), es “el paso de la batuta del liderazgo del fundador/propietario a un sucesor que puede ser miembro de la familia o ser un miembro ajeno a la misma, es decir, un gerente profesional”. Tres son las razones principales de la índole crítica de este momento que la constituye en la principal amenaza para su supervivencia (Cabrera-Suárez y García Falcón, 2000). La primera

razón es precisamente ser una de las causas de su elevada mortalidad explicando más de un 60% de los problemas surgidos en los procesos de transición intergeneracional (Gallo, 1998). La segunda justificación es que la sucesión suele ser el momento en que pueden colisionar las diferentes perspectivas de la familia, de la empresa y de la propiedad (Handler, 1994). El peso de la sucesión en el fracaso de la EF deriva también de ser un proceso complejo que suele presentarse en forma de crisis porque obliga a encontrar un sucesor competente (Dyck et al., 2002; Ibrahim et al., 2004). Este cuadro es consistente con las conclusiones aportadas por la literatura que estudia la mortalidad de la EF, la cual revela que la desaparición de la EF o su pérdida de condición familiar es el resultado de una (o varias) crisis: crisis de satisfacción de las expectativas de los stakeholders, crisis familiar por la pérdida del control familiar del negocio o por conflictos entre los miembros del grupo parenteral y crisis empresarial manifestada en el retroceso de la competitividad y en el empeoramiento del desempeño económico causada por no satisfacer el sucesor las necesidades competenciales del mercado.

Debido a su trascendencia, el proceso de sucesión es uno de los aspectos más estudiados en el ámbito de los negocios familiares (Wortman, 1994; Sharma et al., 2001; Ibrahim, Soufani y Lam, 2001; Benavides, Guzmán y Quintana, 2011). Sin embargo, tal y como afirman Venter, Boshoff y Maas (2005), la literatura sobre sucesión en la EF está todavía muy fragmentada y es generalizada la escasez de modelos conceptuales y de trabajos cuantitativos que contrasten empíricamente las relaciones entre las variables clave que contribuyen a una comprensión del proceso de sucesión, sobre todo en pymes. No resulta pues extraño que Campbell, Heriot y Welsh (2007:9) afirmen que este proceso “continúa siendo una caja negra que se encuentra entre las cuestiones más críticas de investigación enfrentadas por los estudiosos de la empresa familiar”.

**Gráfico 1: El estado del arte de la investigación sobre el problema de la sucesión en la EF.**



Fuente: elaboración propia.

En el gráfico 1 hemos sintetizado el estado del arte del problema sucesorio de la EF, con un modelo de síntesis que distingue tres tipos de variables: estructuras, procesos, conductas y capacidades explicativas del proceso sucesorio; variables relativas a los consecuentes de la sucesión o resultados del mismo; y variables antecedentes referidas a sistemas y prácticas de gestión. En el cuerpo central de este gráfico se han detallado las estructuras, procesos, conductas y capacidades reveladas por la investigación como factores influyentes en el éxito del proceso sucesorio, mientras que en el cuerpo de la derecha se describen las consecuencias de la sucesión, destacando las posibles crisis emergentes y su impacto en la mortalidad de la EF.

La literatura sobre el proceso de sucesión en la EF se ha detenido sobre todo en identificar el perfil personal del sucesor (Dyer, 1986; Ward, 1987; Lansberg, 1986, 1988; Le Breton-Miller et al., 2004; Cabrera y Martín, 2009), el dilema entre extracción interna del sucesor o el recurso a un profesional externo (Friedman, 1991; Fiegner et al., 1991), el modelo de gobierno corporativo y de gobierno familiar (Cabrera et al., 2001; Chrisman et al., 2005; Le Breton-Miller et al., 2004; Venter et al., 2008), los instrumentos a manejar para gestionar la sucesión (Handler, 1989; Friedman, 1991; Cabrera, 2005), así como los problemas familiares que se derivan de una cultura que conduce a una gestión inadecuada del proceso sucesorio (Dyer, 1986; Gallo, 1998; Habberson y Williams, 1999; Habberson et al., 2003; Habberson, 2006; Pearson et al., 2008).

Aunque la literatura previa está llena de referencias a los problemas empresariales que una sucesión mal planteada puede acarrear para el negocio, pocas veces ha profundizado en las consecuencias de un hecho: el reto del proceso de sucesión se superpone en el tiempo a los otros retos competitivos y de gestión que la EF debe afrontar para subsistir en los mercados. El éxito de la sucesión y las posibles crisis que surjan tras su toma de la vara de mando dependerán también de factores exógenos a su figura y a la propia EF, entre los que pueden destacarse la dinámica del mercado y las perspectivas de la industria a las que la EF ha estado ligada en su historia (Cabrera y Martín, 2009). Por tsnto, el perfil del sucesor y la forma de gestionar la sucesión por la familia y la EF pueden incidir en el éxito empresarial o por el contrario desatar distintas crisis que aumenten la probabilidad del fracaso. La sucesión puede repercutir directamente en factores de éxito de la EF como empresa, condicionando la calidad de la dirección y su capacidad para alinear las acciones que emprenda el sucesor de la mejor estrategia a largo plazo; o implantando una configuración estructural del negocio y políticas que alejen a la empresa de patrones reconocidos de buena gestión de los recursos, como sería por ejemplo la gestión de los empleados que favorezcan la participación, la socialización y el trabajo en equipo. Las crisis de negocio suelen ser la primera señal de alarma respecto a la capacidad del sucesor para tener la vara de mando. Pero la sucesión también puede impactar indirectamente sobre la competitividad de la EF si desemboca en crisis familiares o con otros stakeholders. Estos episodios de desequilibrio pueden dañar activos valiosos de que gozaba por su propia condición familiar, como son la reputación acumulada con una trayectoria a lo largo de generaciones, la confianza y comunicación que suele palpase entre los miembros de la familia, la convergencia de objetivos dentro de la familia y con otros grupos de interés, o el espíritu emprendedor que inyectaron los fundadores y que no siempre resiste a su legado.

En prácticamente todos los problemas de sucesión que desembocan en las tres clases de crisis antes señaladas, están latentes errores de selección de prácticas de gestión por las distintas generaciones, además de factores contingentes que dependen completamente

de la evolución de la capacidad de aprendizaje y del cambio cultural de la EF, así como de las competencias directivas y la consistencia del liderazgo del sucesor surgido tras el relevo intergeneracional. El amplio avance en la investigación sobre los factores contingentes que determinan el éxito del proceso de sucesión mantiene algunos **gaps que requieren un análisis más detenido** del papel de estos aspectos. En particular, es bastante pobre el conocimiento acumulado sobre: (a) la contribución al éxito sucesorio de las prácticas de gestión adoptadas por la EF según sean promovidas por los antecesores preparando a quienes les relevarán o por sus sucesores; (b) cuáles son las innovaciones organizativas que pueden ocasionar efectos más notables en la sucesión; (c) el papel de dichas prácticas en el estímulo del cambio hacia una cultura participativo-adhocrática que fortalezca los valores propios positivos de esta organización; (d) su valor a la hora de despertar procesos de aprendizaje intergeneracional que aboquen el desarrollo del capital humano y de las capacidades directivas de los potenciales sucesores; (e) las repercusiones finales de las dinámicas de innovación organizativa y de los procesos de cambio cultural y de desarrollo de las distintas clases de capacidades que se ceban con su difusión, sobre el éxito sucesorio a corto y a largo plazo, medido por la mejora de los resultados financieros y la consolidación del liderazgo del sucesor respectivamente.

Esta tesis pretende atacar estos gaps de la literatura, investigando para ello los factores característicos de sus prácticas y sistemas de gestión que pueden repercutir en una transición constructiva que mejore al mismo tiempo la unión familiar, la satisfacción de los stakeholders y la competitividad del negocio. El **objetivo general** de esta tesis consiste pues en el estudio del modo en que actúan las prácticas de gestión para sostener procesos de aprendizaje del equipo humano y de las competencias directivas por los potenciales sucesores, y cómo influyen esas dinámicas de aprendizaje en promover un cambio cultural y un nuevo liderazgo que sean propicios para un relevo generacional fructífero a nivel financiero y competitivo.

Este objetivo comporta indagar en la dimensión ex ante del proceso, en busca de los sistemas y las prácticas que ayudan a moldear los rasgos internos que la EF debe tener para lograr, tras cada trance sucesorio, mejorar su supervivencia como agente en el mercado y al mismo tiempo como unidad productiva controlada por un núcleo de parentesco. Dada la amplia evidencia empírica del rol de los recursos y capacidades (y en especial de aquellos que emanan de las dinámicas inherentes al carácter familiar de la empresa) en la competitividad y la supervivencia de la EF, y su rol crítico en el éxito del proceso de sucesión, nuestro interés se centra en atacar la brecha existente en el conocimiento sobre los sistemas y prácticas de gestión que inciden positivamente en el forjado de estas competencias y de la arquitectura cultural que las soporta, y a través de ellas en el éxito del proceso de sucesión.

En primer lugar, la tesis busca comprender mejor el problema de cómo aprovechar la sucesión para impulsar el proceso de cambio hacia una cultura participativo-adhocrática que contribuya a fortalecer los rasgos propios de la cultura de la EF sobre los que construye sus fortalezas y, al mismo tiempo, adaptarla a los nuevos retos del entorno. La investigación se ha preocupado intensamente por estudiar la cultura típica de la EF (Dyer, 1986; Cabrera y Martín, 2009) y de preservar de los riesgos que puede acarrear la sucesión sus valores más potentes como son los objetivos y valores compartidos (Longenecker, Moore y Petty, 1997), la confianza mutua y la cohesión (Camisión, 2014), la lealtad entre los miembros de la familia y su disposición para asumir sacrificios en tiempos de crisis (Davis, 1983; Kets de Vries, 1993). Sin embargo, el estudio de los mecanismos de ayuda para este modelado cultural se ha reducido a

recomendaciones sobre patrones de gobierno corporativo y de conciliación familia-empresa (Camisón, 2014; Camisón y Ríos, 2014, 2016; Camisón y Viciano, eds., 2015). En cambio, no se ha explorado la utilidad de otros mecanismos que la investigación ajena al campo de la EF ha identificado como medios para gestionar la cultura, como son las prácticas de gestión de la calidad (eg., Dean y Evans, 2003) y de gestión de recursos humanos (Schenider, Goldstein y Smith, 1995). Esta tesis pretende cubrir este vacío indagando en el potencial que estas innovaciones organizativas ofrecen al sucesor para gestionar un cambio cultural que sume a los valores clásicos de la EF otros principios competitivamente valiosos (como la participación, la implicación y el compromiso) que puedan redundar en el éxito sucesorio a corto plazo medido por la mejora de la rentabilidad.

Tampoco han sido explorados los cambios previos que los sucesores necesitan impulsar en las capacidades organizativas para que cuaje un cambio cultural de ese calibre. En concreto, entre los motores de la transformación cultural atada a la sucesión y del éxito sucesorio a corto plazo queda pendiente de investigar el papel del desarrollo de un entorno de aprendizaje. Las relaciones entre las variables que forman el triángulo prácticas-aprendizaje-cultura han sido abordadas bidimensionalmente. La teoría del aprendizaje ha centrado sus análisis en el papel facilitador del aprendizaje organizativo atribuido a la cultura (Schein, 1985; Kolb, 1984; Garrat, 1987; Argyris, 1991) y a las prácticas de gestión tanto de la calidad (eg, Oakland, 2004) como de los recursos humanos (Hu, Wu y Shi, 2016). Las prácticas de gestión y la cultura aparecen así como antecedentes encadenados directos de la capacidad de aprendizaje. Este modelo explicativo necesita probablemente ajustes cuando se quiere aplicar en el contexto de la sucesión. El segundo objetivo específico de la tesis es pues indagar en qué tipo de relaciones deben producirse entre prácticas, aprendizaje y cultura si se desea mejorar el desempeño financiero tras la sucesión.

De entre las capacidades críticas para la competitividad y el éxito sucesorio de la EF deben realizarse también las competencias directivas. La literatura ha discutido hasta la saciedad qué acciones deberían desplegarse para gestionar la sucesión y seleccionar un sucesor con las debidas garantías competenciales, aunque insistiendo en el análisis desde la óptica familiar preocupándose de cómo asegurar la profesionalización directiva sea interna o externa al núcleo propietario (Ward, 1987; Jorissen et al., 2001; Fernández y Nieto, 2005). De esta manera, se ha ignorado la problemática del aprendizaje directivo durante la etapa intergeneracional en la que conviven en la EF antecesores y potenciales sucesores. Tampoco las EF parecen conscientes de la importancia de implicar a la NextGen en la dirección y en la toma de decisiones, pues sólo un 24% incluyen esta acción entre sus prioridades (PwC, 2021: 11). Parece pues necesario indagar en el modo en que ese aprendizaje directivo individual se transforma en capacidad de liderazgo de cara a la sucesión. Nuestro tercer objetivo específico consiste pues en identificar las prácticas que ayudan, durante el periodo de transición intergeneracional, a un proceso de aprendizaje capaz de desarrollar las capacidades directivas en los potenciales sucesores familiares para que prospere entre ellos un sucesor con madera de líder.

Entre las múltiples innovaciones organizativas que la literatura en dirección de empresas ha ido desarrollando y testando en el día a día de las organizaciones, y que potencialmente podrían ser facilitadores de la creación y/o mejora de las competencias, del proceso de aprendizaje y del cambio cultural que acompañan a las sucesiones exitosas, esta tesis se ha fijado en dos: los sistemas de gestión de la calidad total (SGCT) y las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento (PAR). Tres son las razones de esta elección:

- La defensa del papel determinante de estas prácticas sobre la competitividad de la empresa (Rigby, 2001; Collins y Porras, 2002; Kannan y Tan, 2005; Bloom y Van Reenen, 2007, 2010; Bloom et al., 2012; Camisón y Puig, 2014). La calidad y los SGCT que permiten su desarrollo y fortalecimiento se han defendido como activos estratégicos valiosos para alcanzar el éxito empresarial (Reed, Lemak y Montgomery, 1996). Por su parte, los recursos humanos y los sistemas de alto rendimiento para su gestión (PAR) han sido igualmente reconocidos como palancas relevantes en el desarrollo de ventajas competitivas asentadas en la motivación (Bayo y Merino, 2002), la implicación y el compromiso (Sanz y Sabater, 2002; Kofman y Senge, 1993), reportándose en buena lógica una relación positiva con la mejora de los resultados financieros organizativos (Bloom y Van Reenen, 2011; Díaz, Pasamar y Valle, 2016). Así pues, tiene pleno sentido considerarlas en cualquier estudio que busque desentrañar la evolución futura de la competitividad de las EF y sus claves en términos de creación de ventajas sostenibles que contribuyan a prolongar la supervivencia de estas compañías.
- Los indicios disponibles (aunque no formalizados en investigaciones científicas previas) sobre su rol igualmente crítico en el éxito del proceso de sucesión. Ambos sistemas de gestión de los procesos y los recursos humanos tienen adheridos principios que encierran un potencial poco explorado como prácticas que pueden: (a) colaborar eficazmente en una configuración cultural de la EF que facilite la fructificación de relevos en el liderazgo asentados en capacidades directivas contrastadas; y (b) resultar decisivas para forjar culturas participativas y de compromiso así como procesos de preparación y legitimación de candidatos a sucesores adornados con las virtudes del liderazgo. Las estrategias de gestión proactiva de procesos y recursos a que obligan ambas clases de prácticas, caracterizadas por la estandarización de procesos, la selección de las mejores formas de hacer y la introducción de diversas innovaciones organizativas basadas en la eficiencia, el mérito y la equidad (Arthur, 1994; Ordiz, 2002), suponen frenos a algunos de los principales defectos que arruinan procesos de sucesión, como son el nepotismo, la escasa formación y la desmotivación de los posibles sucesores.
- Un tercer motivo alude a la tradicional debilidad en cuanto al crecimiento y la evolución de sus capacidades en calidad y recursos humanos de las EF frente a las empresas no familiares (Gallo, Tàpies y Cappuyns, 2004). Aunque en las EF escasea la implantación de sistemas que desarrollen ciertas capacidades estratégicas (Tagiuri y Davis, 1992), los déficits en estas dos áreas son especialmente visibles. La incógnita sobre los efectos de la baja penetración de estas innovaciones organizativas en la mortalidad y la supervivencia de las EF aconseja la realización de una investigación que clarifique las prácticas de gestión de la calidad, así como las prácticas de gestión de los recursos humanos en EF con sistemas de certificación y GCT y sin ellos, para determinar las aportaciones de ambas al éxito del proceso sucesorio. Además, interesa explorar en qué medida las bajas tasas de adopción de ambas clases de prácticas están interrelacionadas y, en particular, si la implantación de un SGCT influye directamente en la adopción de PAR, y qué consecuencias se derivan de su introducción por aislado y de forma complementaria.

A estas dos clases de innovaciones organizativas, directamente vinculadas con la gestión del negocio, se ha añadido una tercera categoría de prácticas, en este caso

relativas a la gestión familiar de la sucesión (IGF). La literatura ha trabajado específicamente el diseño de prácticas que ayuden a organizar el relevo generacional en la gestión manteniendo la conciliación familia-empresa y la confianza y el consenso en la familia, que ya hemos comentado al plantear el tercer objetivo de esta investigación. Sin embargo, permanece prácticamente virgen la investigación empírica orientada a medir la contribución real de las prácticas IGF al proceso de aprendizaje directivo de los potenciales sucesores y a la maduración entre ellos de un nuevo líder para la EF. En esta tesis nos interesa obtener evidencia empírica al respecto, así como sobre las relaciones que guardan las prácticas IGF con las dos clases de prácticas de gestión (SGCT y PAR), con el ánimo de comprender mejor si actúan de modo independiente o coordinado a la hora de influir en el desarrollo de competencias directivas en los potenciales sucesores y en la extracción de un liderazgo para la nueva generación de entre ellos.

Dada la amplitud de objetivos perseguidos en la investigación, la tesis se apoya en tres marcos teóricos: la teoría de recursos y capacidades, el enfoque del aprendizaje organizativo y las teorías simbólico-interpretativa y modernista del cambio cultural. En el gráfico 2 se relacionan los elementos inherentes a las prácticas en SGCT y PAR y las áreas en que pueden estar correlacionadas con las capacidades (directivas y de aprendizaje) y la cultura organizativa en las que descansa el éxito de la sucesión en las EF. Aunque el esquema es un esbozo del modelo teórico que se elaborará en la tesis, permite ya intuir la existencia de convergencias importantes entre todas estas variables que debieran ser investigadas.

En esta Introducción, una vez constatados los gaps de la investigación que se pretenden subsanar, se justifica la elección del sector turístico español como objeto del estudio empírico, procediendo para una mejor comprensión de sus peculiaridades a una revisión del sector turístico español y de sus características propias, de la posición que la EF ocupa en este sector y del grado de implantación de las prácticas de gestión de la calidad y de los recursos humanos, así como del conocimiento disponible sobre ellas. Por tanto, esta sección actúa como guía para lograr una mejor comprensión del conjunto de la investigación.

**Gráfico 2: Relaciones de los aspectos clave de la investigación.**



Fuente: elaboración propia.

El desarrollo posterior de la tesis se divide en cuatro grandes apartados. En los dos primeros capítulos se abordan los problemas que pesan sobre la EF, incidiendo especialmente en el problema de la sucesión en la EF, así como la literatura disponible sobre cultura organizativa, capacidades y prácticas de gestión. Se trata pues de análisis narrativos de carácter conceptual, que pretenden aclarar los conceptos básicos y las bases teóricas de las que partiremos en el resto de la tesis. Los dos capítulos siguientes ofrecen ya dos modelos explicativos del proceso sucesorio, que colocan el acento el primero de ellos en el valor de las prácticas de gestión como motor del desarrollo de una cultura participativa y su repercusión en la cultura de la EF, y a través de ellos en el éxito sucesorio; y el segundo de ellos en el valor de esas mismas prácticas de gestión para promover el desarrollo de las capacidades directivas de los sucesores.

El primer capítulo se centra en el problema de los factores determinantes del éxito del proceso sucesorio en la EF, detallando los gaps en la literatura que se busca resolver y desde qué perspectivas teóricas se afronta el empeño. Este análisis narrativo conduce a identificar los factores que pueden estar teóricamente vinculados al éxito del proceso sucesorio.

En el capítulo siguiente se estudian los procesos de cambio cultural y las prácticas de gestión, como paso previo al desarrollo de un modelo global prácticas-capacidades-desempeño aplicable a la nueva etapa abierta con una sucesión. En sucesivos apartados se procede a un análisis exhaustivo de las prácticas organizadas en SGCT, de las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento (PAR), de la cultura organizativa y de las competencias directivas. El modelo conceptual preliminar que interrelaciona prácticas, cultura, capacidades y desempeño cierra este segundo capítulo, ofreciendo

una visión global de los factores desencadenantes de procesos de sucesión exitosos seleccionados en la investigación.

A partir de este modelo teórico global, en los capítulos tercero y cuarto, se analizan las posibles influencias que las prácticas de gestión de la calidad total y las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento pueden ejercer sobre los aspectos culturales y competenciales claves en el proceso sucesorio y sobre el desempeño organizativo de la EF, enunciando la batería de proposiciones que aspiran a explicar el problema y testándolas en dos modelos empíricos desarrollados. En cada uno de estos dos capítulos se explica el diseño metodológico de la investigación empírica encaminado a la recolección y análisis de datos para el contraste de las hipótesis.

Para finalizar, el quinto capítulo se encarga de extraer las principales conclusiones de todo el trabajo previo, destacando especialmente las aportaciones teóricas y prácticas más reseñables que se desprenden del mismo. Además, se plantean las limitaciones y las futuras líneas de investigación.

## **0.2. LA EMPRESA FAMILIAR TURÍSTICA ESPAÑOLA COMO OBJETO DE ESTUDIO**

---

En primer lugar, es importante concretar que el estudio empírico que da soporte a esta investigación se realizó con datos referidos hasta 2019, es decir, antes de la situación pandémica que provocó la paralización y ruptura del mercado turístico.

En aquellas fechas, el sector turístico español había incrementado el número y el gasto de los turistas hasta cifras récord. El cierre del año 2019 reportó 83,5 millones de turistas internacionales (tabla 1), mientras que el gasto turístico de los turistas internacionales alcanzó los 92 mil millones de euros (tabla 2), según la Estadística de Movimientos Turísticos en Frontera (FRONTUR) y la Encuesta de Gasto Turístico (EGATUR) del Ministerio de Industria respectivamente. Se trata de los niveles más altos alcanzados por la serie histórica y que, año tras año, batían récords, demostrando que España seguía siendo líder en competitividad turística, a pesar de las dificultades del mercado, tales como el Brexit o la quiebra de Thomas Cook.

Según datos de la [Cuenta Satélite del Turismo](#) publicada por el [Instituto Nacional de Estadística \(INE\)](#) para 2019, el peso del PIB asociado al sector, medido a través de la demanda final turística, alcanzó los 154.487 millones de euros, que supusieron el 12,4% del PIB español, con una ganancia de tres décimas respecto al año anterior. Estas cifras colocan al turismo en el podio de la actividad económica nacional, superando a otros sectores igualmente potentes como construcción, comercio o sanidad.

Su trascendencia para la economía nacional es igualmente destacable en la ocupación. Según datos de la Encuesta de Población Activa (EPA), pues en 2019 el empleo vinculado al turismo alcanzó los 3.046.302 trabajadores en activo, de los cuales 2.677.371 estaban ocupados. Los ocupados en el sector turístico han constituido el 13,4% de la fuerza de trabajo nacional (tabla 3).

**Tabla 1: Número de turistas internacionales llegados a España en 2019 por tipo de alojamiento principal.**

<b>TOTAL</b>	<b>83.509.153</b>
<b>DE MERCADO</b>	<b>68.376.164</b>
Hotelero	54.909.689
Vivienda de alquiler	9.328.475
Resto de mercado	4.138.001
<b>NO DE MERCADO</b>	<b>15.132.989</b>
Vivienda en propiedad	4.842.256
Vivienda de familiares o amigos	9.278.965
Resto de no mercado	1.011.769

Fuente: Frontur (INE).

**Tabla 2: Gasto de turistas internacionales llegados a España en 2019 por tipo de alojamiento principal.**

<b>TOTAL</b>	<b>91.911,97</b>
<b>DE MERCADO</b>	<b>77.100,69</b>
Hotelero	59.342,11
Vivienda de alquiler	12.982,36
Resto de mercado	4.776,21
<b>NO DE MERCADO</b>	<b>14.811,29</b>
Vivienda en propiedad	5.314,92
Vivienda de familiares o amigos	8.773,65
Resto de no mercado	722,72

Fuente: Egatur (INE).

**Tabla 3: Número de ocupados en el sector turístico español en 2019 por tipo de actividad.**

	Datos absolutos			% verticales			Tasa variación interanual		
	Ocupados	Asalariados	Autónomos	Ocupados	Asalariados	Autónomos	Ocupados	Asalariados	Autónomos
<b>OCUPADOS: ASALARIADOS Y AUTÓNOMOS</b>									
Total Turismo	2.677.371	2.208.240	467.707	13,4%	13,1%	15,0%	3,6	5,5	-4,7
Hostelería	1.692.889	1.381.930	310.020	8,5%	8,2%	10,0%	1,5	3,6	-7,0
Servicios de alojamiento	383.891	358.931	24.961	1,9%	2,1%	0,8%	0,1	0,7	-7,5
Servicios de comidas y bebidas	1.308.997	1.022.999	285.059	6,6%	6,1%	9,2%	2,0	4,7	-7,0
Transporte de viajeros	317.227	247.805	69.422	1,6%	1,5%	2,2%	5,8	8,9	-3,9
Otras actividades turísticas	667.255	578.505	88.266	3,3%	3,4%	2,8%	8,3	8,8	4,1
<b>Total sector servicios</b>	<b>15.125.386</b>	<b>12.875.014</b>	<b>2.243.579</b>	<b>75,8%</b>	<b>76,4%</b>	<b>72,1%</b>	<b>2,5</b>	<b>2,8</b>	<b>1,1</b>
<b>Total economía nacional</b>	<b>19.966.884</b>	<b>16.846.139</b>	<b>3.112.000</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,1</b>	<b>2,4</b>	<b>0,2</b>

Fuente: Encuesta de Población Activa.

Dentro de la industria turística española, la hostelería (servicios de alojamiento y restauración) representa una de las actividades económicas más relevantes habiendo demostrado históricamente una gran capacidad de captación de demanda tanto nacional como internacional. La hostelería es la actividad turística que más aporta al PIB y al empleo nacionales, como se aprecia en las tablas 1, 2 y 3. Por países, España es el país del mundo en el que la hostelería tiene más peso en su PIB, seguido por otros cercanos con características en común como Portugal, Italia y Francia (Bain & Company y EY, 2020). Por otro lado, España es uno de los países del mundo con más equipamiento hotelero, sumando unos 18.000 establecimientos hoteleros con más de tres millones de plazas ofertadas.

El sector turístico español, a pesar del vigor que traslucen los estadísticos aportados, sufre una serie de problemas que lo hacen especialmente interesante como objeto de estudio para esta tesis. En primer lugar, hay que destacar la saturación del mercado, con una mayor oferta que demanda. Aunque algunos estudios (e.g., Atelejevic y Doorne, 2007) apuntan un cambio de mentalidad ante la situación de sobreoferta ya comentada y las características propias del sector, los directivos de empresas turísticas a menudo focalizan su estrategia hacia la gestión operacional diaria, desviándose de esta forma de otras cuestiones estratégicas importantes como la calidad o los recursos humanos. Por ello, el grado de implantación de prácticas avanzadas de gestión de la calidad y de los recursos humanos es aún bajo y significativamente menor que al de otras industrias.

El papel del empleado en un establecimiento turístico es fundamental, ya que es la imagen de la empresa y de él depende que se cumplan las expectativas de los clientes. Los empleados satisfechos son más productivos y ofrecen una mayor calidad de servicio (Heskett, 1997). Por esta razón, es necesaria su motivación, a través de acciones como la formación, la retribución, la comunicación, la promoción interna, etc. Sin embargo, la gestión avanzada del factor humano se ve agravada con otras dificultades propias del sector turístico, como son la estacionalidad, que conduce a prácticas de bajo rendimiento como la rotación, las remuneraciones reducidas, la falta de promoción, la ausencia de oportunidades de formación, la complejidad de las jornadas laborales y una supervisión poco amistosa (Pardo y Luna, 2007). Las consecuencias se traducen en una elevada desmotivación, absentismo y escaso compromiso del personal con la empresa.

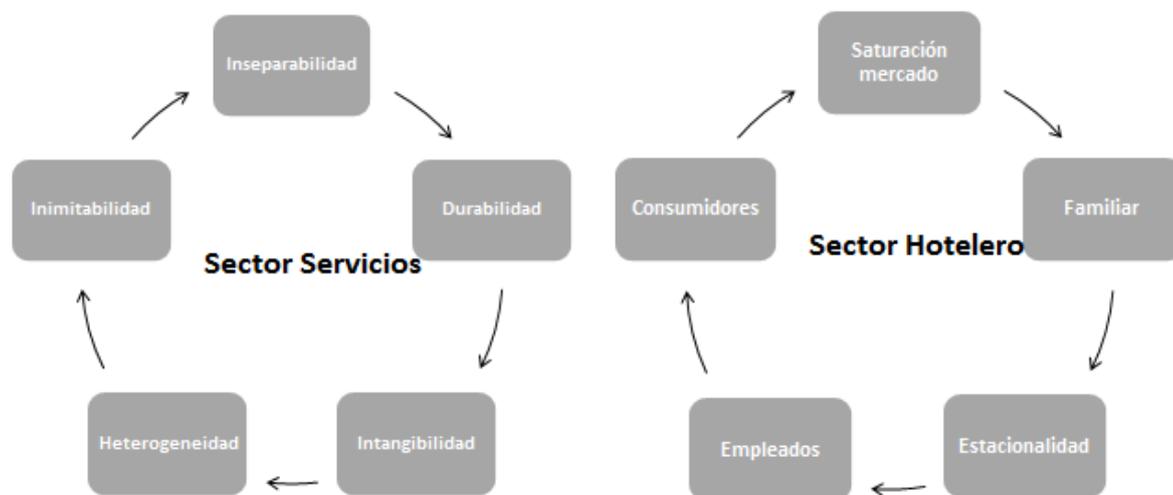
Además, el sector turístico español se enmarca dentro del sector servicios. Como servicio, el turismo posee características particulares que es necesario mencionar y que se sintetizan en el gráfico 3:

- Intangibilidad, la mayoría de los servicios son intangibles (Lovelock et al, 2004; Lovelock y Wirtz, 2008), dado que no es posible su transporte o almacenamiento. El aumento del riesgo percibido en las fases previas a la compra del servicio, la mayor dificultad en la promoción y en la diferenciación,

la mayor dificultad para justificar el precio que se cobra o la inexistencia de inventarios son inconvenientes que lleva asociados.

- Inseparabilidad, dado que la producción y el consumo van unidos, no es posible su separación, es decir, son indisociables (Grönroos, 1978), provocando situaciones en las que personal no especializado se encuentra involucrado en tareas comerciales o situaciones en las que los empleados y los clientes se encuentran en el mismo ambiente de trabajo.
- Heterogeneidad o variabilidad, dado que cada cliente es diferente, cada servicio lo es a su vez. El servicio siempre es diferente y es prácticamente imposible su estandarización, por lo que aumenta la dificultad del control de la calidad y del establecimiento de protocolos de actuación.
- Caducidad o carácter perecedero. Si el servicio no se vende, se pierde ya que, como se ha comentado, no existe posibilidad de almacenamiento de los excesos de capacidad de servicio y posterior aprovechamiento en períodos de baja demanda, por tanto, la venta es irrepetible y esto incrementa la dificultad de coordinación entre la oferta y la demanda. Como resaltan Rushton y Carson (1985), los servicios no pueden ser producidos antes de ser solicitados ni almacenarse hasta su demanda.
- Inimitabilidad, ya que no existe antes de la compra, no es posible probarlo o enseñarlo a priori.

**Gráfico 3: Características propias del sector servicios y del sector turístico español.**



Fuente: Adaptación de Parasunaman et al., (1985) y Sangüesa et al., (2006).

Este conjunto de rasgos hace especialmente necesarias las prácticas de gestión de la calidad y explican que muchas empresas turísticas hayan optado en algún momento de su trayectoria por la adopción de Modelos de calidad o Normas internacionales y la consecuente obtención de certificaciones y premios que ello conlleva. La preocupación empresarial por la calidad en el sector turístico ha llevado incluso a la creación del ICTE (Instituto para la Calidad Turística Española) como entidad de certificación de sistemas de calidad especialmente creados para empresas turísticas. Se trata de un organismo español, privado, sin ánimo de lucro y reconocido en todo el ámbito nacional que fue creado en el año 2000 para la promoción de los sistemas de calidad en las empresas turísticas. Sus objetivos se resumen en la tabla 4.

**Tabla 4: Objetivos de la Q de Calidad Turística.**

Para el sector turístico general	Para las empresas certificadas
Impulsar la mejora del servicio turístico ofrecido a los clientes y, consecuentemente, su nivel de satisfacción.	Garantizar la calidad de los productos y servicios que se ofrecen.
Implantar la cultura de calidad y de la mejora en el sector, impulsando el desarrollo de un modelo de gestión de calidad, flexible y accesible a todos los empresarios y visible en las Administraciones públicas.	Incrementar el número de clientes y lograr su fidelización.
Mejorar y dar a conocer la imagen del producto turístico a través del establecimiento de un sistema reconocido que ofrezca un elevado nivel de garantía al cliente.	Motivar al personal.
Desarrollar e implantar un sistema autorregulado que se pueda integrar o vincular con otros colectivos o subsectores del sector turístico en general, para el desarrollo de la Calidad Turística como estrategia competitiva.	Optimizar los recursos.
	Disminuir los costes.
	Promocionar el establecimiento.
	Prevenir los riesgos.

Fuente: ICTE (2000).

En España, la mayor parte de los establecimientos turísticos que ha optado por la implantación de un sistema de gestión de la calidad ha elegido la Q de Calidad Turística ya que, en principio, tiene múltiples beneficios para el conjunto de la organización. Según señala el propio ICTE, la Q de Calidad Turística, que es otorgada por él mismo, se ha convertido en una certificación reconocida a nivel nacional e internacional y con una creciente aceptación por las empresas turísticas. En 2019 se alcanzó la cifra de 1.093 establecimientos turísticos certificados de los diferentes subsectores, entre los que se encuentran los hoteles y apartamentos, los servicios de restauración, los balnearios, playas, campings, turismo de salud o estaciones de esquí. La cifra da a entender una cierta consolidación de la apuesta por la calidad que están realizando las empresas españolas del sector, con una penetración a buen ritmo pues en el periodo 2016-19 ha crecido un 31,5% ([www.ictes.es](http://www.ictes.es)).

Pero, tal y como indica el Club de Excelencia (2008), la tendencia más reciente ha basculado hacia la reducción de la implantación de estos sistemas de certificación y de los propios departamentos de calidad que los gestionan, precisamente por el éxito de la filosofía de la Gestión de la Calidad Total (Stratton, 1997). Como bien indican sus principios, la gestión de la calidad debe ser una disciplina insertada en la empresa y adoptada por todos sus miembros por lo que, si esto se cumple, la necesidad de un departamento específico para desarrollar esta labor se reduce. Cobrarían entonces especial importancia los altos mandos, que serían los encargados de gestionar el grado

de excelencia conseguido gracias a la correcta gestión de la calidad previa (Waddell y Mallen, 2001).

La apuesta moderna por la calidad no puede limitarse a una certificación. Como señala Juran (1974, 1990), “la competitividad en calidad para los próximos años requiere un nuevo enfoque básico. No es suficiente con añadir simplemente nuevos métodos o herramientas al enfoque tradicional. El enfoque básico nuevo se centra en el concepto de aumentar el plan empresarial estratégico para incluir los objetivos de calidad”. Esta evolución de las prácticas de gestión de la calidad no es tarea fácil. Por supuesto, todos los directores quieren que su empresa produzca productos y/o servicios de elevada calidad y que los produzca a un coste bajo. Quieren que su empresa sea competitiva y líder en calidad en su industria. Pero para hacer de la calidad una herramienta competitiva deberá basarse en los cuatro pilares básicos con los que los japoneses revolucionaron el concepto de calidad asentando la calidad total (Ishikawa, 1981). Estos pilares son:

- Liderazgo de la alta dirección.
- Formación para todas las funciones en todos los niveles.
- Mejora de la calidad a un ritmo continuo y revolucionario.
- Participación de la mano de obra a través de los Círculos de Control de Calidad.

La adopción de las prácticas de gestión de la calidad total supone pues una transformación profunda de la forma de dirigir y del papel que deben jugar los recursos humanos. El avance de la empresa turística española en este sentido es aún incipiente, probablemente por el propio perfil de sus gestores y por las rutinas con que han afrontado la gestión de sus recursos humanos, que son poco útiles en el nuevo escenario competitivo. Según las investigaciones de Camisón y Monfort (2010:306-307), las empresas turísticas españolas mantienen una posición competitiva discreta en cuanto a capacidades en calidad, y todavía tienen un amplio camino de mejora que recorrer si desean competir a través de ventajas en calidad.

Por consiguiente, aun cuando por las características intrínsecas de la empresa turística los sistemas de gestión de la calidad total y las prácticas de alto rendimiento de gestión de los recursos humanos debieran ser su moneda común, la evidencia empírica parece indicar que siguen siendo pocos frecuentes en el sector turístico español.

Un último rasgo que deseamos destacar del sector turístico español es la importante presencia de EF. La empresa familiar española representa casi el 80% del sector (Camisón y Monfort, 2010), evidenciando de esta manera el importante peso que tiene en la economía del país. El sector está compuesto mayoritariamente por pymes de primera generación, a excepción de grandes cadenas hoteleras, en las que la dirección se encuentra todavía en manos del fundador.

Desgraciadamente, existe una tendencia generalizada hacia la reducción del peso de la EF en este sector (Camisón y Monfort, 2010), siendo únicamente entre el 5% y el 15% las que alcanzan la tercera generación en manos del grupo fundador. La mortalidad de la EF en esta industria se explica en un 60% de los casos por problemas familiares, siendo los más frecuentes los derivados de la sucesión (Camisón, 2013). Una causa de esta elevada mortalidad puede ser el perfil de muchos negocios familiares turísticos, que son creados por empresarios como un modo de vida siendo los motivos económicos marginales (Getz y Petersen, 2004; Blichfeldt, 2009) y dirigidos por gestores no profesionalizados, con notables carencias competenciales (Booyes y Visser, 2010) y

que tienden a tomar decisiones en respuesta a súbitas oportunidades de mercado (Atejevic, 2009) lo que ocasiona barreras a la innovación y la competitividad.

Por todos los problemas señalados y por la vital importancia que tiene la EF en el sector turístico español, se hace necesario un estudio de los factores que pueden aliviar los problemas que se dan en las mismas en cada fase de su ciclo de vida. En especial, el cuadro sectorial dibujado plantea el interrogante de si la elevada tasa de mortalidad de la EF turística puede estar relacionada con la baja tasa de adopción de prácticas avanzadas de gestión de la calidad y de los recursos humanos. Este trabajo se une así a una reducida producción científica preocupada por el estudio de las EF del sector turístico (Getz y Petersoe, 2004; Getz y Carlssen, 2005; Atejevic, 2009; Booyes y Visser, 2010; Morrison, Carlssen y Weber, 2010; Camisón y Monfort, 2010; Meira y Carvalhal, 2013).

**1**  
**CENTRANDO LA INVESTIGACIÓN:  
RETOS DE GESTIÓN Y DE  
SUCESIÓN EN LA EMPRESA  
FAMILIAR**

## 1.1. LA EMPRESA FAMILIAR: CONCEPTO

La EF se distingue claramente por su particular patrón de propiedad, gobierno, gestión y sucesión (Chua et al., 1999). Sin embargo, cualquier análisis sobre la EF se enfrenta al problema de la inexistencia de una definición consensuada acerca de esta organización, tanto en el ámbito normativo (Roca Junyent, 2005; Gimeno, 2012; Gallego, 2012) como en la comunidad científica (Lansberg, Perrow y Rogolsky, 1988; Tagiuri y Davis, 1996; Westhead y Cowling, 1998; Chua, Chrisman y Sharma, 1999; Pérez et al., 2007).<sup>1</sup>

La ambigüedad conceptual puede estar justificada en casos especiales por los propósitos que el investigador se proponga, pero es totalmente cuestionable cuando se adoptan conceptos que no reflejan la naturaleza compleja y multidimensional de la EF por las restricciones informativas de la fuente empírica utilizada (p.e., Galve y Salas, 2003). La indisponibilidad de un concepto comúnmente asumido a nivel académico ha obstaculizado tanto la elaboración de una teoría explicativa como la comparación y acumulación de conocimiento sobre el tópico (Litz, 1995; Astrachan, Klein y Smyrnios, 2002; Basco, 2006). El pragmatismo operativo en la definición de EF puede sesgar la población objeto de estudio y así condiciona la selección de la muestra, conduciendo a resultados significativamente diferentes (Camisón y Monfort, 2011:58). Westhead y Cowling (1998) ya pusieron de relieve este problema cuando constataron la variabilidad del alcance del universo de EF según la amplitud de su conceptualización, que oscilaba del 78,5% al 15% a medida que se hacía más restrictiva. Estos resultados también ilustraron que la definición de EF es igualmente determinante para fijar el peso de la misma y su contribución económica.

La acuciante necesidad de desarrollar la ordenación legislativa de la EF motivó en el año 2000 una iniciativa del Grupo Parlamentario Popular ante el Pleno del Senado, en la que se instaba al Gobierno a que en el plazo más breve posible remitiese a las Cortes Generales un Proyecto de Estatuto Jurídico de la Empresa Familiar. La moción fue aprobada encomendando a la Comisión de Hacienda del Senado la redacción de una Ponencia de Estudio de la Empresa Familiar. Dicha moción enumeró los rasgos que debían concurrir en una empresa para entender que se estaba en presencia de una compañía de este tipo, que son los enumerados a continuación:

1. *Debe existir una empresa, no importa su forma jurídica. Podemos encontrarnos ante una sociedad -sea civil o mercantil- e incluso una empresa individual, con vocación de futuro.*
2. *La propiedad debe pertenecer a un grupo familiar. No existe en nuestras normas mercantiles ni civiles la exigencia de un porcentaje mínimo en manos de un grupo familiar ni se delimita lo que deba entenderse por familia a estos efectos lo que nos lleva a entender que será suficiente tener un porcentaje de la propiedad o titularidad del capital que otorgue el control de la empresa, y entender el concepto de familia en un sentido amplio. Es más, incluso si la empresa pertenece a un solo titular pero se plantea su futura transmisión a sus hijos, cónyuge. Podemos situar a esta empresa dentro del ámbito de aplicación de la problemática de la empresa familiar.*
3. *La familia gobierna la empresa. Esta idea no implica necesariamente que la familia o alguno de los miembros de la familia gestione directamente la empresa -lo que por otra parte es lo normal, sobre todo en las primeras generaciones- sino que basta que aun*

---

<sup>1</sup> Véanse revisiones de los conceptos en Sharma et al. (1996), Neubauer y Lank (1998: 53-55), Ward y Dolan (1998), Chua, Chrisman y Sharma (1999) y Barroso, Sandino y Bañegil (2012).

cuando la gestión directa, el día a día se deje en manos de profesionales, sin embargo, el gobierno estratégico y de control resida en manos de familiares.

4. La empresa debe tener una voluntad de permanencia más allá de la vida o de la vida activa del fundador y de los actuales titulares. Esta idea de la continuidad es la nota que desde un punto de vista metajurídico caracteriza y da un especial sentido a la empresa familiar, la continuidad de la misma, la voluntad y deseo de los miembros de la familia de su mantenimiento en el seno del grupo, como un legado a transmitir a las generaciones futuras.

**Tabla 5: Concepto de empresa familiar y su evolución en el período 1975-2006.**

	Dimensiones	Autores	Definición
Definiciones monocriterio	Propiedad	Barnes y Hershon (1976: 106) Lansberg, Perrow y Rogolsky (1988: 2) Donckels & Fröhlich (1991:152)	“Si el control de la propiedad está en manos de un individuo o de los miembros de una única familia”. “Empresa en la cual los miembros de una familia tienen el control legal sobre la propiedad”. “Si los miembros de la familia poseen al menos el 60% de su propiedad”.
	Gestión / control	Barry (1975: 42) Handler (1989: 262) Neubauer y Lank (2003: 37)	“Una empresa que, en la práctica, está controlada por miembros de una única familia”. “Una organización en la cual las principales decisiones operativas y los planes para la sucesión del liderazgo están influenciados por los miembros de la familia que forman parte del equipo de gestión o del consejo de administración”. “Aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada”.

Definiciones multicriterio	Propiedad y Gestión	<p>Davis (1983: 47)</p> <p>Gallo y Sveen (1991: 181-182)</p> <p>Graves y Thomas (2006)</p> <p>Welsh (1993: 40)</p>	<p>“Una organización en la que la política y la dirección están sujetas a la influencia significativa de uno o más núcleos familiares. Esta influencia es ejercida a través de la propiedad y en ocasiones a través de la participación de los miembros de la familia en la gestión”.</p> <p>“Un negocio en el cual una única familia posee la mayoría del capital y tiene el control total. Los miembros de la familia también forman parte de la gestión y toman las decisiones más importantes referidas al negocio”.</p> <p>“Aquella en la que la mayoría de la propiedad pertenece a la familia y al menos uno de los familiares propietarios pertenece al equipo de gestión”.</p> <p>“Aquella en la que la propiedad está concentrada y los propietarios o parientes de los propietarios están implicados en el proceso de gestión”.</p>
	Vocación de continuidad e Influencia familiar	Fahed-Sreih y Djoundourian (2006: 227)	“Cualquier empresa que esté controlada o influenciada por una única familia y que se pretende que permanezca en ella”.
	Vocación de continuidad y Gestión	Chua, Chrisman y Sharma (1999: 25)	“Un negocio gobernado o gestionado con la intención de compartir y continuar la visión del negocio mantenida por una coalición dominante controlada por miembros de la misma familia o de un pequeño número de familias de manera que ésta sea potencialmente sostenible a través de generaciones de la familia o familias”.
	Gestión, Propiedad y Vocación de continuidad	Claver, Rienda y Pertusa (2004: 231)	“Toda organización cuya propiedad y dirección esté mayoritariamente en manos de una familia y exista un deseo de continuidad hacia las siguientes generaciones inculcando a sus miembros un sentido de identidad a través de la cultura familiar”.

Fuente: Barroso et al. (2012).

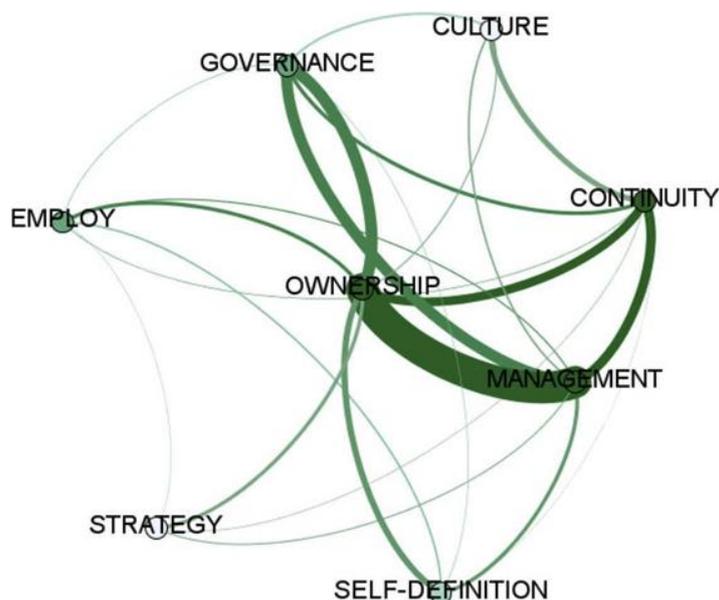
Por su parte, la literatura académica ha proporcionado un amplio y plural espectro de definiciones del concepto de EF. Sharma et al. (1996) hallaron 34 definiciones diferentes. La tabla 5 recoge un resumen elaborado por Barroso, Sandino y Bañegil (2012) de la definición de EF a lo largo del período comprendido entre 1975 y 2006. El análisis de estas revisiones de la literatura confirma la discusión que hasta mediados de la primera década de este siglo permanecía abierta sobre el concepto de EF y las trabas que persistían para alcanzar una definición generalmente aceptada que definiera con precisión y de forma suficientemente exhaustiva su perfil diferencial frente a la empresa no familiar. Las definiciones se pueden clasificar en las de tipo mono-criterio o basadas en un único factor relevante; y las de tipo multi-criterio o basadas en más de un criterio relevante.

Las definiciones mono-criterio fueron las adoptadas inicialmente y suelen estar basadas en tres criterios: la propiedad, que es la más concurrida (Barnes y Hershon, 1976; Lansberg, Perrow y Rogolsky, 1988; Barry, 1989; Davis y Tagiuri, 1989; Gallo y García-Pont, 1989; Donckels y Fröhlich, 1991; Goldberg, 1991; Welsch, 1993; Handler, 1994; Lansberg y Astrachan, 1994; Aronoff y Ward, 1996), la gestión/control (Barry, 1975; Beckhard y Dyer, 1983; Handler, 1989; Neubauer y Lank 2003), la continuidad del control familiar de la propiedad (Miller y Rice, 1967; Ward, 1987; Churchill y Hatten, 1987; Daily y Thompson, 1994; Barach y Ganitsky, 1995; Fahed-Sreih y Djoundourian, 2006). Otros trabajos han insistido en la importancia de atributos propios de las EF como la importancia de la intencionalidad sobre las relaciones familiares intraorganizativas (Litz, 1995) o los objetivos perseguidos (Sharma, Crisman y Chua, 1997).

Las definiciones multi-criterio han sido las secundadas mayoritariamente desde los años 90. La definición multicriterio de EF busca destacar todas aquellas diferencias fundamentales que presenta con respecto a los negocios no familiares (Chrisman, Shua y Sharma, 2005), tanto si son elementos objetivos (capital, participación familiar) como subjetivos (reconocerse como empresa familiar o intencionalidad del grupo dominante) (Basco, 2006). Las dificultades para consensuar que se considera una EF de forma completa y rigurosa surgen de la variedad de elementos de ambos tipos que concurren en el concepto. Las más simples se basan en la consideración conjunta de los factores propiedad y gestión/control, mientras que las más complejas han ido añadiendo nuevos elementos tales como el número de generaciones que la familia ha atravesado en el negocio y las generaciones de la familia que intervienen en cada momento en la organización, el porcentaje de participación de la familia en el capital, el desempeño de funciones directivas y consejeras por la familia propietaria en la empresa, los planes de futuro de la familia acerca del negocio y su compromiso y continuidad en el mismo, la voluntad de dejar un legado y el enfoque que los herederos tengan el control sobre la gestión y/o sobre el gobierno de la compañía. Siguiendo la crítica de Chua, Chrisman y Sharma (1999) a las definiciones basadas en componentes estructurales, Astrachan, Klein y Smyrnos (2002) proponen tres dimensiones: poder, experiencia y cultura.

Existe un factor común en toda conceptualización de EF, que alude a la existencia de una interconexión profunda entre empresa y familia. “El convencimiento de que la empresa y la familia son dos instituciones sociales distintas con objetivos propios de cuya confluencia emerge un nuevo sistema: la empresa familiar” (Ayala y Navarrete, 2004). Sin embargo, este nexo puede tener múltiples manifestaciones. Hernández, Sarkar y López (2017), a partir de la revisión de 258 definiciones de EF, llegaron a identificar los ocho elementos que forman el esqueleto conceptual de esta organización (gráfico 4), y que han demostrado una utilidad a efectos clasificatorios.

**Gráfico 4: Estructura de la definición de empresa familiar.**



Fuente: Hernández, Sarkar y López (2017: 8).

Sin embargo, no son frecuentes las definiciones que incorporan una concepción multidimensional tan amplia. Tradicionalmente en la definición de EF han predominado las dimensiones de propiedad, control, gestión y voluntad de continuidad. Por ello, Handler (1989) ha adoptado estas dimensiones a fin de sentar los límites de la ambigüedad conceptual. Sobre esta dimensionalización, Shanker y Astrachan (1996) plantearon una tipología de las definiciones de EF en tres niveles (amplio, moderado y restrictivo) que representan una implicación familiar creciente en la organización.

La **definición más amplia de EF** atiende solamente a las dos primeras dimensiones: estructura de la propiedad y control. Esta definición entiende por EF aquella cuya propiedad mayoritaria y el control de las decisiones estratégicas están en manos del fundador o de sus descendientes. Esta conceptualización considera necesario pues:

1. Que haya capital social en manos familiares.
2. La posesión por la familia de una cuota del capital social con derecho a voto que le conceda el control efectivo de la sociedad y poder político para decidir la estrategia de la organización. Evidentemente, el control está asegurado cuando el 100% del capital está en manos de una misma familia, e incluso cuando contase con más del 50 %. Es más, en empresas cotizadas con una distribución atomizada del capital, un accionista (o bloque de accionistas) puede ejercer influencia decisiva sobre aspectos fundamentales de gobierno corporativo sin tener la mayoría de los votos. Se ha convenido en considerar que con un 25% del capital con derecho de voto en manos de una familia, la empresa puede ser considerada familiar, pues ese porcentaje le asegura el control efectivo de la misma. El punto cuarto de la definición de EF del Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y el Board of Family Business Network (FBN) sigue este criterio.

La necesidad de hallar una definición operativa y funcional que permitiese al menos identificar las características observables y medibles que diferencian a la EF fue haciéndose más intensa. Finalmente, esta necesidad condujo en abril de 2008 a las dos instituciones principales que representan a este tipo de entidad a nivel internacional, el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y el Board of Family Business Network (FBN), a consensuar una definición oficial que ha establecido el **concepto intermedio de EF**. La definición es la siguiente:

*“Una compañía, tenga el tamaño que tenga, es empresa familiar si:*

- 1. La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).*
- 2. La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.*
- 3. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.*
- 4. A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social”*

La incorporación del rol de la familia en la gestión y/o el gobierno de la EF, de cara a su definición, ha sido objeto de debate, aunque es probablemente el enfoque conceptual más seguido (Davis, 1983; Bork, 1986; Gallo y Sveen, 1991; Donckels y Fröhlich, 1991; Litz, 1995; Sharma, Crisman y Chua, 1997; Lansberg, 1999; Jaffe y Lane, 2004). Hubo un criterio decisivo para inclinar la definición multicriterio hacia la incorporación de esta tercera dimensión: la razón fiscal. La normativa fiscal orientada a conceder un trato especial a la EF, ha venido en exigir el requisito de que la empresa se explote con fines de mercado, es decir, constituya el medio de vida principal de algunos miembros familiares que estarían entonces comprometidos en la gestión de la explotación (Gallego, 2012). Pero hay otra razón más profunda: la transformación del emprendimiento individual en familiar se manifiesta en su plena esencia cuando se multiplica el número de familiares implicados, pues sin ella carecería de sentido hablar de perpetuación o de cultura familiar.

No obstante, la precisión del alcance de la implicación familiar en la gestión ha sido variable. Según la conceptualización de GEEF/FBN, la propiedad familiar debe tener cierta participación directa en la ejecución de la estrategia y la gestión de la empresa, lo cual precisa que al menos un miembro de la familia pertenezca a la alta dirección o a un órgano de gobierno (normalmente el consejo de administración), sin que ello obligue a que la dirección y el gobierno estén completamente en manos familiares. Este es el concepto adoptado por autores como Davis (1983), Graves y Thomas (2006) y Eddleston, Kellermanns y Sarathy (2008), siguiendo fielmente la definición de las dos instituciones antedichas.

Sin embargo, Daily y Dollinger (1993) y Shanker y Astrachan (1996) consideran que para definir una empresa como familiar es imprescindible que la entidad esté gestionada por la familia, dando a entender que todo el equipo directivo o la mayoría debería ser copado por miembros de la familia. Este criterio maximalista parece estar justificado, por cuanto descartaría a buena parte de EF que han iniciado ya el camino de la profesionalización de la dirección con la incorporación de gestores profesionales externos al núcleo de parentesco. Así pues, entendemos que el criterio de gestión a la hora de definir la EF debe interpretarse con flexibilidad sin imponer el dominio total de la dirección por la familia.

En sentido contrario, Galve y Salas (2003), ciñen la clasificación como EF a aquellas compañías con la propiedad concentrada en una familia pero que han delegado su dirección a profesionales externos al círculo de parentesco. Este criterio implicaría descartar a la mayor parte de EF. La situación habitual en ellas es una reducida discrecionalidad directiva consecuencia de la unión en las mismas manos procedentes de un núcleo familiar de las figuras de propietario y directivo. Además, las reservas del grupo familiar a perder control social son un obstáculo tanto para ampliaciones de capital abiertas, como para la captación de financiación ajena. Por tanto, la EF es un modelo organizativo alejado tanto del patrón de empresa gerencial como de la forma organizativa predominante, sirvan de ejemplo Alemania y Japón, donde la EF se caracteriza por un mayor peso de la financiación ajena y la presencia activa de los acreedores bancarios en el gobierno corporativo.

Exigir que la gestión descansa al menos parcialmente en manos familiares implica excluir a empresas de propiedad familiar y cuya gestión está encomendada exclusivamente a agentes externos a la familia. Pero creemos que este es un mal menor a cambio de configurar la población de EF con una homogeneidad en un criterio, el de participación familiar en la gestión, que estimamos imprescindible para visualizar la situación típica de la mayoría de EF. Este rasgo permite además analizar la fuente de muchos de los retos y problemas que las EF deben enfrentar. Concretamos además que la participación de la familia debe ser en órganos de gestión, por entender que su presencia en los órganos de gobierno viene dada ya por su peso influyente en el capital social y se recoge en las dos primeras notas del concepto de GEEF/FBN.

Finalmente, podemos distinguir un **concepto restrictivo de EF**, que se tipifica por considerar EF a la organización en las que se cumplen los siguientes requisitos:

1. Posesión de capital social en manos de un mismo núcleo familiar.
2. Posesión por la familia de una cuota del capital social con derecho a voto que le conceda el control efectivo de la sociedad y poder político para decidir la estrategia de la organización, con las matizaciones ya señaladas anteriormente.
3. Presencia de la familia en la gestión, al menos por una persona.
4. Voluntad de pervivencia de la empresa bajo control familiar y con los valores que distinguen a la familia propietaria. Se trata de un requisito difícil de comprobar. Este criterio puede operativizarse con la exigencia de que al menos una segunda generación se ha incorporado activamente a la gestión social. La convivencia en la empresa de distintas generaciones de la dinastía familiar puede ser interpretada como la manifestación de ese deseo de continuidad de la EF (Gallo, 1997). El caso más simple cuando se ha producido el primer cambio generacional y por consiguiente conviven en la empresa el fundador y sus herederos. Casos más complejos podrán surgir en cambios generacionales posteriores.

El concepto restrictivo de EF que aúna las dimensiones propiedad, dirección y continuidad también ha contado con bastantes defensores en la investigación académica (Handler, 1989; Gallo, 1995; Netbauer y Lank, 1999; Chua, Chrisman y Sharma, 1999). Igualmente, este concepto informa la definición adoptada por el Instituto de Empresa Familiar español (IEF), que establece cuatro requisitos para considerar familiar una empresa:

- La familia tiene el control accionarial de la compañía, bien sea por poseer la mayoría de los votos o por controlar una mayoría suficiente, y ello le permite

ejercer una influencia directa sobre los aspectos fundamentales del gobierno corporativo.

- El control político garantiza a la familia tener una presencia relevante en los órganos de gobierno corporativo de la compañía.
- La participación directa de un miembro de la familia en la gestión de la empresa a su máximo nivel –equipo de alta dirección–.
- Existencia de un deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad, el gobierno y la gestión de la empresa en manos de la familia, para darle continuidad como proyecto familiar.

La elección del concepto de EF a utilizar en cada investigación es complicada, porque cada uno de ellos suscita ventajas y objeciones:

- El concepto amplio, al limitarse a las notas de propiedad y control, puede descuidar otros rasgos característicos de las EF y que le confieren un perfil y una identidad diferenciales, como son la implicación activa en la gestión de la empresa de miembros de la familia y la voluntad de continuidad de un grupo familiar plasmada en la sucesión de la familia en el liderazgo corporativo. Su ventaja es que admite todo tipo de empresas controladas accionarialmente por una familia sin imponer restricciones en cuanto a la separación propiedad y gestión.
- El concepto intermedio presenta el problema de excluir a las EF que han optado por la discrecionalidad directiva, separando el control de la propiedad del control de la gestión. Este criterio tiene su punto de radicalidad, por cuanto el objetivo que GEEF/FBN persiguen al incorporar la nota de la presencia activa de al menos un familiar en la gestión, el cual es que la familia no esté desligada de las decisiones estratégicas de la empresa, podría conseguirse igualmente con la supervisión del equipo directivo por la familia desde sus puestos en el consejo de administración. Su ventaja es que selecciona EF que tienen toda la problemática de la plena implicación de la familia tanto en el gobierno corporativo como en la gestión, y por tanto es apropiado cuando se trata de analizar la distribución de roles entre familiar propietario y no propietario, propietario familiar directivo y directivo no propietario.
- Los conceptos amplio e intermedio, frente a la definición restrictiva, admiten las EF de primera generación bajo la idea que la voluntad de continuidad no exige necesariamente el primer cambio generacional y su plasmación está a merced de circunstancias que van más allá de los deseos del fundador. Además, la transmisión de valores desde la familia a la empresa puede producirse desde el acto fundacional, mientras que en otras EF más maduras pueden permanecer culturas distintas en ambos frentes. Sin embargo, la indagación del problema de la sucesión y de los resultados alcanzados con y tras la misma requiere seleccionar EF en las que dicha transición intergeneracional ya se haya producido, lo que solo se puede lograr en empresas en las que convivan varias generaciones. No habría que excluir obligatoriamente a las EF de primera generación si en ellas ya se ha iniciado el proceso sucesorio con la incorporación a responsabilidades directivas de miembros de la segunda generación.

El alcance de una definición comúnmente aceptada parece pues complicado e incluso podría ser fuente de confusiones ante las diferencias legales e institucionales (Dyer, 2006). En esta tesis, dado que el objetivo principal es investigar la variabilidad del éxito sucesorio

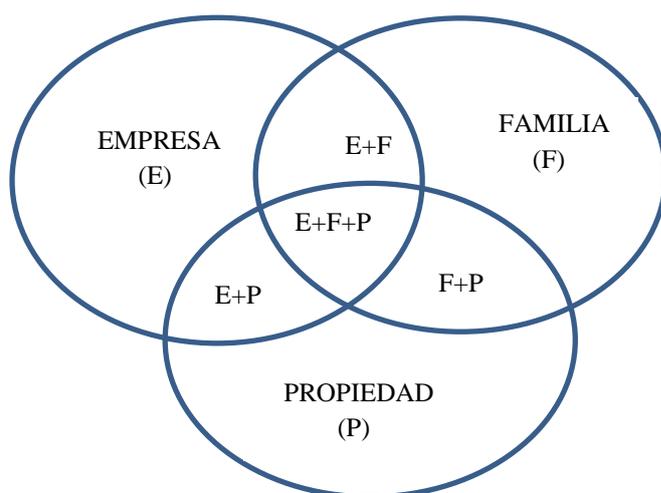
según la innovación en los sistemas de gestión y el cambio cultural que los sucesores impulsen tras su nombramiento, así como su proceso de aprendizaje (adquisición de capacidades directivas), optaremos por la definición restrictiva de EF, siguiendo la estela de trabajos previos (Claver, Rienda y Pertusa, 2004). Sólo así se puede garantizar que estamos comparando EF con procesos sucesorios iniciados y en distintas etapas del cambio intergeneracional en el liderazgo del negocio.

## 1.2. RETOS DE GESTIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Las EF son una forma de organización empresarial más compleja que las empresas no familiares, debido a que a las dos dimensiones comunes en toda compañía, propiedad y trabajo -empresa-, se une una tercera dimensión, la familia, que incluye a todos los que integran el grupo de parentesco trabajen o no en la empresa. Existen diferentes tipos de EF en función del nexo de unión entre la familia y la empresa o en función del cambio generacional (Gimeno, Baulenas y Coma-Cross, 2009). Pero todas las EF comparten un mismo patrón: la influencia significativa de miembros de una familia en su propiedad, en su gobierno y eventualmente en su dirección y fuerza de trabajo; y el subsiguiente solapamiento de roles en los mismos individuos (Naldi et al., 2007).

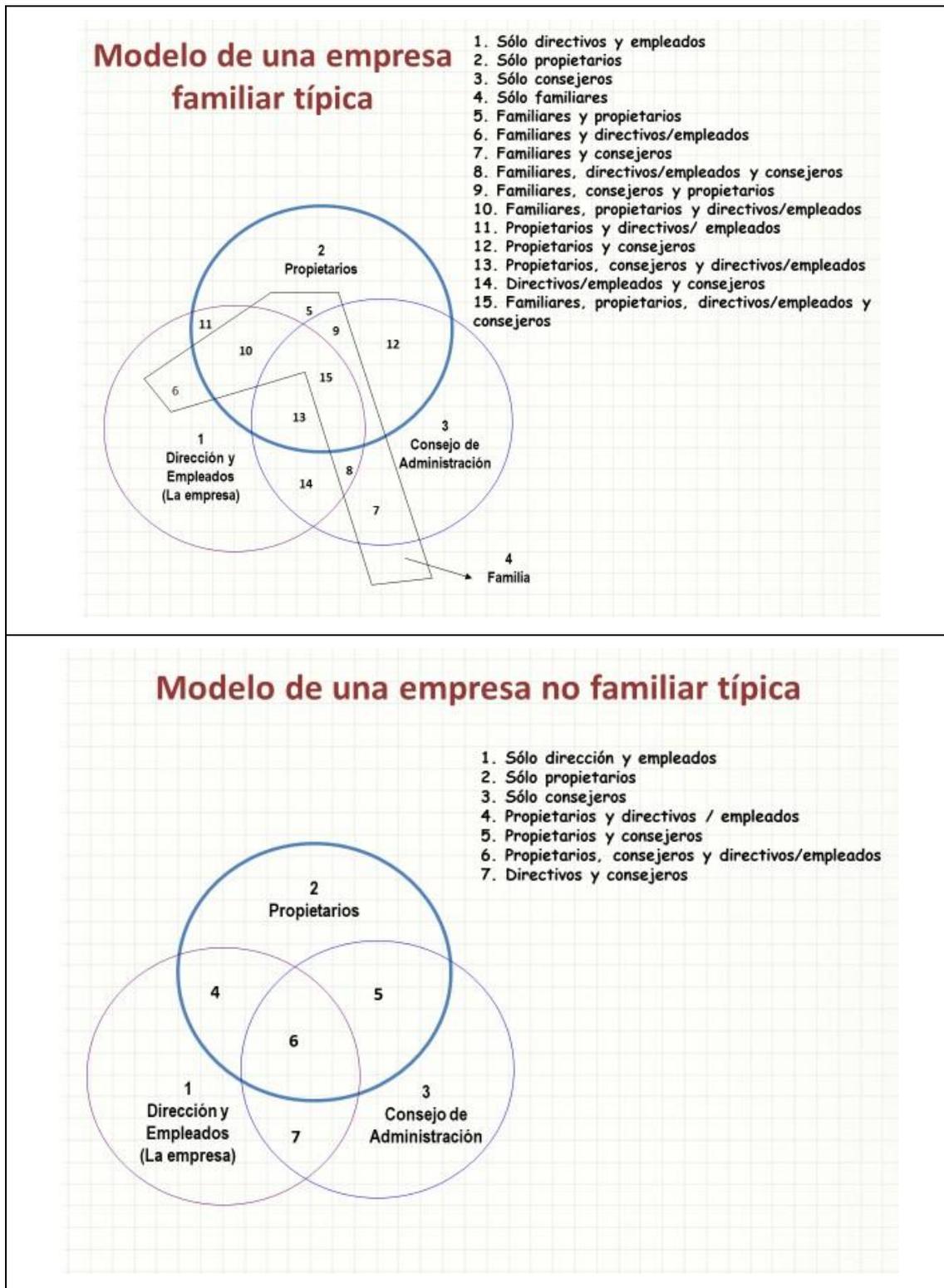
En consecuencia, la gestión de la EF se enfrenta a los problemas inherentes a la delimitación de responsabilidades para conducir eficazmente la dirección, el control y el rendimiento de cuentas. Estas responsabilidades se entrecruzan de forma compleja, por la superposición de roles asumidos por los miembros de la familia empresaria en la empresa, en la propiedad y en la familia. Si ya es problemático delimitar las funciones de dirección y control en cualquier empresa, en el caso concreto de la EF este problema todavía se agudiza más al no estar claramente definido a quién le corresponde ocuparse de cada una de estas acciones, apareciendo estructuras informales y solapamiento de roles (Tagiuri y Davis, 1992; Kets de Vries, 1996; Ginebra, 1997)

**Gráfico 5: Modelo clásico de los tres círculos de la empresa familiar.**



Fuente: Adaptado de Tagiuri y Davis (1992).

**Gráfico 6: El mapa de actores típico de la empresa familiar y no familiar.**



Fuente: Camisón (2020: 10).

La complejidad de la EF fue modelizada inicialmente por Tagiuri y Davis (1992), quienes inspirándose en la teoría general de sistemas propusieron el clásico esquema de los tres círculos que delimitan subsistemas interdependientes pero con sus propias metas, valores y necesidades (gráfico 5). Este modelo fue perfeccionado por Gersik, Davis, Hampton y Lansberg (1997), quienes observaron que el análisis independiente de

estos círculos podría inducir a pensar erróneamente que los roles que desempeñan los miembros de cada grupo no se solapan entre sí, y por ello indicaron la necesidad del análisis de las interacciones que surgen entre sus tres elementos básicos. La modelización completa del complejo mapa de actores típico de la EF es obra de Camisón (2020), quien deslindó dentro del componente “empresa” entre el personal contratado (ya fuese directivo o empleado) y el consejo de administración, obteniendo así un entorno organizativo aún más complejo con cuatro dimensiones. La representación de la EF a través del modelo tetra-dimensional, visualizada en el gráfico 6, expresa claramente el crecimiento del número de funciones que implica distinguir los cuatro ejes.

La empresa no familiar típica de un cierto tamaño (excluyendo entonces obviamente las microempresas y, quizás, un buen número de pequeñas empresas) contiene siete grupos distintos de miembros de la organización, diferenciados por las funciones que desempeñan. El Presidente, que normalmente ejerce la función 7, ostenta la responsabilidad de dirigir los siete conjuntos de funciones de manera que se complementen entre sí para promover la misión y los objetivos de la empresa. El modelo de EF sólo añade una dimensión más: la familia. Sin embargo, a resultas de ello, el número de funciones que debe integrar el Presidente se ha más que duplicado alcanzando el número de 15.

**Tabla 6. Reglas y valores dominantes en los sistemas familia y empresa.**

-Desarrollar y proteger a los miembros -Enseñar y transmitir valores	<b>Función</b>	<b>Productiva</b>
-Cooperación -Lealtad	<b>Fuerzas</b>	-Adaptación al mercado -Recursos y capacidades -Ventajas Competitivas
<b>Individuos</b>	<b>Sentido</b>	<b>Tarea</b>
<b>Objetivo</b>	<b>Papel del individuo</b>	<b>Medio</b>
<b>Informal</b>	<b>Tipo de estructura</b>	<b>Formal</b>
<b>Emocional</b>	<b>Toma de decisiones</b>	<b>Racional</b>
<b>Cerrado</b>	<b>Grado de apertura</b>	<b>Abierto</b>
<b>Asegurada</b>	<b>Pertenencia</b>	<b>Condicionada</b>
<b>Necesidad de igualdad</b>	<b>Justicia</b>	<b>Mérito</b>

Fuente: Camisón (2014: 20).

La zona donde se solapan la empresa y la familia es especialmente compleja y problemática (Meira y Carvalhal, 2013) porque en ella conviven personas que pertenecen a instituciones regidas por normas y valores distintos y en bastantes casos contrapuestos de carácter afectivo, autoritario y profesional (Peiser y Wooten, 1983). La tabla 6 compila esta dualidad de relaciones:

- La empresa como institución tiene una función eminentemente productiva, que puede colisionar con el amplio conjunto de funciones del sistema familia que incluyen desde el desarrollo personal y profesional de los miembros de la familia, hasta la inculcación de los valores asociados a la cultura familiar, e incluso la protección de los miembros del grupo de parentesco necesitados de apoyo emocional y/o económico.

- Dada la idiosincrasia de la misión atribuida a ambos sistemas, cada uno se hace fuertes con estrategias opuestas: la empresa debe adquirir sus fortalezas dotándose de recursos y capacidades que le doten de ventajas competitivas y de poder de adaptación o cambio del entorno; mientras que el éxito familiar reposa en su habilidad para tejer lealtad, unidad y cooperación entre los familiares.
- La familia es un sistema más cerrado que la empresa, pues la primera puede en cierto modo aislarse de su entorno dado que el logro de sus objetivos no depende principalmente del intercambio de recursos con agentes externos, mientras que la supervivencia de la segunda pasa obligatoriamente por la adaptación a su entorno.
- La organización de ambas instituciones sigue patrones distintos en muchos aspectos: la familia está organizada de modo más informal que la empresa la cual obligatoriamente necesita de estructuras formales que permitan la división y coordinación del trabajo. No obstante, hay otras facetas donde ambos sistemas, si desean subsistir y prosperar, deben secundar las mismas recomendaciones organizativas como son el fomento del espíritu de equipo o el incentivo de liderazgos constructivos.
- En la empresa rige la racionalidad para la toma de decisiones, el logro de objetivos e incluso el mantenimiento como miembro del sistema. En cambio, las decisiones familiares se rigen por vínculos de sangre y la fuerza del afecto, es decir, están inyectadas de una fuerte carga emocional, y por ello los familiares mantienen su integración en la familia (que muchas veces hace de ello el objetivo) incluso ante conductas no racionales y aún más, dañinas para la convivencia en el seno del sistema.
- La retribución a los miembros de ambos sistemas también difiere según el concepto de justicia que adoptan. La empresa exitosa debe primar la equidad y el mérito, dando a cada uno según lo que aporta, pues una conducta diferente supone el desperdicio de recursos y la pérdida de eficiencia. En cambio, la familia que desea pervivir tiende a preservar la igualdad al tratar y asignar fondos a todos sus miembros incluso si sus aportaciones y esfuerzos son asimétricos, imponiendo así generosidad y el amor fraterno sobre la lógica del valor.

La coincidencia de roles sería positiva pues ayudaría a eliminar costes de agencia más fácilmente que en las empresas no familiares (Pertusa y Rienda, 2003; López-Gracia y Sánchez-Andujar, 2007). Sin embargo, la proliferación de funciones asociada con la EF explica algunas de sus dinámicas negativas, “porque no supone solamente un aumento significativo de la complejidad de las tareas de gobierno y dirección, sino también el crecimiento de los conflictos latentes entre los agentes que desempeñan las distintas funciones que van más allá de la clásica relación de agencia” (Camisón, 2020:10). El solapamiento institucional entre propiedad, familia y empresa suele traducirse en problemas que se manifiestan en contradicciones normativas: lo que se espera de los individuos desde la perspectiva familiar a menudo entra en conflicto con lo que se espera de ellos según los principios empresariales (Galve, 2002) e incluso con la lógica de la propiedad. Por ejemplo, un familiar no empleado en la EF ni propietario de capital en la misma podría estar a favor de dar oportunidades a otros miembros de la familia sin matizar qué condiciones deberían reunir más allá del parentesco, mientras que un empleado no familiar creerá que las oportunidades deben concederse a los familiares al menos en igualdad de condiciones con otros candidatos. Un propietario familiar que

además desempeña tareas de gestión en la EF puede intentar favorecer la contratación de otros familiares, conducta que ciertamente un directivo profesional externo a la familia tenderá a reprobar si el único criterio de contratación es el vínculo familiar.

**Gráfico 7. La confusión entre familia y empresa y la zona de conflicto en la empresa familiar.**



Fuente: Camisón (2014:19)

Los retos de gestión de la EF comienzan pues a incubarse cuando no se fijan con nitidez los límites de familia y empresa, a través del establecimiento de los roles, derechos y responsabilidades que cada actor asume al pertenecer a uno de estos grupos o a ambos. Cuando esto ocurre, ambos sistemas se solapan, los roles de los miembros de cada círculo quedan difusos y afloran las potenciales divergencias de intereses y se forma un área que Camisón (2014) denomina la **zona de conflicto** (gráfico 7). Los roles, criterios y expectativas imperantes en cada círculo son desemejantes por la propia naturaleza de cada grupo. La gestión empresarial obliga a primar la competitividad, la rentabilidad, la eficiencia y la productividad. En cambio, la familia prioriza el amor, la tolerancia, el apoyo mutuo y la generosidad en la asignación de rentas y el enjuiciamiento de los demás. Cuando no se logran conciliar, el tamaño de la zona de conflicto crece y con ella las diferencias de objetivos y de comportamientos incompatibles. La dimensión de la zona de conflicto está pues directamente relacionada con la probabilidad de fracaso de la EF y también con la posibilidad de cismas y conflictos intrafamiliares.

En la realidad la situación es aún más complicada por la variedad de actores que coexisten en la EF con intereses en principio distintos, según sean o no familiares; y en la familia, según trabajen o no en la EF, sean o no propietarios y según el vínculo parenteral (consanguíneo o político). Es decir, como se aprecia en el gráfico 3, el número de círculos que se entrecruzan y por tanto las potenciales zonas de conflictos, son múltiples.

Las consecuencias de la expansión de las zonas de conflicto, en las que las decisiones pueden entremezclar las reglas y valores dominantes en cada ámbito y conducir a decisiones empresariales regidas por lazos afectivos y no por criterios de lógica económica, son situaciones potencialmente nocivas para la rentabilidad y la

supervivencia de la EF y que obligan a sus gestores a resolver dilemas adicionales que la empresa no familiar no sufre de cinco formas distintas (Camisón, 2014: 20-23), éstas son:

1. Confusión de la condición de familiar, sea o no propietario, con el derecho, la capacidad o la obligación para ser trabajador de la empresa. Es habitual que miembros de la familia propietaria, tengan o no ellos la condición de propietarios, por el mero hecho de ser miembros de la familia, se crean con el derecho a reclamar un trabajo en la EF sin demostrar las capacidades que toda compañía bien gestionada exigiría para la contratación en el mercado laboral. En ocasiones, esta reclamación va acompañada de la pretensión de posesión de la capacidad para el puesto por la única razón de llevar cierto apellido. También suele suceder que esta confusión de roles lleve a los herederos a sentirse obligados a trabajar en la empresa de sus antecesores para preservar su legado, sacrificando otras salidas profesionales para las que podría estar más dotado o tener más motivación. El resultado final de estas confusiones suele ser la incorporación a la EF de personas cuyo desempeño en su trabajo puede verse penalizado por la frustración de verse en una tarea (sea por elección o por obligación) para la que no está preparado.
2. Confusión de la condición de propietario con la capacidad para ser empresario. Un error similar pero aún de mayor calado sucede cuando un socio familiar activo o potencial (por su condición de heredero) se siente con el derecho, la capacidad o la obligación, de incorporarse a la empresa como directivo o consejero. El problema puede incluso agravarse si el socio familiar aspira y se siente competente para ser nombrado el nuevo líder de la EF y, por consiguiente, desea ocupar el sillón de presidente del consejo de administración o máximo ejecutivo. La creencia subliminal que alimenta esta reivindicación es creer que el talento empresarial se hereda igual que el capital financiero, cuando en realidad son activos totalmente distintos cuya coincidencia en las mismas personas es fortuita. Este problema se puede reproducir en cada cambio generacional. Sus consecuencias son similares a los resultados derivados de la confusión primera, pero ahora de mayor calibre, porque como directivo o consejero el propietario familiar que se reivindica como principal referente de la gestión o el gobierno de la EF “tendrá más poder y los efectos de sus decisiones impactarán con mayor fuerza en el desempeño de la empresa. La insatisfacción puede entonces ser mayor por la pérdida económica que pueda experimentar en su propio patrimonio, pero también por la insatisfacción de verse incurso en una ocupación (como miembro de equipos directivos y órganos de gobierno) altamente exigente, que exige un sacrificio importante, sin tener la recompensa deseada en términos de creación de valor” (Camisón, 2014: 21-22).
3. Confusión de la condición de familiar con la capacidad para ser propietario. Los ascendientes, como padres, están llamados para tratar a todos sus descendientes por igual. Pero este deseo de igualdad, loable y legítimo en el ámbito familiar, puede ser dañino si se extiende al ámbito empresarial. La sustitución del principio de equidad, que significa dar a cada uno en función de lo que aporta, por el principio de igualdad, que impone dar lo mismo a todos sea cual sea su aportación, puede llevar a la distribución paritaria del capital empresarial entre todos los herederos, o al nombramiento de todos ellos para cargos de igual responsabilidad, haciendo tabla rasa de sus capacidades e interés en el negocio. El fundador o ascendiente que ante al reto de decidir cómo divide la propiedad y a quién selecciona como nuevo líder de la EF se deja llevar, no por la valía empresarial de los descendientes, sino por consideraciones sentimentales, está comprometiendo la supervivencia de la EF e

incluso la propia armonía familiar que paradójicamente quería asegurar con su igualitarismo. “La metáfora del “hijo pródigo” es ejemplar como norma de conciliación familiar, pero puede arruinar un negocio familiar” (Camisón, 2014: 23).

4. Confusión de las cuentas familiares y empresariales. La indefinición de los ámbitos propios de la empresa y la familia, que conduce a una vaga o deficiente acotación de los roles inherentes a la condición de familiar, propietario, trabajador y directivo o consejero de la EF, puede plasmarse también en situaciones en las que no se desmarquen con claridad las cuentas de la sociedad y de la familia. Las consecuencias negativas de este error pueden ser de dos tipos:

- a) *No seguir las leyes de mercado en retribuciones a miembros de la familia.* Este mal hábito puede manifestarse en remuneraciones desacompañadas de las capacidades y/o de la escala salarial de la empresa para puestos similares. Cuando el familiar trabajador o directivo de la EF logra retribuciones superiores a las que objetivamente tendría derecho por el cargo y sus competencias, superando incluso a otros empleados o gestores no familiares que se desempeñan en el mismo puesto, el resultado puede ser una penalización de la motivación de estos últimos y de la capacidad de la EF para contratar a otros que les sustituyan ante la ausencia de justicia retributiva y equidad en la política salarial. En otros casos, las retribuciones son inferiores a las que corresponderían a un puesto con similares responsabilidades en otra organización, por asumir la EF la perjudicial creencia de que la familia debe sacrificarse por el bien del proyecto, demorando la percepción de sus derechos económicos; el efecto negativo de esta práctica es que falsea las cuentas de la sociedad y, a largo plazo, incuba la insatisfacción del empleado o directivo familiar mal pagado lo que puede redundar en posibles conflictos e incluso en la emigración del talento directivo familiar mal remunerado. La instauración de una política retributiva plana para todos los familiares ocupados en la EF, independientemente de sus responsabilidades, que suele estar causada por la preferencia por el principio de igualdad sobre el de equidad, tampoco suele acabar bien porque se traduce en injusticias salariales que penalizan el talento como gestor. En todos los casos, sea cual sea el signo de la descompensación entre el salario conseguido y el salario justo, la práctica tiene también efectos nocivos para las expectativas de los empleados o directivos familiares, que se habitúan a la percepción de unas rentas desalineadas con su aportación a la creación de valor.
- b) *No seguir las leyes de mercado en la distribución de dividendos a los propietarios.* La confusión de cuentas puede llevar a establecer una política de dividendos de nuevo desajustada bien de las circunstancias del negocio bien de las expectativas de los socios familiares como inversores, perjudicando en ambos escenarios la capacidad financiera de la EF. Si la distribución de dividendos no se ajusta a las necesidades de capital para inversión, crecimiento o saneamiento financiero, el resultado suele ser a corto plazo la descapitalización de la EF y, a largo plazo, la puesta en riesgo de la meta de mantener el control familiar al empobrecer la capacidad de financiación propia. En cambio, cuando la distribución de dividendos infravalora el derecho de los socios a una retribución adecuada de su inversión en el capital societario en aras a la prudencia financiera y a potenciar una política de autofinanciación, el riesgo que puede surgir es la

insatisfacción de aquellos propietarios familiares que no perciben unas rentas justas por su compromiso de capital, lo que suele suceder sobre todo si no son trabajadores, directivos o consejeros de la empresa y no tienen pues otra fuente de compensación; este escenario suele desembocar en conflictos familiares y en el propio accionariado de la EF con consecuencias imprevisibles que pueden llegar a cambios de gestores o consejeros dañinos para la supervivencia del negocio.

5. *Confusión de los patrimonios empresarial y familiar.* Los bienes y derechos afectos a la EF están ligados al riesgo inherente a la actividad económica y, por tanto, su valor futuro está aquejado de una importante incertidumbre. Este es un hecho objetivo e imposible de cambiar porque es inherente al ejercicio de la iniciativa emprendedora. En cambio, el patrimonio familiar juega otros roles ligados a la seguridad financiera del núcleo de parentesco y, por ello, debería preservarse de la incertidumbre empresarial. Cuando la familia propietaria compromete los bienes familiares constituyéndolos en garantías del endeudamiento de la EF, no sólo está dejando a ésta más expuesta a los riesgos del apalancamiento sino además coloca en riesgo el futuro de la familia.

Por tanto, la EF, además de las decisiones clásicas sobre la empresa y la propiedad que comparte con todo tipo de organizaciones, debe preocuparse de las decisiones obligadas por las dinámicas que rigen los comportamientos de los familiares (tanto propietarios como no propietarios) y de las que surgen dificultades específicas. Es decir, el éxito o fracaso de la EF depende en gran medida de decisiones ajenas a la adaptación al mercado y vinculadas al acierto en la gestión de la compleja relación entre grupos de interés con objetivos frecuentemente contrapuestos. La convergencia de intereses fortalecerá tanto a la EF como a la familia. Pero esta meta no es nada sencilla y cuando surgen las desavenencias, las tensiones entre miembros de diferentes círculos terminarán deteriorando la armonía de la familia y/o de la EF.

Este dibujo de la problemática genérica de la EF evidencia la cantidad y variedad de problemas a los que se enfrenta para conseguir prosperidad y armonía (Stuart, 2008). Estas complicaciones pueden sistematizarse en cuatro categorías:

1. El problema de la coordinación. La compleja red de roles que juegan las personas en las EF obliga más aún que en las empresas no familiares al establecimiento de estructuras organizativas correctas que clarifiquen los papeles y las responsabilidades y separen las cuestiones estratégicas de las cotidianas.
2. El problema de la dirección, plasmado en la asunción de responsabilidades directivas por miembros de la familia demasiado jóvenes y/o con poca experiencia en gestión para desempeñar cargos importantes, por el deseo de asegurar la supervivencia y el control familiar a cualquier costo.
3. El problema cultural. La cultura de las EF puede ser una fuente de ventajas competitivas si alimenta valores como el compromiso, la lealtad, la equidad y el esfuerzo. Pero también puede engendrar prácticas negativas como la discriminación, la comodidad o el sacrificio de la eficiencia desalineando las decisiones y la distribución de recursos con la mejor estrategia a largo plazo para la maximización del valor de la empresa.
4. El problema de objetivos. Mientras que en las empresas no familiares la creación de riqueza sigue siendo el objetivo dominante, en las EF los objetivos no económicos

ganan un especial protagonismo sobre todo para sus fundadores (Tagiuri y Davis, 1992; Lee y Rogoff, 1996; Hall, 2002).

### **1.3. EL RETO DE LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR**

---

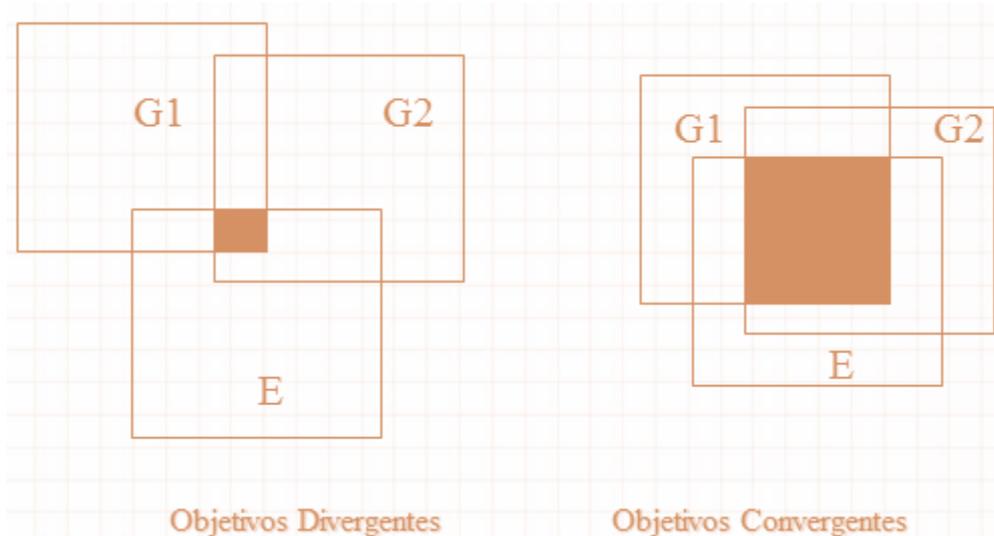
La magnitud de estos problemas está condicionada por la fase del ciclo de vida en que la EF esté inmersa, y por consiguiente por la dificultad que plantea el reto de la sucesión para su resolución. La sucesión en la EF se define precisamente como un proceso dinámico en el que las funciones y deberes de al menos dos generaciones, de las cuales una o varias son predecesoras y otra la sucesora, evolucionan de manera interdependiente y se superponen temporalmente, siendo su culminación la transferencia tanto de la gestión como de la propiedad.

Esta definición de sucesión en las EF aclara algunos errores latentes no sólo en la práctica de estas organizaciones sino también en la investigación académica de la misma. Uno de los más frecuentes es confundir la sucesión con el plan de sucesión. En él incurren Aronoff, McClure y Ward (2003: 4) cuando definen la sucesión como “la transición del liderazgo y propiedad de la empresa familiar de una generación a la siguiente. Es un proceso de planeación y administración de toda la vida que abarca un amplio rango de pasos encaminados a asegurar la continuidad del negocio a través de las generaciones”. El mismo desenfoque se aprecia en la definición por Guinjoan y Llauradó (2000: 5) del proceso de sucesión como “aquel conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa familiar durante algunos años, realizadas bajo el control del futuro sucedido, que desembocan de forma programada y con las correcciones necesarias en la sustitución del empresario al frente de la empresa por sucesor(es) de la misma familia”. Evidentemente, no todas las sucesiones cuentan con un plan de sucesión, y esa es la razón de algunos de sus problemas como veremos a continuación.

Una de las causas de los fracasos sucesorios es el entendimiento de la sucesión como un acto de transferencia de poder. En realidad, la sucesión es un proceso que conlleva no sólo el poder de decisión, sino también la transmisión gerencial y patrimonial, así como una transferencia ideológica entre generaciones. Es en la organización de estas transferencias donde nacen los juegos de poder, el desalineamiento de valores y objetivos y los diferenciales de expectativas, que provocan buena parte de los conflictos familiares (Beutell y Greenhaus, 1985; Carlsson, Kacmar y Stepina, 1995; Haveman y Khaire, 2004). El proceso sucesorio ocasiona problemas en la familia, de donde suele proceder el sucesor y a la que regresa el sucedido con todas las dudas que esta cesión de poder conlleva. También plantea retos a la gestión, pues el sucesor incorpora capacidades, objetivos y experiencias distintos que suelen traducirse en cambios del modo de dirección y de las prácticas introducidas. Y, por último, la sucesión trae consigo desafíos para la empresa, no sólo por las decisiones sobre la delegación de poderes que el sucesor proponga, sino también porque suele impulsar cambios que pueden colisionar con las prácticas, valores y rituales institucionalizados y legitimados unos por los empleados y otros por la familia.

La sucesión es también el rasgo distintivo que permite señalar las sucesivas fases que una EF atraviesa a lo largo de su existencia como negocio. Tal y como afirma Stecckerl (2006), el ciclo de vida de las EF está compuesto por varias etapas: primero la organización pasa de tener un sólo propietario a ser una empresa de hermanos; después pasa de ser una compañía de hermanos a ser una empresa de primos. Cada una de estas transiciones generacionales enfrenta su propia serie de desafíos que amenazan la preservación del carácter familiar de la empresa.

**Gráfico 8. La empresa familiar intergeneracional y la divergencia de objetivos.**



Fuente: Weigel (1992).

Si bien en el momento de la fundación de la EF la figura del propietario suele coincidir con la del máximo responsable y, por tanto, todos los roles están concentrados en una misma persona que dirige, controla y se responsabiliza del negocio, la variedad de sistemas y zonas de intersección adquiere mayor complejidad en fases posteriores. La multiplicidad de intereses que tipifica a la EF va pues acentuándose a medida que la familia crece, entran en juego los descendientes y los familiares políticos, y se convierte en una sociedad intergeneracional (gráfico 8).

Durante una primera etapa en la que el fundador se mantiene al frente de la EF y su ascendiente y liderazgo se mantienen indemnes, los conflictos son mínimos por el apoyo que suele recibir de sus familiares directos, unidos al proyecto por la fuerte sensación de pertenencia a un grupo familiar cohesionado por fuertes lazos afectivos y el interés de consolidar un proyecto decisivo para su bienestar. Incluso cuando la EF ha sido obra de varios fundadores pertenecientes a grupos familiares distintos, la convergencia de intereses suele seguir siendo alta por compartir todos ellos una misión. Sin embargo, a medida que la familia va aumentando en dimensión y complejidad interna, merced al incremento de ramas familiares y de la variedad de expectativas, los objetivos de los subgrupos existentes dentro de la EF se van distanciando. Los cambios generacionales traen pues consigo la contracción de la zona de intereses comunes y la dilatación de la zona de conflicto.

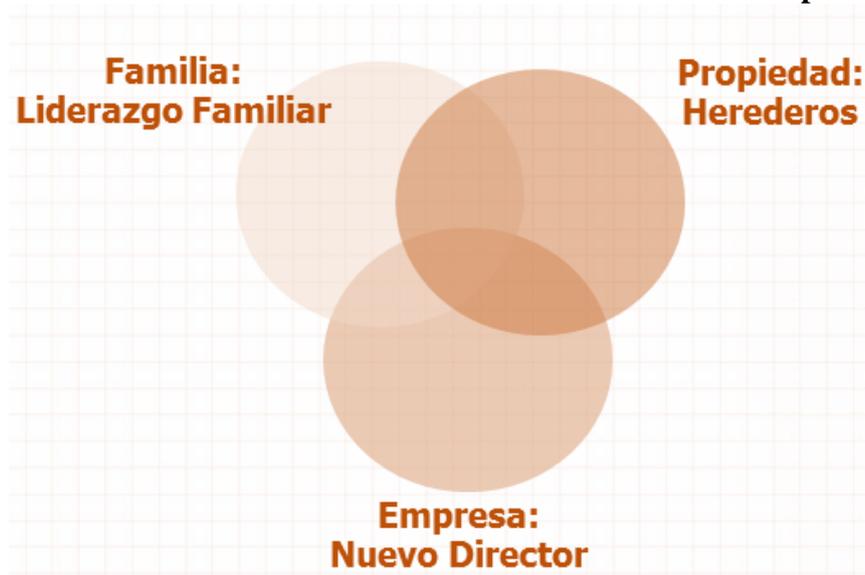
La entrada en juego de la segunda generación suele producirse mientras la primera generación aún se mantiene al frente de la EF, en el momento en que los descendientes de los fundadores alcanzan la madurez suficiente para pensar en su papel en el negocio, en sus aspiraciones profesionales y en su proyecto de vida emancipado ya del hogar de nacimiento. La carta de naturaleza plena de segunda generación se produce con la independencia de los hijos, cuando crean su propia familia, pues es el momento en que entran en juego nuevos actores (parientes políticos) que no son propietarios y por tanto los vínculos afectivos de los herederos empiezan a dividirse entre sus progenitores y el nuevo hogar que han formado. Esta primera transición intergeneracional se complica cuando los descendientes son varios, formando la llamada “sociedad de hermanos”, pues entonces los nuevos grupos de parentesco se multiplican. Los tres círculos

dibujados por Tagiuri y Davis (1982) comienzan a tomar sentido pues la convergencia de intereses se debilita y con ella la emergencia de las zonas de conflicto.

La complejidad familiar y el debilitamiento de la comunión de intereses se acentúan con los siguientes cambios generacionales, empezando con el llamado “consorcio de primos” que suele marcar la entrada en juego de la tercera generación. El problema desde ese momento no es ya solamente el debilitamiento e incluso la desaparición de los fundadores, que podían seguir jugando el papel de argamasa de la misión primigenia de la EF, sino además el aumento del número de ramas familiares y el inevitable descenso de la relación personal entre sus miembros. La cohesión global de la familia va perdiendo fuelle frente a la cohesión interna de cada rama familiar. El resultado final suelen ser mayores dificultades para conciliar los roles desempeñados por los miembros de cada círculo, y por tanto un alza de la probabilidad de conflictos.

El reconocimiento del líder de la EF se va haciendo cada vez más complejo con las transiciones generacionales por el aumento del número de posibles candidatos, por las trabas a la construcción de una visión compartida de los herederos en los órganos de gobierno societarios. La complejidad de gestionar el cambio y la propia dinámica de la familia y de la EF se expande igualmente por las dificultades que plantea la división del patrimonio de los antecesores, que suele conllevar problemas en cuanto a la transmisión de la propiedad del capital invertido en la EF por cada rama familiar y pugnas internas dentro de ellas por hacerse con el control. La cada vez más probable necesidad de profesionalización, que exige más requisitos a los aspirantes internos e introduce en la ecuación de la sucesión un nuevo vector si se incorporan gestores profesionales externos con intereses y expectativas alejados de los tradicionales de la familia, es la guinda para cuajar una organización estructural y societariamente muy compleja (gráfico 9).

#### Gráfico 9: Retos a la sucesión en los diferentes subsistemas de la empresa familiar.



Fuente: Camisón (2014: 28).

La incubación de todos estos problemas obliga a la EF a desarrollar órganos de gobierno y mecanismos adecuados con tal de que los posibles conflictos que hemos descrito no amenacen la supervivencia de la empresa (Carlock y Ward, 2002; Gallo y Amat, 2003; Sánchez-Crespo, Bellver y Sánchez, 2005), especialmente cuando la compañía alcanza cierta dimensión (Galve, 2002). Estas estructuras compaginan los

clásicos órganos de gobierno corporativo con nuevos órganos e instrumentos de gobierno familiar (Martínez, 2007), que si bien no pueden invadir ni limitar las competencias legalmente reconocidas a los órganos sociales (Gortázar, 2007) pueden institucionalizarse vía incorporación a los estatutos sociales y, en todo caso, adquieren una importancia decisiva para conciliar el gobierno de la familia y de la empresa, para transmitir la primera a la segunda su sistema de valores.

En particular, el relevo generacional plantea el dilema clave de cómo afrontar una transición en la cual aspectos como la selección, la formación y el liderazgo del sucesor, deben ser abordados buscando candidatos capaces de satisfacer tres tipos de demandas: (a) las demandas del núcleo familiar propietario referidas tanto a la supervivencia del control familiar como a otras expectativas; (b) las expectativas de otros grupos de interés; (c) las necesidades competenciales que requiere el gobierno de organizaciones con estructuras de propiedad complejas sumadas a imperativos de mercado. El fracaso en equilibrar estas tres clases de demandas puede devenir en crisis familiares, en rupturas con los stakeholders y en crisis empresariales, que repercutirán negativamente en la competitividad y el desempeño económico de la compañía, y a más largo plazo en su supervivencia (gráfico 1).

La investigación sobre los factores relacionados con el relevo en la dirección de la EF que inciden en el éxito de la sucesión es un tema crítico dada la tasa de fracaso en los procesos de relevo generacional a los cuales la misma está asociada. La literatura al respecto es ciertamente abundante. Se pueden distinguir dos grandes etapas en la indagación sobre el problema de la sucesión en la dirección de la EF:

1. La primera preocupación giró alrededor del dilema de si el sucesor debía ser el mismo sujeto que el heredero o por el contrario era recomendable la profesionalización de la dirección encarnada en un experto externo (eg., Barnes y Hershon, 1976; Friedman, 1991), cuáles eran los tipos de sucesores que podían encontrarse en la realidad y su grado de idoneidad (eg., Levinson, 1974; Fiegner et al., 1991). Aunque esta pregunta suscita un atractivo magnético para las familias empresarias, lo que explica la proliferación de consultores y libros de autoayuda para aconsejarles en el empeño, lo cierto es que las respuestas ofrecidas han adolecido en general de falta de sustento científico. Más allá de lugares comunes, la investigación desveló la complejidad del problema que no tenía una respuesta universal. Cuando la sucesión recae en un heredero, pueden darse problemas como el nepotismo o el deseo de asegurar la supervivencia y el control familiar a cualquier coste, que dañen la competitividad de la empresa. Por el contrario, cuando el sucesor es ajeno al núcleo familiar de control pueden amanecer problemas de conflicto de visiones o de intereses con el profesional de la dirección contratado en el mercado, que cuestionen su legitimidad decisoria y cercenen las perspectivas de éxito competitivo.
2. Ante las perspectivas poco fructíferas del maniqueísmo de este primer enfoque, la literatura posterior se ha preocupado principalmente de perfilar mejor los factores contingentes que determinan el éxito del proceso de sucesión. Estos factores son una mezcla abigarrada de estructuras, procesos, conductas y capacidades, que se pueden organizar en cuatro bloques:
  - a) Rasgos personales y profesionales del sucesor. La identificación de los factores que deberían distinguir a los candidatos a sucesor es la línea continuista de la investigación de la primera etapa, que tras superar la perspectiva dicotómica se ha centrado en tres puntos:

- Aislar las características que deberían adornar a los buenos sucesores. Existe un caudal de trabajos que destacan las repercusiones derivadas de la existencia de herederos demasiado jóvenes y/o con poca experiencia para desempeñar cargos importantes (Stuart, 2007), la formación del sucesor a través del aprendizaje en el propio puesto (Calder, 1961), el compromiso afectivo basado en lazos emocionales (Allen y Meyer, 1990; Meyer, Allen y Smith, 1993) con la EF (Cabrera, 2005; Sharma e Irving, 2005; Motwani, Levenburg, Schwartz y Blankson, 2006), la responsabilidad y autonomía en sus funciones (Donnelley, 1964), las habilidades y la capacidad para hacer bien el trabajo (Lansberg, 1986), la necesaria evaluación del desempeño del individuo (Danco, 1982) y el tener una buena comunicación (Barnes y Hershon, 1976; Lansberg 1988; Ward, 1987).
  - Las exigencias impuestas al perfil del sucesor por rasgos de la organización como son el tamaño, la tecnología y las gamas de productos y procesos; así como las contingencias ocasionadas por la evolución y estado actual de la empresa en cuanto a situación financiera, paz laboral, contratos, etc. (Dyer, 1986; Handler, 1989; Le Breton-Miller et al., 2004; Venter et al., 2005; Chrisman et al., 2005; Cabrera y Martín, 2009).
  - La configuración cultural de la EF (Dyer, 1986; Cabrera y Martín, 2009). Es bastante extenso el trabajo publicado sobre las consecuencias de la cultura de clan de la EF como son el nepotismo, la inequidad en el reparto de las remuneraciones y las decisiones de promoción o selección, o el deseo de asegurar la supervivencia y el control familiar a cualquier precio (Habberson y Williams, 1999; Habberson et al., 2003; Habberson, 2006; Pearson et al., 2008).
- b) La configuración orgánica del ejercicio del poder de decisión sobre la sucesión (Dyer, 1986; Handler, 1989; Cabrera et al., 2001; Chrisman et al., 2005; Le Breton-Miller et al., 2004; Venter et al., 2005), con dos temas en cartera:
- La configuración de los órganos de gobierno familiar que facilite una transición intergeneracional consensuada.
  - La configuración de los órganos de gobierno corporativo que facilite la conciliación con el modelo de gobierno familiar.
- c) Los instrumentos de gobierno corporativo y familiar que regulan la organización y gestión de la EF, así como las relaciones económicas y profesionales entre la propiedad, el negocio y la familia, siempre con un propósito de mantener la viabilidad de la empresa y su continuidad en manos familiares a lo largo de sucesivas generaciones (Galve, 2002; Gallo y Tomaselli, 2007), dado que uno de sus contenidos principales es asegurar el apoyo político para una sucesión pacífica y competente (Handler, 1989; Friedman, 1991; Barach y Ganitsky, 1995; Cabrera, 2005; Fuentes, 2007). En especial, se ha trabajado la elaboración de protocolos para la formación y elección del sucesor que conduzcan a un relevo con garantías (Ward, 1987; Amat, 2000; Herreros, Calaf y Rovira, 2001; Sánchez-Crespo, 2001; Vilaseca, 2002; Claver et al., 2004; Le Breton-Miller, Miller y Steier, 2004; Cabrera y Martín, 2009).
- d) La forma en que debería gestionarse la sucesión por la familia propietaria para lograr una transición exitosa que responda a las expectativas de todos los grupos

de interés involucrados en el proceso de sucesión (Goldberg, 1991; Goldberg y Woolridge, 1993; Cabrera et al., 2001; Cabrera, 2005). Se han destacado sobre todo:

- Las relaciones entre el predecesor y los sucesores (Cabrera y Martín, 2009) como factor clave de una transición exitosa, por fortalecer el rol del primero de carácter motivacional (Vallejo, 2007), de comunicación clara y comprensible de su visión de futuro (Yukl, 2002), de aportación de apoyo y recursos al sucesor para fomentar su propio desarrollo (Barlett y Ghoshal, 1997), de transferencia de conocimiento intergeneracional (Cabrera et al., 2001; Cabrera, 2005; Le Breton-Miller et al., 2004; Venter et al., 2005) y de creación de un entorno que propicie el aprendizaje por la experiencia del sucesor desarrollando capacidades, confianza en sí mismo y autonomía directiva (Goldberg, 1991; Goldberg y Woolridge, 1993; Cabrera et al., 2001; Cabrera, 2005).
- Las relaciones entre los sucesores y otras personas implicadas como los trabajadores, los analistas y los inversores (Handler, 1989; Friedman, 1991; Barach y Ganitski, 1995; Cabrera, 2005). En especial, el capital humano y el comportamiento de los empleados no familiares son otras variables que pueden incidir en las necesidades del perfil del sucesor y , por ello y de modo indirecto, en los resultados conseguidos por quien asuma el relevo en el liderazgo de la EF.

#### **1.4. EL RETO DEL CAMBIO CULTURAL Y DE LA CUALIFICACIÓN DIRECTIVA CON LA SUCESIÓN**

---

El desarrollo de la investigación sobre los factores contingentes que determinan el éxito del relevo en la dirección y el liderazgo del proceso de sucesión en la EF se ha detenido pues sobre todo en aspectos relacionados con el perfil personal del sucesor y en los cambios del modelo de gobierno corporativo y de gobierno familiar que pueden facilitar la formación y selección de un sucesor competente, así como en ciertos rasgos del entorno y de la configuración estructural de la organización que pueden actuar como facilitadores o inhibidores.

Sin embargo, permanece prácticamente inexplorado el problema de cómo aprovechar la sucesión para impulsar el proceso de cambio hacia una cultura participativa que contribuya a fortalecer los rasgos propios de la cultura de la EF que suponen fortalezas de esta organización. Se ha hablado con frecuencia y profusión de la cultura típica de la EF y de los riesgos que encierran las transiciones intergeneracionales que derivan en conflictos para algunos de sus valores (como la confianza mutua y la cohesión). Pero se ha dicho poco del impacto sobre ese fortalecimiento en positivo de la cultura de EF que puede inducir la decisión del sucesor de promover un cambio hacia una cultura participativa, y de las prácticas que puede movilizar para cebar ese proceso de cambio cultural.

Incluso el estudio de los procesos mediante los cuales los sucesores pueden desarrollar las competencias directivas que las responsabilidades del cargo requieren ha sido limitado a recomendaciones genéricas sobre los requisitos mínimos de formación formal y la adquisición de experiencia que debería conjugar, normalmente unidas a la elaboración de protocolos familiares que consensúen el nivel de exigencia de esos

estándares de aprendizaje previo al nombramiento entre los propietarios familiares. En cambio, el conocimiento acumulado sobre la contribución de las prácticas de gestión al éxito del proceso de sucesión ha sido poco explorado, quizás por la creencia en que el relevo en el liderazgo de la EF es un asunto de competencia reservada para los órganos de gobierno corporativo, y en todo caso de la familia propietaria. Esta idea parte de suponer que el éxito del sucesor en el desempeño de su puesto es independiente e inmune a las rutinas del negocio. Se trata de una hipótesis ciertamente cuestionable, pues el éxito de la sucesión no termina con la elección del mejor candidato, sino que se demuestra en el tiempo con su impacto sobre el desempeño organizativo y su capacidad para mantener y fortalecer la supervivencia de la EF. El alcance de este propósito requiere de los sucesores la posesión o la adquisición de unas capacidades directivas que, como intangibles que son, pueden desarrollarse con la adopción de ciertas prácticas de gestión. La literatura ya ha profundizado en la relación entre prácticas y capacidades, pero sigue sin explorarse ese vínculo en el caso concreto del desarrollo de las capacidades directivas del sucesor.

Una vez constatados estos gaps de la investigación, en el capítulo siguiente se estudian los procesos de cambio cultural y las prácticas de gestión, como paso previo al desarrollo de un modelo global prácticas-capacidades-desempeño aplicado a la nueva etapa abierta con una sucesión.

## **1.5. DIMENSIONES DEL ÉXITO SUCESORIO**

---

La medición del éxito del proceso sucesorio es una tarea difícil si no se operativiza en dimensiones que sean observables en períodos de tiempo razonables en los que puedan compilarse datos para poblaciones de empresas significativas. Para resolver este problema, hemos distinguido dos dimensiones del constructo “éxito del proceso de sucesión” diferenciadas por el periodo de tiempo al cual va referido el éxito:

- Éxito a corto plazo en la sucesión. La sucesión se entenderá exitosa a corto plazo cuando el relevo en el liderazgo de la EF ha conducido a una mejora significativa de los resultados económicos de la empresa entre el momento del relevo y la fecha de observación de los resultados.
- Éxito a largo plazo en la sucesión. La sucesión se entenderá exitosa a largo plazo cuando el sucesor que asume la vara de mando en la EF ha conseguido acumular las competencias directivas que precisará para aunar a la familia, impulsar el negocio y asegurar su supervivencia en las próximas generaciones bajo control familiar, es decir, se perfila como un líder en la empresa y en la familia. La relación positiva entre un relevo exitoso del líder y el rendimiento organizativo cuenta con apoyo empírico (eg., Dyck et al., 2002). La transferencia eficaz del liderazgo influirá de forma constructiva en el buen funcionamiento de la empresa y en la conciliación entre familia y negocio por tener un sujeto que armoniza ambas esferas. En especial, su talla como líderes es clave para la supervivencia de la EF (Day, 2001). Los directivos familiares suelen mantenerse en su puesto durante más tiempo que los gestores de empresas no familiares. Ibrahim y Ellis (2004) aportan datos que cifran la vida media de un CEO de empresas no familiares en cerca de 7 años, mientras que el fundador de una EF llega a permanecer más de 32 años. Este largo ejercicio de la gestión en la EF sólo es sostenible cuando el sujeto ha alcanzado un reconocimiento como líder por la familia empresaria. Por ello, el éxito de la sucesión en el liderazgo ha sido

el criterio que hemos especificado para medir el éxito a largo plazo en la sucesión. Sólo con una sucesión en el liderazgo positiva se logrará la supervivencia de la EF y la satisfacción de los grupos de interés implicados en el proceso de sucesión (Le Breton-Miller, Millar y Steier, 2003).

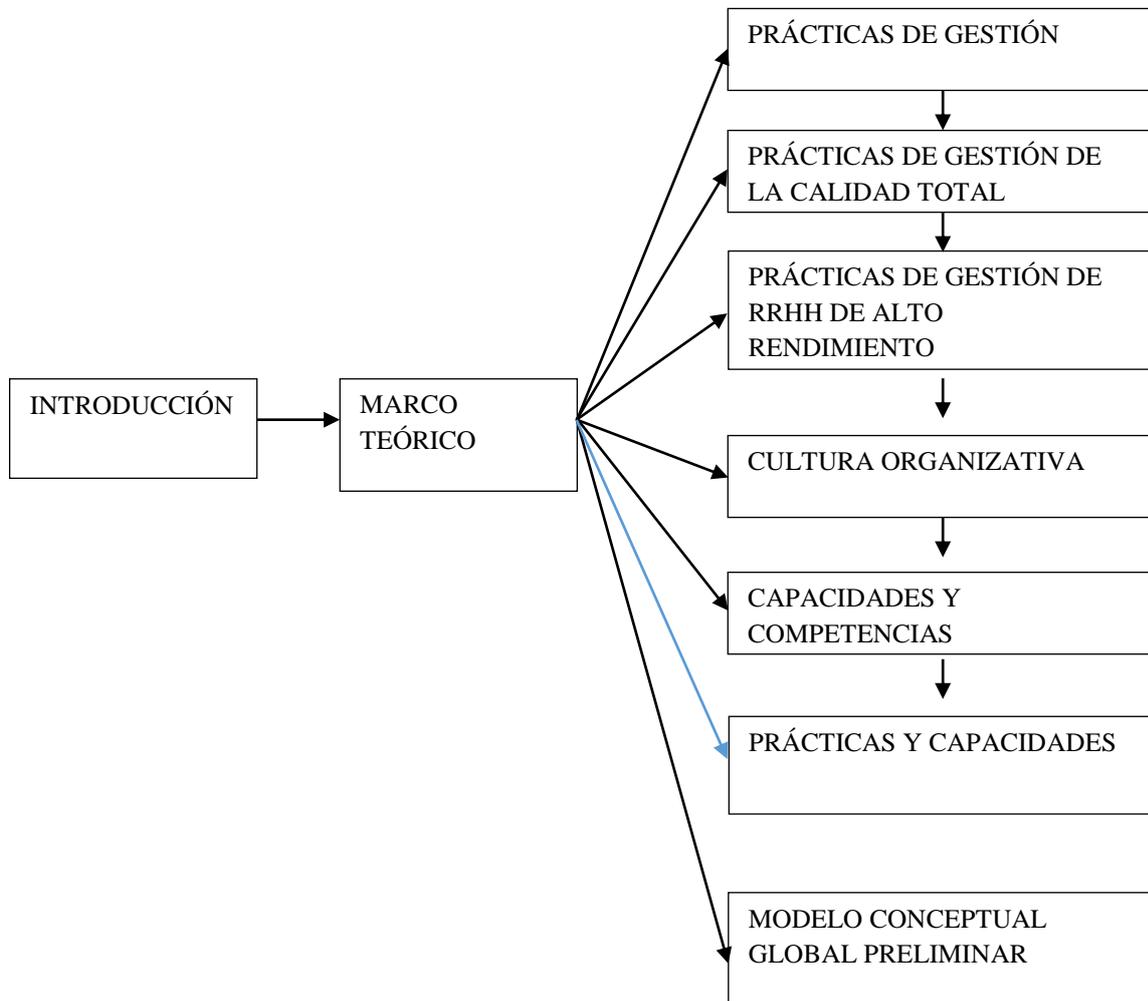
**2**

**MODELO TEÓRICO SOBRE  
PRÁCTICAS DE GESTIÓN,  
CULTURA, CAPACIDADES Y  
SUCESIÓN**

## 2.1. INTRODUCCIÓN

La enumeración de los factores desencadenantes de procesos de sucesión exitosos ofrecida en el gráfico 1 distingue entre una serie de antecedentes directos y unos factores condicionantes de dichos precursores. Mientras que los antecedentes objeto de esta tesis son la cultura organizativa y las competencias de los sucesores, los factores contingentes que pueden actuar sobre los anteriores van referidos a las prácticas de gestión de la calidad total y de los recursos humanos de alto rendimiento. Este capítulo analiza cada una de estas variables y se cierra con el marco conceptual básico para comprender los conceptos manejados y el modelo teórico global preliminar que los interrelaciona en esta tesis. El gráfico 10 sintetiza los contenidos del capítulo.

**Gráfico 10: Esquema de contenidos de la sección 2.**



Fuente: elaboración propia.

## 2.2. LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN

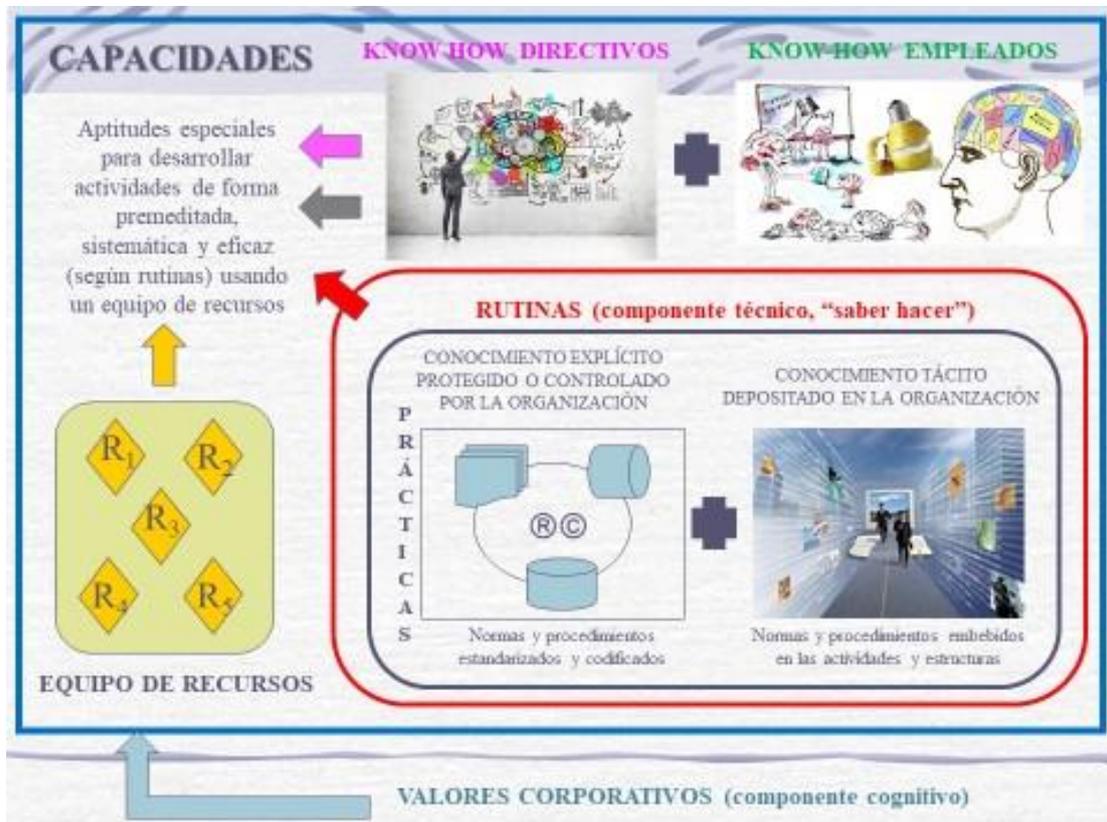
### 2.2.1. Concepto de prácticas de gestión

Bajo la etiqueta “prácticas de gestión” se encasilla un amplio y variopinto elenco de acciones que conjugan sistemas y métodos con propósitos heterogéneos. Ejemplos de prácticas de gestión son los sistemas de gestión de la calidad (SGC), los métodos Just-in-Time (JIT), los procedimientos de certificación de la calidad, la reingeniería de procesos, las políticas de gestión de los recursos humanos, las prácticas de organización del trabajo, y la gestión de la cadena de aprovisionamiento.

A pesar de la trascendencia que las buenas prácticas de gestión están adquiriendo en entornos competitivos, la sistematización del constructo y la acuñación de una definición comúnmente aceptada están aún por alcanzar. Con ese término la literatura se refiere mayoritariamente a los métodos de trabajo e innovaciones que los directivos usan para mejorar la efectividad de sus acciones y decisiones (Luenendonk, 2017; Siebers et al., 2008). Una práctica de gestión se entiende pues como un conjunto de instrumentos analíticos que los directivos manejan en su trabajo (Dessler, 2004; Sutherland y Canwell, 2004; Van Assen et al., 2009).

Las herramientas que dan lugar a una práctica son un agregado de conceptos, procesos y ejercicios (Rigby, 2001). En este sentido, la palabra práctica está estrechamente relacionada con la asignación de recursos, la planificación para su uso, la división del trabajo y la coordinación de tareas, y los mecanismos de planificación y control. Las prácticas de gestión también aluden a los procedimientos que las empresas siguen para alcanzar buenos resultados.

**Gráfico 11: Alcance de los conceptos prácticas, rutinas y capacidades.**



Fuente: elaboración propia.

Aunque estos elementos ayudan a perfilar el concepto, su definición completa y diferenciada de otros conceptos próximos no puede hacerse sólo con ellos. El problema conceptual es especialmente importante en relación a los conceptos de rutina organizativa y capacidad. El gráfico 11 aclara el alcance de cada uno de estos conceptos.<sup>2</sup>

En el sentido anglosajón del término, las **rutinas organizativas** designan el trabajo que se hace de acuerdo con normas y procedimientos organizativos establecidos o interiorizados. El alcance primigenio de las rutinas organizativas fijado por Nelson (1981) y Nelson y Winter (1982) sigue este enfoque, aludiendo así a la repetición de “pautas regulares y previsibles de actividad a través de las que se desarrolla una secuencia de acciones coordinadas por individuos”.

Ciertos trabajos definen las prácticas como las rutinas generales y compartidas (Whittington, 2006). Esta asimilación general de las prácticas como rutinas es equívoca, pues no todas las rutinas son prácticas. Cohen y Bacdayan (1994) distinguen entre las rutinas consistentes en una compilación de conocimiento explícito y asociadas a los procedimientos operativos estándar, que están explícitamente formulados y tienen un carácter más normativo; y otras normas y procedimientos basadas en conocimiento tácito que está depositado en la organización en forma de embebido en sus actividades o estructuras. Pues bien, partiendo de esta clasificación, entendemos que las **prácticas de gestión** deben referirse a las rutinas fundamentadas en conocimiento explícito, mientras que el término rutina se reservaría para aquellos patrones organizativos basados tanto en prácticas, como en conocimiento tácito difícilmente codificable. Una práctica se define entonces como un conjunto de métodos, normas y procedimientos, que establecen pautas regulares y predecibles de comportamiento para la coordinación de ciertos recursos individuales, con el fin de desarrollar actividades o procesos concretos dentro de las fronteras organizativas o con otros agentes a lo largo del sistema de valor. Finch (2002) utilizan el término “contextos integrados de gestión” para subrayar el hecho que lo que en realidad se está adoptando es un conjunto de procedimientos, ideas, técnicas y herramientas que, de forma agregada, forman una práctica.

Cuando los métodos, normas y procedimientos se codifican o depositan en una herramienta organizativa concreta, éstos pasan a ser independientes de las personas y controlables por la organización. Se puede pensar, por ejemplo, en el conjunto de métodos y procedimientos que gobiernan el proceso de producción o el proceso de recepción y envío de pedidos. Si la empresa codifica este conocimiento en un programa informático, en una base de datos o en manuales de procedimientos, dicho activo pasa a ser propiedad de la empresa, que puede proceder, incluso, a su comercialización. Por consiguiente, cuando una rutina es susceptible de depósito en la organización, independizándola de las personas y otorgando a la misma su control, pasaría a ser una práctica.

La gestión es una ocupación exigente que demanda de los directivos un esfuerzo consistente para conseguir objetivos con restricciones de tiempo y de recursos, que además obliga con frecuencia a afrontar problemas tanto internos como externos a la empresa cuya solución o encauzamiento precisa de herramientas capaces de ofrecer respuestas aceptables. La dirección tiene pues un desafío adicional a los ya emanados de los mercados, los stakeholders y las instituciones, que es el de la selección de las prácticas apropiadas a cada contexto. Para afrontar este reto, los directivos cuentan con

---

<sup>2</sup> Las diferencias y relaciones entre práctica y capacidad serán abordadas en el punto 2.5.

una referencia útil: las **mejores prácticas** (*best practices*) adoptadas en contextos similares por firmas ejemplares (algunas veces se habla de compañías de clase mundial).

Entenderemos por mejores prácticas todo conjunto coherente de principios, procesos y procedimientos que se consideran como las pautas más apropiadas o aconsejables para resolver problemas o enfrentar situaciones específicas, por haber demostrado su utilidad o por contar con una sólida justificación teórica en un contexto dado y por suponerse que la experiencia adquirida debe permitir su transferencia a contextos similares.

La aplicación de las mejores prácticas permite a las organizaciones seguir patrones de comportamiento de los que se dispone de garantías o referencias de éxito. Es decir, son soluciones de gestión sistemáticas (permiten un desarrollo organizado y controlable), con una demostrada eficacia (permiten alcanzar los resultados deseados) y eficiencia (ofreciendo la mejor relación recursos utilizados sobre resultados conseguidos), y flexibles (pues permiten la adaptación a las necesidades de los clientes o a los cambios del entorno). Los resultados positivos generados con su implantación son pues observables en términos de optimización del tiempo de diseño de las respuestas a los problemas o retos, sistematización de procesos, uso eficaz de los recursos, minimización de errores y conflictos, etc.

A diferencia de las buenas prácticas, que son recomendaciones de un valor universal sobre cómo realizar el trabajo (como son el uso de casco de protección en una zona de riesgo o el análisis de alternativas de financiación al incurrir en endeudamiento), las mejores prácticas son prácticas exitosas en un cierto contexto y por consiguiente su valor puede no ser universalizable. La identificación de las mejores prácticas requiere la acumulación de conocimientos sobre las acciones y las herramientas que funcionaron y no funcionaron en cada situación o contexto, así como el análisis para poder comprender por qué funcionaron o fracasaron, de manera que su transferencia posterior pueda ser parametrizable. Las lecciones aprendidas aconsejan pues, más que su aplicación automática a rajatabla, entenderlas como “prácticas apropiadas” con el fin de evitar las presunciones de valor genéricas (Bessant et al., 2003). En esta misma línea, Leseure et al. (2004) introducen el término “prácticas prometedoras” para subrayar que éstas prometen una mejora del rendimiento, aunque no la aseguran dada la incertidumbre sobre la reproducción del contexto original en que demostraron su utilidad a cada nueva implantación.

Las dos categorías de prácticas estudiadas en esta tesis son las prácticas de gestión de la calidad y las prácticas avanzadas de gestión de los recursos humanos. Su selección obedece a la amplia literatura disponible que informa de su capacidad de generar resultados positivos en contextos que requieren proyectos de mejora o de cambio organizativo.

### **2.2.2. Las prácticas de gestión como innovación administrativa**

Por otro lado, estas prácticas de gestión han sido consideradas como un tipo de innovación administrativa y su implementación como un esfuerzo organizativo para difundir esta innovación dentro de la organización (Ahire y Ravichandran, 2001; Ravichandran, 2000). La consideración de la innovación como un modelo dual permite distinguir entre innovaciones tecnológicas e innovaciones administrativas (Daft, 1978).

Las innovaciones tecnológicas incluyen la obtención de nuevos productos y nuevos procesos o tecnologías productivas. Desde el Enfoque basado en Recursos y Capacidades (EBRC), las innovaciones tecnológicas se consideran como la fuente

básica de ventajas competitivas sostenibles y rentas económicas. A través de las capacidades de innovación, las organizaciones pueden adaptarse a las circunstancias cambiantes de la tecnología y los mercados, e incluso pueden rejuvenecer o reinventarse. Por su parte, las innovaciones administrativas se basan en la adopción de un conjunto de programas, métodos, procedimientos o técnicas nuevas para la organización.

Las innovaciones tecnológicas se suelen originar en centros tecnológicos de la organización, relacionados con niveles operativos, y suelen difundirse de forma ascendente en la jerarquía organizativa. En cambio, las innovaciones administrativas parten normalmente del núcleo administrativo de la organización y suelen seguir un proceso de difusión descendente (Ahire y Ravichandran, 2001; Damanpour y Gopalakrishnan, 1998).

La definición de innovación organizativa ofrecida por Damanpour (1991), Gopalakrishnan y Damanpour (1997) y el propio Manual de Oslo (OCDE, 2005), señala que la mejora aportada puede obrar y apreciarse en aspectos hard y soft. Las prácticas de organización del trabajo proponen ideas de mejora en la estructura organizativa a través de los métodos avanzados de gestión de las personas. Por tanto, las prácticas de gestión de la organización no inciden en los aspectos técnicos-productivos de los procesos y las actividades, que sí están presentes en las prácticas de gestión de la calidad.

### **2.3. LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL**

---

La calidad y su gestión han ido evolucionando de manera conjunta siguiendo la evolución de la economía, desarrollando diferentes enfoques a lo largo de los años que recogen conjuntos variables de prácticas para la gestión y mejora de la calidad, según estén relacionadas con la calidad del producto, la calidad del servicio, la calidad de los procesos, los sistemas de aseguramiento y certificación y la calidad total.

Existen múltiples definiciones del **concepto de calidad**, que pueden ser agrupadas en cuatro categorías (Camisón, Cruz y González, 2006; Miranda et al., 2007):

- Calidad entendida como la conformidad a unas especificaciones. Según esta definición, defendida por autores como Crosby (1979: 56) o Deming (1984: 59), “la calidad se mide en función de la conformidad de productos y servicios con las especificaciones diseñadas”.
- Calidad como la satisfacción de las expectativas del cliente. En este enfoque, la Calidad se entiende como la “idoneidad o aptitud para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente” (Juran, 1974:35) y se define como “un conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas” (Norma UNE EN ISO 9000:2000).
- Calidad como valor en relación al precio. Esta interpretación postula que “tanto el precio como la calidad deben ser tenidos en cuenta en un mercado competitivo, es decir, la calidad de un producto no puede ser desligada de su coste y de su precio” (Feigenbaum, 1995). Según Taguchi (1986:18), la calidad es “la pérdida económica producida a la sociedad desde que el producto es lanzado al mercado” o, en otras palabras, “pérdidas mínimas para la sociedad en la vida del producto”.

- Calidad como excelencia. Aplicado a un producto o servicio, este concepto describe la posesión de los máximos estándares de calidad, el no conformarse con un segundo lugar (Tuchman, 1980), y por tanto, confiere un significado absoluto de “lo mejor” (Garvin, 1984, 1988). En su significado más actual, el vocablo se asocia a la excelencia en la gestión. Así lo interpretan hoy organizaciones de referencia en el campo, como el Club de Excelencia en Gestión (antes Club de Gestión de la Calidad), y programas destacados como el Modelo de Excelencia de la EFQM y el programa de certificación para los profesionales de la calidad *Certified Manager of Quality / Organizational Excellence* de la American Society for Quality.

La **Gestión de la Calidad (GC)**, según la Norma UNE-EN ISO 9000:2000, se define como un conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. La evolución desde la idea de la calidad como atributo del producto, que conllevaba necesidades de control de la conformidad del producto con unas especificaciones, hacia la de calidad como variable competitiva clave para satisfacer las necesidades de los clientes y crear valor, donde se enfatizan aspectos de la cultura y el diseño de la organización, ha modificado en su raíz la naturaleza de la gestión de la calidad. El trabajo académico (eg., James, 1996; Dale et al., 2007) ha clasificado las etapas de esta evolución histórica en cuatro etapas clásicas: inspección de calidad, control de calidad, aseguramiento de la calidad y gestión de la calidad total (tabla 7). No obstante, una relación más precisa distingue cinco fases separando dos versiones de la fase de aseguramiento de la calidad (Camisón, Cruz y González, 2006).

**Tabla 7: Enfoques de Gestión de la Calidad.**

Enfoques	Prácticas dominantes
CONTROL POR INSPECCIÓN. (Finales XIX-principios XX)	Control reactivo de no conformidades. Inexistencia de prevención. Inexistencia de plan de mejora.
CONTROL DE CALIDAD. (Surge en los años 30)	Control reactivo de no conformidades. Inexistencia de prevención. Detección de errores a través de técnicas estadísticas Mejora de la eficiencia.
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD (Surge entre los años 40-50)	Control proactivo de no conformidades. Control total de la calidad. Énfasis en el diseño de productos. Documentación de procedimientos de trabajo. Búsqueda de la uniformidad y conformidad.
GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL (GCT) Surge a partir de los años 60	Importancia satisfacción de los clientes. Liderazgo de la dirección. Trabajo en equipo y compromiso de los empleados. Cooperación interna y externa. Formación y aprendizaje. Mejora continua.

Fuente: Elaboración propia.

El primer enfoque de GC que siguió el paradigma de Control por Inspección surgió a finales del siglo XIX y principios del siglo XX. Su base radicaba en el concepto de calidad como conformidad con las especificaciones, y por ello su alcance se restringía a la búsqueda ex-post de no conformidades. Esta limitación de su ámbito de trabajo explica la inexistencia en este paradigma de prácticas de prevención y de planes de mejora.

El progresivo pulido de la función de calidad llevó a la mejora de su enfoque de control, buscando así nuevos enfoques que subsanasen las deficiencias del Control por Inspección. El primer resultado de este desarrollo paradigmático fue la introducción del enfoque de Control de Calidad, que mantenía el concepto de calidad como conformidad y las prácticas de inspección orientadas a la detección de no conformidades, pero en cambio, persiguiendo una mayor economía, recurría a métodos estadísticos para la comprobación del cumplimiento de especificaciones de un modo más eficiente. El desarrollo de nuevas industrias como la del automóvil y las manufacturas de precisión fue la fuerza que promovió este modelo de gestión de la calidad, que había ya madurado en los años 20 y 30 del pasado siglo.

Durante las décadas de 1940 y 1950 fueron surgiendo nuevas percepciones de la misión de la función de calidad, alimentadas por los cambios del entorno y el mismo proceso de perfeccionamiento de la gestión de la calidad. El continuo crecimiento de la escala de producción y de la competencia obligó a redefinir el concepto de calidad, que pasó a girar alrededor de la satisfacción de las expectativas de los clientes. Este nuevo concepto de calidad trajo consigo la redefinición de la función de calidad, que supera ya las etapas de control reactivo. El Aseguramiento de la Calidad se consolida como enfoque dominante durante los años 50 y 60. Sus ejes principales son la documentación de procedimientos para asegurar la uniformidad del trabajo y la normalización de los procesos, una visión proactiva en pos de la prevención de errores, del mismo modo que la extensión de la calidad a todos los departamentos y procesos aportó la visión sistémica, la involucración de las personas, y el énfasis en el diseño de los productos.

En su fase de consolidación durante los años 60, el Aseguramiento de la Calidad apadrinó un nuevo concepto de calidad como valor aportado en relación al precio del producto, recogiendo las lecciones que la industria japonesa (y con ella autores como Taguchi e Ishikawa) empezaba a dar al mundo occidental. Es desde esta preponderancia del concepto de calidad como valor sobre la que se empezó a construir el cuarto enfoque de la gestión de la calidad denominado *Company-Wide Quality Control*. Sus elementos distintivos fueron la extensión del control de calidad a todas las actividades de la cadena de valor, un uso más intenso y coordinado de las prácticas, la insistencia en la implicación de las personas y la dimensión económica de la calidad (plasmada en el concepto de costes de la calidad y la no calidad).

El último estadio evolutivo de la función de gestión de la calidad dio lugar al enfoque de la GCT, que revolucionó el concepto de calidad impulsando una definición inspirada en la excelencia leída como la aplicación en el desarrollo del producto de los mejores componentes, la mejor gestión y la mejor realización de sus procesos. Mientras que las interpretaciones anteriores de la función de calidad estaban ancladas en el producto, la GCT le confiere un carácter estratégico imponiéndole a la dirección una participación efectiva en su impulso y coordinación. Con este último paso se cierra la evolución experimentada por la gestión de la calidad y sus enfoques desde una visión reactiva con unos principios orientados a los productos y a la resolución de problemas de carácter operativo, hacia una visión proactiva con unos principios orientados a la satisfacción del cliente y la involucración de las personas, para terminar en una visión estratégica asentada en la creación de valor y la importancia competitiva de la calidad (Powell, 1995).

Ya consolidado el enfoque de la GCT en los años 80, se difunde rápidamente por la élite del mundo empresarial. Es precisamente el consejo formado por CEOs de grandes corporaciones y académicos procedentes de las mejores escuelas de negocios del

mundo, el que forjó a principios de los años 90 la definición recogida en el *Report of the Total Quality Leadership Steering Committee and Working Councils* (Evans, 1992). Esta conceptualización, que ha servido de base para múltiples definiciones posteriores, decía así:

*“Calidad total es un sistema de dirección enfocado en las personas que busca el continuo incremento de la satisfacción del consumidor a un coste real continuamente menor. Calidad total es un enfoque sistémico completo (no un área o un programa aislado), y una parte integral de la estrategia de alto nivel; trabaja horizontalmente cruzando funciones y departamentos, implica a todos los empleados desde la cima hasta la base, y se extiende hacia atrás y hacia delante para incluir la cadena de proveedores y la cadena de clientes. Calidad total acentúa el aprendizaje y la adaptación al cambio continuo como claves para el éxito organizativo”.*

Diferentes autores enfatizan distintas dimensiones de la gestión de la calidad, dando pie a Spencer (1994) para distinguir tres modelos: el modelo mecanicista, que insiste en aspectos técnicos y productivos ligados a la calidad de los productos y los procesos y a los sistemas de aseguramiento de la calidad; el modelo orgánico, que insiste en aspectos relativos a los recursos humanos y al comportamiento organizativo; y el modelo de gestión de la calidad total ligado a la visión como un nuevo paradigma de la dirección o como una opción estratégica de la empresa.

Cada uno de estos modelos se implanta con prácticas distintas inspiradas en diferentes principios. No obstante, integrando las propuestas indiscutibles apreciables en la literatura, compiladas en trabajos como los de Puig-Durán (2006) y Camisón, González y Cruz (2006), cabe distinguir 10 grupos de prácticas alrededor del mismo número de principios para la implantación de la GCT:

1. Orientación estratégica a la creación de valor. Este postulado, ampliamente difundido con las publicaciones de la Juse (2004:4), habla del desarrollo de actividades sistemáticas y organizadas para integrar la calidad en el proceso de formulación e implantación estratégica. Entre las prácticas aplicables para ejecutar este principio, pueden destacarse la identificación de las necesidades y expectativas de los grupos de interés claves de la organización, para trasladarlas a la definición de su propósito compartido, la incorporación de la calidad como valor corporativo a la misión y visión, el establecimiento de objetivos e indicadores de desempeño con métricas apropiadas, el estudio del mercado y de los competidores con técnicas como el benchmarking, y prácticas de desarrollo de competencias estratégicas asentadas en la calidad del producto y sus secuelas de reputación y compromiso.
2. Enfoque en el cliente. Es importante que las organizaciones determinen las necesidades de los clientes, presentes y futuras, para satisfacer sus requisitos y esforzarse por sobrepasar sus expectativas. Las prácticas con este fin consisten en el estudio de las necesidades y expectativas de los clientes, la investigación de sus requerimientos de servicio y el análisis de su satisfacción con el servicio final recibido. El diseño del producto orientado al cliente y a la prevención de errores se puede beneficiar también de prácticas propias del Despliegue de la Función de Calidad (QFD), que permiten desplegar procesos de planificación del desarrollo del producto donde se conviertan las necesidades de los clientes en especificaciones técnicas del diseño del producto; así como de técnicas de ingeniería de diseño como el diseño estadístico de experimentos, la función de

pérdida de calidad, Kaizen o el sistema *Single Minute Exchange of Die* (SMED). El aseguramiento de la conformidad con las especificaciones se puede reforzar con técnicas como Six-sigma o la reingeniería de procesos. Por último, la satisfacción de los clientes se puede fortalecer con la implantación de un servicio postventa, con programas de garantías de calidad del producto, diseños organizativos planos que maximicen el número de empleados en contacto directo con el cliente, el desarrollo de mecanismos de cooperación a largo plazo con clientes y distribuidores, y el empoderamiento a los empleados para que se responsabilicen de iniciativas de mejora del servicio al cliente.

3. Liderazgo y compromiso de la dirección. La dirección ha de actuar como modelo de implantación de la GCT. Para ello, es fundamental que desde la alta dirección se establezca una cultura común, unos valores compartidos, y que la misma actúe en plena consonancia con dichos valores comunicándose su ejemplo. Las prácticas que ayudan a este nuevo papel directivo también incluyen su participación en equipos de mejora como facilitadores, el auto-establecimiento de objetivos de mejora, el desarrollo de cambios organizativos que primen la coordinación horizontal y la proximidad al cliente, y la asignación de los recursos necesarios para el resto de iniciativas de calidad.
4. Participación del personal. La GCT no consiste únicamente en un movimiento de delegación, sino más bien en una movilización de todo el capital humano en aras a la mejora de la calidad. La GCT considera de vital importancia que se motive la participación e implicación del personal, tanto en los objetivos y metas, como en el desarrollo de proyectos, así como que se facilite a los empleados la formación y los recursos suficientes para el logro de los objetivos, buscando su alineamiento con la misión y los propósitos corporativos y optimizar su motivación y compromiso. El enfoque en las personas (Black y Porter, 1995), o la orientación al cliente interno de la que habla Mann y Kehoe (1994), persiguen el desarrollo de ciertos valores orientados hacia los ejecutores de los procesos, que se materializan en prácticas concretas de gestión de los recursos humanos entre las que pueden destacarse el fomento de una visión compartida y de un clima de confianza, de diseño organizativo que favorezcan la participación, la promoción de la participación de todo el personal en la mejora continua, la descentralización de la toma de decisiones confiriendo poder y autonomía para tomar iniciativas, sistemas de reconocimiento y recompensas que primen el esfuerzo individual y los resultados colectivos, y canales efectivos de comunicación ascendente, descendente y lateral.
5. Orientación a las personas y al desarrollo de sus competencias. La mejora continua del funcionamiento exige favorecer el desarrollo de las capacidades organizativas, así como la formación del personal en cuanto a métodos y a herramientas aplicables a este principio. La implantación de estrategias de formación para la calidad es crucial para el éxito de la GCT, al basarse en ella la implicación del personal a la iniciativa. Es por esta razón que la formación sea el elemento de gestión de las personas más realzado por la literatura en Gestión de la Calidad, que lo considera un punto angular del sistema (Ishikawa, 1981:34; 1954:49). La eficacia de la formación para fomentar la participación, el compromiso y la lealtad de los trabajadores precisa de una planificación sistemática, en la que los objetivos y planes de capacitación se establezcan a partir del diagnóstico de las necesidades de la empresa y de cada empleado, así como de la identificación de los mejores medios para satisfacerlas. La formación en calidad

abarca la mejora y el desarrollo tanto de aptitudes como de actitudes. No consiste pues en una simple capacitación técnica, sino también de una acción de culturización de los miembros de la organización en los valores de la GCT. Los objetivos de la formación en calidad han de versar sobre el nuevo paradigma de la dirección.

6. Enfoque en los procesos. Los resultados y los objetivos se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades se gestionan como un proceso. Identificar, entender y gestionar los procesos como un sistema contribuye a la eficacia y a la eficiencia de una organización a la hora de alcanzar objetivos. De esta forma, se logra una mayor comprensión de las funciones y de las responsabilidades, un mayor conocimiento de las capacidades de la organización y una mejora continua del sistema por medio de su medición y evaluación. Esta visión horizontal de la organización se promueve con prácticas como la identificación, control y mejora de los procesos críticos, el nombramiento de propietarios de los procesos, la creación de equipos interdepartamentales y la introducción del concepto de “cliente interno” que obliga a visualizar los vínculos entre miembros de la organización como relaciones cliente-proveedor. El enfoque en los procesos también demanda distintas prácticas de diseño organizativo, desechando la organización taylorista, las jerarquías verticales y la división del trabajo máxima, para adoptar un enfoque horizontal que cuyo criterio de organización es más la agrupación de procesos con fuertes interdependencias que la división del trabajo (Kanji, 1995).
7. Visión global y sistémica. La palabra total en el nombre de la GCT traslada la idea de que los resultados de calidad vienen dados por el comportamiento de todas las funciones organizativas y no sólo por el departamento de producción (Gunasekaran et al., 1994). La visión global de la Gestión de la Calidad requiere la participación plena y sistémica (es decir, pensando en mejorar los resultados del sistema y no de uno de sus componentes) de todos los miembros y áreas de la organización, en orden de incrementar la satisfacción del cliente y a la reducción de los costes que no añaden valor.
8. Orientación a la innovación y a la mejora continua. Este principio abre las puertas al aprendizaje y a la innovación mediante procesos de mejora de dos tipos: la mejora continua basada en la innovación incremental y el aprendizaje adaptativo, que resulta cuando las organizaciones aprenden de los resultados de sus decisiones y actividades anteriores y, sin cuestionar el diseño del sistema que guía la acción, mejoran sus nuevas actividades; y la mejora radical cimentada en la innovación radical y el aprendizaje generativo, que nace a consecuencia de cambios externos o de la discrepancia entre los resultados deseados y los conseguidos, situaciones ambas que conducen a cuestionar el modelo que ha inspirado la acción organizativa anterior. Este doble ciclo de aprendizaje conduce a equilibrar la explotación de las mejores prácticas del pasado con prácticas revolucionarias que guíen el camino hacia nuevos diseños aún superiores. Para conseguir llevar a la realidad estos principios, las empresas pueden apoyarse en técnicas de análisis de oportunidades de mejora como el análisis del valor, la formación de personal y dirección en técnicas básicas de análisis y resolución de problemas, equipos de mejora y programas de experimentación.

9. Toma de decisiones basada en hechos. Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información. Con este principio, se obtiene una mayor eficacia en las decisiones tomadas, una mayor capacidad de cuestionar o de modificar tanto opiniones, como decisiones y una garantía de que la información es fiable, entre otros. Las prácticas más efectivas para materializar este principio son el desarrollo de sistemas de medida y control continuo de los procesos y los productos, la instauración de sistemas de información que reporten continuamente datos y la apertura de mecanismos de comunicación formal e informal para la compartición y transferencia de información.
10. Enfoque de cooperación y responsabilidad. Relación mutuamente beneficiosa con los suministradores: una organización y sus suministradores son interdependientes y unas relaciones mutuamente beneficiosas incrementan la capacidad de ambos para crear valor. Entre las múltiples ventajas que se obtienen de esta relación, se encuentra la correcta identificación y selección de suministradores clave para las necesidades de la empresa y una mayor capacidad de reacción frente a cambios en el mercado o la demanda. Entre las prácticas para su impulso destacan los programas de calidad concertada, acciones de reconocimiento a la calidad de proveedores, la formación de equipos conjuntos para el desarrollo de nuevos productos en la línea de lo que se ha dado en llamar ingeniería concurrente y la compartición de información.

## **2.4. LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE ALTO RENDIMIENTO**

---

La gestión de los RRHH comprende las actividades encaminadas a obtener y coordinar los recursos humanos de una organización (Byars y Rue, 1996). Implica pues el conjunto de decisiones y acciones que nutren a la empresa de los recursos humanos que necesita y que dan forma a su relación con la organización (Beer et al., 1984). En la actualidad, entre las funciones que este departamento asume se encuentran normalmente la planificación y diseño de puestos de trabajo, el reclutamiento y la selección, la gestión de la formación y del desarrollo de la carrera profesional, la evaluación del rendimiento, el diseño y aplicación de los sistemas de remuneración, los planes de comunicación interna y las acciones de motivación y desarrollo del liderazgo (Pardo y Luna, 2007).

El enfoque que las empresas adopten para gestionar su personal puede generar perspectivas con diferencias significativas. Los estudios han contrapuesto diferentes enfoques laborales alternativos. Actualmente, la clasificación más popular distingue entre **sistema burocrático** (orientado hacia el control, prácticas de compensación y el desarrollo de competencias técnicas o el potencial laboral de las personas) y **sistema humanista** que enfatiza la socialización, el enriquecimiento del trabajo, y las prácticas de desarrollo personal (Mazzanti, Pini y Tortia, 2006; Johns, 2003; Sánchez, 2003; Black y Lynch, 2001; Ichniowski y Shaw, 1999; Whitfield y Poole, 1997; Delery y Doty, 1996; Becker y Gerhart, 1996; Wright, MacMahan y McWilliams, 1994; Wright y MacMahan, 1992).

En los últimos tiempos, numerosos autores<sup>3</sup> han defendido que las antiguas prácticas de recursos humanos ya no son suficientes para alcanzar el éxito estratégico. Las nuevas prácticas de organización del trabajo ofrecen ideas y herramientas para distribuir las responsabilidades y la toma de decisiones entre los empleados, así como para estructurar las actividades y mejorar la coordinación y cohesión que son exigibles para alcanzar propósitos retadores (Kogut y Zander, 1996). Entre estas prácticas se incluyen, por ejemplo, la participación de los empleados en la toma de decisiones estratégicas, la implantación de formas organizativas flexibles, la creación de unidades organizativas descentralizadas, el trabajo en equipo, la polivalencia en la definición de tareas, la rotación de puestos, los sistemas para el aumento del compromiso con los empleados o la promoción basada en la experiencia.

El objetivo consiste en desarrollar innovaciones en la política de recursos humanos con una orientación más avanzada o proactiva (Arthur, 1994; Ordiz, 2002) que vincule las prácticas en el área y las estrategias de negocio (Ulrich y Lake, 1991). La visión estratégica de la gestión de recursos humanos la concibe como “el patrón planificado de desarrollo de los recursos humanos y actividades orientadas a hacer capaz a la empresa de lograr sus objetivos” (Wright y McMahan, 1992:298). Siguiendo a Johns (2003), podemos categorizar una innovación en política de recursos humanos como un tipo de innovación organizativa que afecta al sistema social de la empresa y cuyo objetivo es mejorar su productividad, su rendimiento y por extensión la competitividad influyendo en las actitudes y el comportamiento de sus empleados. La gestión estratégica de los recursos humanos debe integrarse con la planificación estratégica y forjar una cultura organizativa apropiada para hacer de las personas una fuente de ventaja competitiva (Armstrong, 2014).

Otra perspectiva para conceptualizar una innovación organizativa adopta un prisma comparativo: supondría introducir cambios respecto al sistema tradicional de organización del trabajo caracterizado por puestos de trabajo estrictamente definidos, una separación tajante entre supervisor y trabajadores, la centralización del poder de decisión en los directivos y el establecimiento de canales de mando formales a través de los cuáles fluyen la comunicación, la resolución de conflictos y la toma de decisiones (Ichniowski et al., 1996). El modelo humanista encaja plenamente en esta concepción de innovación organizativa, dado que supone un cambio radical en las relaciones tradicionales entre dirección y trabajadores y prácticas novedosas encaminadas a promover la información, la participación, el conocimiento y la motivación de los empleados mediante el fomento del compromiso, la comunicación y la confianza entre las partes implicadas (Kochan y Osterman, 1994; Pfeffer, 1998). Los primeros trabajos conceptuales coinciden en señalar que la productividad se incrementa mediante la satisfacción de los empleados y se dedican a consolidar una visión renovada de un sistema de recursos humanos efectivo a la hora de motivar a la plantilla y multiplicar su satisfacción. Esta relación se pone de manifiesto a partir de dos investigaciones realizadas en las universidades de Columbia y Stanford por Cassey Ichniowski (1990) y Jeffrey Pfeffer (1994), respectivamente. Dentro de la gestión estratégica de los recursos humanos, Delery y Doty (1996) distinguen tres enfoques: contingente, universalista y configuracional.

Desde la óptica contingente, se enfatiza el ajuste vertical que alinee las prácticas de recursos humanos con el proceso de dirección estratégica, direccionando la gestión de

---

<sup>3</sup> Entre ellos, Schuler y Jackson (1987), Balckbum y Rosen (1993), Arthur (1992), Pfeffer (1994), Waldman (1994), Huselid (1995), Cardy y Robbins (1996) y O'Dell (1996).

las personas hacia las iniciativas primarias de la organización (Wright y Snell, 1998). El ajuste vertical, tal y como lo proponen Schuler y Jackson (1987), significa que las empresas tienen a su disposición un menú de prácticas de recursos humanos entre las que eligen aquellas más apropiadas para conseguir un comportamiento de los empleados más ajustado a las necesidades de implantación de la estrategia seleccionada. Wright & Snell (1991) también proponen conceptualmente que el tipo estratégico y la estrategia de desarrollo de la empresa deberían influir en su elección de conjuntos de prácticas de gestión de los recursos humanos. En concreto, respecto al ajuste con el arquetipo estratégico, Miles y Snow (1984) analizaron conceptualmente las diferencias en prácticas de gestión de las personas que podían ser observadas entre las empresas que siguen sus modelos de estrategia exploradora, defensora y analizadora. Algunos estudios empíricos han contrastado las relaciones planteadas en el caso de las prácticas de compensación (Saura y Gómez-Mejía, 1996; Rajagopalan, 1996), las prácticas de contratación y formación (Raghuram y Arvey, 1994) y el conjunto de políticas de recursos humanos (Peck, 1994; Delery y Doty, 1996; Rodríguez y Ventura, 2002). Los resultados corroboran en líneas generales que las organizaciones emplean distintos sistemas de gestión de los recursos humanos en función de su estrategia, siendo las prácticas de formación y desarrollo las más afectadas por la orientación estratégica de la empresa; las organizaciones exploradoras adoptarían prácticas características de un sistema *make* o interno, frente a la preferencia de las empresas defensoras por estrategias *buy* o de mercado. La adopción de patrones de gestión de las personas más consistentes con el modelo estratégico es asimismo mayor cuando las empresas siguen estrategias de diferenciación en lugar de opciones orientadas a competir por costes (Osterman, 1994).

En cambio, el enfoque universalista postula la existencia de un paquete de mejores prácticas que incluye los mejores procedimientos para gestionar los recursos humanos a fin de cultivar la capacidad organizativa para lograr el mejor rendimiento final (Delery y Doty, 1996; Lengnick-Hall et al., 2009). El trabajo académico inspirado en esta perspectiva ha acuñado los conceptos mejores prácticas (*best practices*) (Pfeffer, 1998), sistemas de gestión de las personas de alta productividad o rendimiento (*high performance human resource systems*) (eg., Lawler, 1986; Lawler, Mohrman y Ledford, 1998; Whitfield y Poole, 1997), sistemas de alta implicación (*high involvement human resource systems*) (Edwards y Wright, 2001) o sistemas de alto compromiso (*high commitment human resource systems*) (p.e., Bryson, Gomez, Kretschmer y Willman, 2007). Siguiendo la literatura revisada (Bayo y Merino, 2002; Ordiz, 2009; Sanz y Sabate, 2002), el concepto **sistema de gestión de las personas de alto rendimiento (PAR)** describe un sistema que articula de modo coordinado un conjunto de prácticas de recursos humanos que las empresas pueden adoptar para crear un entorno de aprendizaje continuo y de satisfacción laboral de sus trabajadores, y así incrementar su compromiso y su contribución a los objetivos estratégicos.

Tal y como afirma Huselid (1995: 635), “estas prácticas de alto rendimiento o de alto compromiso pueden reforzar los conocimientos, las habilidades y las destrezas de los empleados actuales y potenciales, además de mejorar la retención de los empleados cualificados”. Además, refuerzan la mejora de la motivación de los trabajadores (Bayo y Merino, 2002), así como la implicación y el compromiso de los mismos con la empresa (Arthur, 1992; Kofman y Senge, 1993; Ordiz, 2002; Sanz y Sabater, 2002). Estas prácticas también abogan por la integración de los RRHH en la visión estratégica de la organización, proporcionando una visión global o de sistema (Roche, 1999; Escrig et al., 2003).

A pesar de la rápida aceptación que el concepto tuvo, su propia definición ha sido controvertida permaneciendo por consensuar las prácticas individuales de que consta y su complementariedad (Wright y Boswell, 2003),<sup>4</sup> hasta el punto de que algunas de las prácticas consideradas por determinados autores como sistemas innovadores de gestión de los recursos humanos, son catalogadas por otros como prácticas tradicionales (Dyer y Reeves, 1995). El objetivo de los sistemas laborales de alto rendimiento es desarrollar una fuerza de trabajo más valiosa y comprometida a través de prácticas de reclutamiento, selección, participación y motivación apropiadas.

La primera dimensión a resaltar del concepto apunta la necesidad de cambiar desde una perspectiva micro de prácticas laborales individuales a otra macro que las contempla dentro de un sistema (Delery y Doty, 1999; Wright y Boswell, 2002). Este reenfoque pone pues el acento en el ajuste horizontal que implica una congruencia o alineamiento entre las diversas prácticas (Baird y Meshoulam, 1988).

Una segunda dimensión alude a las prácticas concretas que las PAR propone implantar conjuntamente (Becker y Gerhart, 1996; Wood, 1999; Gerhart, Wright, McMahan y Snell, 2000; Gordard y Delaney, 2000; Delaney y Gordard, 2001). La literatura ha propuesto listados de prácticas distintos como contenido de las PAR, como puede verse en la tabla 8. Las prácticas específicas que forman parte de un sistema PAR pueden ser diversas, aunque todas ellas coinciden en la persecución de la motivación de los trabajadores a través de una serie de políticas de recursos humanos avanzadas, más que mediante estructuras de mando y control estrictos. Las prácticas adoptadas en sistemas de alto rendimiento (PAR) pueden clasificarse en dos grupos (Bayo y Merino, 2001): referidas a la gestión de las personas, como son los sistemas de selección, promoción, compensación e incentivos; y referentes a la organización del trabajo, como el trabajo en equipo, la polivalencia en la definición de tareas o la rotación de puestos. Ichinowski (1990) identificó 16 prácticas diferentes a las que las empresas pueden recurrir para mejorar su productividad, entre ellas, la selección y reclutamiento de trabajadores cuidadosos y objetivos, salarios altos, compensación variable basada en la productividad y el mérito del trabajador, participación de los trabajadores en los beneficios, trabajo en equipo y responsabilidad del trabajador a la hora de tomar decisiones laborales. Por su parte, Pfeffer (1990) propone un sistema que conjugue prácticas de trabajo flexible y variado, programas de formación de la plantilla, promoción del trabajador, gratificaciones basadas en el mérito y una mayor comunicación entre gerentes y empleados.

**Tabla 8: Principales prácticas de alto rendimiento (PAR).**

Autor/es	PAR
Pfeffer (1994); Nonaka y Takeuchi (1995)	Contrataciones fijas y empleo a largo plazo.
Kim (1998)	Criterios de selección basados en comportamientos.
Pfeffer (1994), O'Dell y Grayson (1998)	Sistemas de evaluación centrados en comportamientos y actitudes.

<sup>4</sup> Para acotaciones alternativas de las prácticas que incluyen los PAR, véanse Céspedes et al. (2009), Ordiz (2009), Bayo y Merino (2001), Lawler, Mohrman y Ledford (2001, 1995, 1992), Roche (1999), Geary (1999), Gittleman, Horrigan y Joyce (1998), Whitfield y Poole (1997), MacDuffie (1995, Wood y Albanese (1995), Osterman (1994), Pfeffer (1994, 1998) y Arthur (1992).

Pfeffer (1994), Power et al. (1994)	Compensaciones elevadas basadas en el desempeño organizativo y retribución por encima de la media del mercado.
Leonard-Barton (1992)	Retribución variable e incentivos salariales para las nuevas habilidades.
Lei et al. (1999)	Retribución orientada a los equipos de trabajo.
Pfeffer (1994)	Formación continua y extensiva a todos los miembros de la organización. Contratación selectiva. Equipos autoguidados, descentralización, reducción de las diferencias de estatus e información sobre el desempeño organizativo a todos los miembros de la organización.

Fuente: Adaptación de Pfeffer (1994) y Gutiérrez Broncano et al. (2004).

## 2.5. LA CULTURA ORGANIZATIVA

La revisión de la literatura sobre cultura organizativa constata la variedad de interpretaciones de que ha sido objeto, y no siempre convergentes o complementarias (Ghosh y Srivastava, 2014: 583). Hofstede (1980), en su clásico estudio de las diferencias culturales entre países, ya advertía del escaso consenso académico en la definición de cultura organizativa. En la tabla 9 se recogen algunas de las más difundidas.

Quizás la primera conceptualización clara y práctica fuese la aportada por Schein (1983), para quien “la cultura es el conjunto de presunciones básicas y creencias compartidas por los miembros de una empresa, inventadas, descubiertas o desarrolladas a lo largo de la historia de la organización”. Además de exponer el concepto, Schein estableció que la cultura organizacional está formada por tres niveles de conocimientos:

- Supuestos inconscientes, que se refieren a las creencias que son adquiridas en relación a la empresa y la naturaleza humana.
- Valores, como parte de los principios, normas y modelos importantes que dirige el comportamiento de quienes conforman la empresa.
- Artefactos, que identifican los resultados obtenidos de la acción de una empresa.

**Tabla 9: Definiciones de cultura organizacional.**

Autores	Definiciones
Garibaldi, Wetzel y Ferreira (2009)	Conjunto de significados y valores que los miembros de una organización tienen. Estos significados y valores son los bloques de construcción de Cultura Organizacional y se expresan mediante símbolos, comportamientos y estructura.
Kim, Lee y Yu (2004)	Valores y normas compartidas de los miembros de la organización.
Sanders y Cooke (2005)	Las creencias y valores compartidos que guían los estilos de pensamiento y de conducta de los miembros.
Rondeau y Wagar (1998)	Patrón básico de creencias, supuestos y valores que existen en una organización y que son ampliamente compartidos por sus miembros.
Deshpande y Webster	Patrón de valores y creencias compartidas que ayudan a las personas

(1989)	a entender el funcionamiento organizacional y así darles normas de comportamiento en la organización.
Han (2012)	Valores y actitudes subyacentes que afectan a la forma en que se hacen las cosas.
Yazici (2009)	Conjunto de valores, creencias y normas de conducta que guían a los miembros de la organización sobre cómo realizar el trabajo.
Marcoulides y Heck (2010)	Patrones de valores y creencias compartidas en el tiempo que producen las normas de comportamiento que se adoptan en la resolución de problemas.
Cheung, Wong y Lam (2012)	Patrón de supuestos básicos que se manifiestan a través del comportamiento de una organización.

Fuente: Cantillo (2013).

Sin necesidad de asumir una definición formal, podemos pues partir de una interpretación de cultura organizativa como un sistema de creencias compartidas, valores, normas, suposiciones y perspectivas que resultan de la necesidad de las personas integradas en un grupo de dar sentido a la organización que les acoge y a su propio trabajo en la misma.

Además de las dificultades inherentes a la propia complejidad del constructo, la variedad de definiciones también obedece a los objetivos específicos que cada investigador persigue y a la misma pluralidad de culturas observables en las organizaciones. Existen diversas tipologías de cultura organizativa que pueden clarificar la pluralidad de conceptos.

De acuerdo con Cameron y Quinn (2006), en las empresas pueden identificarse distintos patrones culturales diferenciables por los objetivos, las características del líder, el enfoque estratégico y las relaciones interpersonales, que intentaron categorizar con su modelo *Competing Values Framework* (CVF). Su aplicación les llevó a distinguir cuatro prototipos de cultura organizativa:

- **Cultura Clan.** Se caracteriza por un enfoque básicamente interno centrado en los valores y objetivos compartidos entre los miembros de la organización como si fueran una familia. Los valores y prácticas enfatizados son la cohesión, el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo y el compromiso con los empleados.
- **Cultura jerárquica.** Se tipifica por un trabajo estandarizado dentro de organizaciones con normas y procedimientos regulados que imponen estructuras, procesos y protocolos inamovibles para el desempeño de las tareas, y con cauces de comunicación y autoridad claramente diseñados. El valor más característico de esta cultura es el deseo de estabilidad y seguridad laboral. Las claves del éxito para este tipo de orientación cultural son los mecanismos de control y rendición de cuentas.
- **Cultura adhocrática.** Es un modelo cultural orientado al exterior, que se caracteriza por sustituir los criterios de autoridad jerárquicos por la coordinación mutua, la cooperación, la participación, el fomento de la flexibilidad y el énfasis en la adaptabilidad y la creatividad. El principal reto para las organizaciones armadas según este modelo cultural es la innovación y el manejo de nuevos recursos.
- **Cultura de mercado.** Es el sistema cultural más abierto al exterior, y por ello se enfoca en el posicionamiento externo y se caracteriza por el deseo de mejorar el

desempeño en el mercado. Sin embargo, su interés en los resultados puede ir en menoscabo de otras acciones orientadas al compromiso y la implicación internos. Es decir, la cultura de mercado no está diseñada para generar lealtad, cooperación o sentido de pertenencia.

Según Robbins y Stylianou (2001-2002), la cultura organizacional de una empresa puede ser tanto fuerte, como débil. Las características que definen ambas tendencias son:

- **Culturas fuertes.** Se caracterizan porque los valores de la organización son firmes y aceptados por todos los integrantes de la misma.
- **Culturas débiles.** En ellas, ocurre todo lo contrario que en las fuertes y se observa que el personal posee poca libertad en su trabajo, la gerencia muestra poco interés por su personal, no hay métodos de estimulación hacia el empleado y no existen incentivos por el nivel de productividad del trabajador, entre otros.

En función del grado de fortaleza, emergen dos tipos de cultura (Bonavía y Quintanilla, 2006):

- **Cultura tradicional.** Es aquella en la que los miembros pertenecientes a estas organizaciones se basan exclusivamente en indicadores económicos con una estrategia orientada a la obtención de beneficios. Prácticas como los sistemas de evaluación centrados en la detección de errores y no de éxitos, una estructura rígida y centralizada y la escasa participación, son frecuentes en este tipo de cultura.
- **Cultura no tradicional.** Se caracteriza porque la empresa persigue un doble objetivo, el económico y el social. Estas organizaciones consideran que sus empleados son piezas fundamentales difíciles de sustituir y por ello desarrollan una dirección participativa.

Una tercera clasificación obra de Dyer (1988) distingue cuatro tipos de cultura que se solapan a las categorías antes aisladas:

- **Cultura paternalista.** Es la cultura caracterizada por relaciones jerárquicas muy fuertes y, además, por líderes sobre los que recae todo el poder, la autoridad y la toma de decisiones. En ella suelen surgir comportamientos despóticos y poco participativos.
- **Cultura Laissez-Faire.** En este tipo de cultura, los líderes dan poder a sus empleados para la toma de decisiones lo que, por un lado, fomenta el crecimiento individual de la creatividad, pero, por otro lado, puede crear divergencias entre los objetivos de la empresa y los objetivos de los empleados.
- **Cultura Participativa.** En esta cultura, las relaciones entre la dirección y los empleados son más igualitarias y orientadas al trabajo en equipo que en las anteriores, otorgando poder para la toma de decisiones y obteniendo en consecuencia un mayor compromiso, una mayor capacidad de respuesta ante las turbulencias del entorno y una mayor habilidad de innovación de los empleados.
- **Cultura Profesional.** Es la cultura en la que la dirección está en manos de profesionales que, tras años de experiencia y de formación, están capacitados para una toma de decisiones racional, mejorando la eficiencia, incrementando la innovación y reduciendo de esta forma los costes de la empresa.

## 2.6. LAS CAPACIDADES Y LAS COMPETENCIAS

### 2.6.1. Recursos y capacidades

El EBRC es otro pilar teórico esencial para el desarrollo de esta tesis. Este enfoque señala los activos internos que las empresas poseen y en la forma en que los usan como el determinante clave de su competitividad (Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984; Hansen y Wernerfelt, 1989; Barney, 1991) y crecimiento (Penrose, 1959; Kor y Mahoney, 2004). Dicho enfoque enfatiza la existencia de ciertos activos específicos de la empresa que son fundamentales para la creación de ventajas competitivas sostenibles en mercados de factores imperfectos e incompletos. Estos recursos y capacidades deben ser combinados con una finalidad específica y, además, deben cumplir con una serie de principios o requisitos para garantizar la sostenibilidad de las rentas económicas. Estos requisitos son la heterogeneidad, la inimitabilidad, la durabilidad, la insustituibilidad y la apropiabilidad. Estos rasgos adornan especialmente a los activos intangibles como son las marcas, el aprendizaje organizativo, la reputación y las destrezas y conocimientos diferenciados de sus recursos humanos (Hall, 1992, 1993; Lado y Wilson, 1994; Barney y Wright, 1998). La cultura puede interpretarse igualmente como un activo estratégico si se reviste de los requisitos anteriormente mencionados (Barney, 1986).

Los recursos, definidos en sentido estricto, incluyen los activos tangibles junto a los intangibles susceptibles de protección o control legal por la empresa, y que pueden funcionar de manera independiente a las personas (Camisón, 2002:126). Para que las actividades se puedan desarrollar de forma eficiente se requiere de una combinación de recursos más simples en activos más complejos que denominaremos capacidades (Collis, 1994). Por tanto, las capacidades pueden considerarse como habilidades que la empresa posee para llevar a cabo de forma satisfactoria una actividad merced al desarrollo combinado y coordinado de conjuntos de recursos (Amit y Schoemaker, 1993; Collis, 1994; Sánchez y Heene, 1997; Camisón, 2002).

En referencia a las capacidades, la literatura (Camisón, 2002; Lawson y Samson, 2001; Javidon, 1998; Teece et al., 1994) destaca la existencia de diferentes tipos:

- **Capacidades estáticas, funcionales o de explotación**, comúnmente denominadas como de primer nivel: son capacidades orientadas a la estrategia, al desarrollo de los procesos y de los puestos de trabajo y a la explotación del conocimiento explícito de la empresa. Estas capacidades permiten introducir cambios y mejoras de carácter incremental y obtener de esta forma rentas ricardianas derivadas de las dotaciones de recursos excepcionales. Sin embargo, la explotación de estos recursos no posibilita la modificación de la configuración del sistema por lo que incrementa la dificultad de adaptación de la empresa a las turbulencias del entorno.
- **Capacidades de coordinación y de cohesión**, generalmente llamadas de segundo nivel: son las capacidades encargadas de la coordinación de las capacidades funcionales. Su principal función es la explotación de forma sinérgica de dichas capacidades, convirtiéndolas en elementos estáticos y pudiendo no ser efectivas para actividades orientadas a la exploración en el futuro, al igual que sus compañeras de primer nivel. Dentro de este grupo se clasifican las capacidades directivas y las organizativas.
- **Capacidades de innovación**, denominadas como de tercer nivel: son capacidades ligadas a la exploración de nuevas combinaciones de recursos y de capacidades a través de la innovación y del aprendizaje, permitiendo la creación

de rentas schumpeterianas derivadas de la destrucción creativa de nuevas ideas. Gracias a la exploración, es posible modificar la configuración de recursos y de capacidades de la empresa, permitiéndole aprender de sus errores y aprender a innovar a través de las meta-capacidades.

Desde el EBRC, la tarea principal de la dirección es “ajustar y renovar los recursos según cambian por influencia de diferentes factores, así como intentar generar el entorno adecuado (...) que posibilite la aparición de nuevas capacidades o el desarrollo de las ya existentes” (Rumelt, 1984). La estrategia deberá igualmente fijarse en base a los recursos y capacidades poseídos o desarrollables por la empresa de los que se puedan desprender ventajas competitivas duraderas (Dierickx y Cool, 1989; Grant, 1991). La función esencial de la dirección puede entonces redefinirse y fijarse en “la maximización de su valor a través de la utilización de los recursos y capacidades existentes” (Grant, 1996).

### **2.6.2. Capacidad de aprendizaje**

El concepto **aprendizaje organizativo** se ha incorporado al vocabulario académico desde los trabajos pioneros de Cyert y March (1963) y Cangelosi y Dill (1965), habiendo crecido su popularidad fuertemente en los años que desde entonces median (Crossan y Guatto, 1996). Pese a ello, el significado del término sigue abierto a debate (Shipton y Sillince, 2013), en buena medida por el origen multidisciplinar de la investigación del concepto. No obstante, su esencia desde los trabajos seminales señalados sigue girando alrededor de la interacción entre individuos, la organización y el entorno. Es cierto como indican Cyert y March (1963) que “la organización como colectivo aprende a través de la interacción con su entorno”, pero no es menos cierto que las organizaciones aprenden a través de las personas (Cangelosi y Dill, 1965). Por tanto, el aprendizaje organizativo es un problema multinivel donde afloran dos problemas de comportamiento adaptativo: empresa-entorno e individuos-empresa.

Nuestro interés está puesto especialmente en la perspectiva estratégica que: (a) identifica la capacidad de aprender como origen de heterogeneidad entre organizaciones y fuente de ventajas competitivas sostenibles (Prahalad y Hamel, 1990; Nonaka, 1991; Grant, 1997); (b) resalta el conocimiento como el fruto más importante del aprendizaje organizativo (Senge, 1990b; Slater y Narver, 1995), visualizando así el aprendizaje como un proceso de transformación de información en conocimiento (Huber, 1991; Dodgson, 1993). La competencia en aprendizaje de la organización reúne ampliamente las condiciones de activo estratégico (Teece, Pisano y Shuen, 1997): es un activo escaso, tácito, idiosincrásico de la organización, y consecuentemente difícilmente imitable e imperfectamente móvil. Parece pues coherente que se hayan encontrado evidencias de su relación con la rentabilidad (Stata, 1989; Lengnick-Hall e Inocencio-Gray, 2013).

La capacidad de aprender más deprisa que los competidores es considerada por autores como De Geus (1988), Stata (1989), Senge (1990 a,b), Schein (1993) o Argyris y Schon (1996) como la única ventaja competitiva sostenible a largo plazo. Dado que la trayectoria evolutiva de una organización está marcada decisivamente por el proceso de desarrollo y acumulación de activos de conocimiento, la capacidad de aprendizaje es un factor esencial para la supervivencia, adaptación y renovación de las organizaciones en el largo plazo (Bapuji y Crossan, 2004; Burke, 2006).

El primer tipo de aprendizaje es el que Argyris y Schon (1978) denominan “aprendizaje de un solo bucle” y Senge (1990:24) califica como aprendizaje adaptativo, similar a los procesos feedback de que hablan Crossan, Lane y White (1999). El *feedback* está relacionado con la explotación por los miembros y grupos de lo que se ha aprendido previamente, y que ha sido institucionalizado en forma de rutinas (Levitt y March, 1988). En este caso, el logro y el perfeccionamiento de la cooperación y la coordinación entre recursos, es decir, la mejora de las capacidades, “implica aprendizaje a través de la repetición (...). Esto requiere que una organización motive y socialice a sus miembros en una manera conducente al desarrollo de normas y procedimientos que funcionen suavemente. El estilo, los valores, las tradiciones y el liderazgo de la organización son estímulos críticos para la cooperación y el compromiso de sus miembros” (Grant, 1991a:122). El aprendizaje adaptativo se apoya en la explotación de las competencias clave y de las rutinas de la organización. En el seno de la misma, se generan pautas de actuación que estimulan a los empleados a que, partiendo de la práctica derivada de la experiencia y de la reiteración que devengan un mejor conocimiento por el individuo de su trabajo, busque interpretar y resolver experiencias y problemas que producen desviaciones en su desempeño y el modo de resolverlas para lograr los objetivos de desempeño predeterminados (estándares de rendimiento).

El segundo tipo de aprendizaje es el que Argyris y Schon (1978) denominan “aprendizaje de doble bucle” y Senge (1990: 24) aprendizaje generativo, similar a los procesos feed forward definidos por Crossan, Lane y White (1999). El *feed forward* se refiere a la transferencia de nuevo conocimiento desde los individuos a la organización, a partir del aprendizaje individual y de su absorción y fijación del mismo por la empresa dando lugar al aprendizaje colectivo (a la modificación de los supuestos, a la revitalización de la memoria organizativa). En este caso, el alcance del aprendizaje es más profundo, permitiendo a los miembros de la organización cuestionarse la idoneidad de los estándares de desempeño, de las normas y procedimientos. El aprendizaje generativo es un proceso dinámico que permite a los individuos, a partir de la información integrada recopilada del análisis de sucesos complejos, explorar las implicaciones del nuevo escenario en cuanto a modificación de los modelos mentales dominantes en la empresa sobre su concepto de sí misma, de sus mercados y de sus competidores. Este segundo tipo de aprendizaje debe permitir el desarrollo de la habilidad de la organización para renovar o revitalizar sus competencias, desaprendiendo rutinas, formas anticuadas u obsoletas de hacer las cosas por hábito o tradición, y explorando nuevas competencias.

Este modelo permite visualizar las interacciones entre la dimensión cognitiva y de acción de la innovación. La organización asimila nuevos conocimientos y crea nuevas competencias gracias a los subprocesos de intuición, interpretación e integración (*feed forward*). Estos conocimientos se institucionalizan cuando se depositan en la memoria organizativa en forma de rutinas. Mediante el *feedback*, los miembros y grupos de la organización alinean su conducta con los nuevos patrones, explotando las rutinas. A través de la experiencia y del “aprender haciendo”, se puede generar un nuevo ciclo de innovación que arranca de la intuición y termina nuevamente con la institucionalización de lo aprendido, propiciando la renovación de la organización.

El mayor potencial de mejora de la posición competitiva deriva del aprendizaje generativo, que permite desarrollar en la organización la competencia de “aprender a aprender”. Este aprendizaje de doble bucle es el que sitúa a una organización en un proceso de estímulo, no sólo para la identificación y corrección de errores (Kolb, 1984), para la continua resolución de problemas y la mejora continua, sino además para la

búsqueda constante de nuevos modelos mentales que desarrollen nuevos y más eficaces patrones de comportamiento de las personas (Argyris y Schon, 1978). El valor de los recursos y capacidades puede cambiar en el tiempo y convertirse en rigideces que obstaculizan la adaptación (Leonard-Barton, 1992b). Es en este sentido que Schendel (1996:3) indica que el proceso de aprendizaje puede ser más importante que el conocimiento específico adquirido.

Así pues, el concepto de aprendizaje organizativo que adoptamos concilia estas dos tendencias en principio conflictivas, la continuidad y el cambio, intentando simultáneamente desarrollar incrementalmente y transformar radicalmente la memoria colectiva y los modelos mentales dominantes en la organización. La innovación exige un balance entre el uso de lo que previamente se ha aprendido (explotación) y la asimilación de nuevo aprendizaje y el desaprendizaje (exploración), tal y como apuntó March (1991). El proceso de innovación implica una tensión entre la explotación de los conocimientos ya aprendidos y la exploración y asimilación de nuevos conocimientos. Crossan et al. (1999) son los autores del marco 4I que explica el aprendizaje organizativo como proceso multinivel de cambio en la cognición y la acción, involucrando en el proceso de aprendizaje la Intuición, Interpretación, Integración e Institucionalización. Este marco ha servido de apoyo a múltiples trabajos posteriores que han indagado en la importancia del aprendizaje para la renovación estratégica del emprendimiento y la innovación (Dutta y Crossa, 2005; Crossan y Berdrow, 2003).

### **2.6.3. Capital humano y competencias directivas**

La segunda categoría de activos estratégicos más importantes son los que conforman el **capital humano** (Sirmon y Hitt, 2003). Este capital está compuesto por las competencias de las personas, el conocimiento, la formación y las relaciones (capital social), entre otros, y afecta a un importante número de actividades de la empresa, tales como el intercambio de recursos y de unidades, la creación de capital intelectual, el aprendizaje entre empresas, las relaciones con los proveedores o la innovación en los productos y el aprendizaje, entre otros (Adler y Kwon, 2002).

El crecimiento de las capacidades del capital humano constituye una fuente de ventaja competitiva si es desarrollado por la alta dirección de una forma adecuada (Bayo y Merino, 2002; Kamoche, 1996; Wright et al., 1994). Dadas las turbulencias del entorno actual, no es suficiente con tener excelentes recursos humanos, es necesaria su adecuada gestión y control para alcanzar el éxito estratégico. La gestión efectiva de estos recursos puede ayudar a crear valor para la empresa y para la familia como propietaria, ya que provee de información, de conocimiento tecnológico y de acceso a mercados y a recursos complementarios (Hitt, Ireland, Camp y Sexton, 2001). Por tanto, para gestionar de forma correcta estos recursos resulta necesario: (a) la implantación de sistemas o de prácticas focalizados a la mejora de las capacidades de la empresa y de las competencias de los individuos a todos los niveles; (b) el desarrollo de las capacidades directivas que faciliten la coordinación y cohesión del resto de recursos y capacidades de la empresa.

Las **capacidades directivas** son las habilidades poseídas por el equipo directivo para la integración, la coordinación y el despliegue eficiente de las actividades funcionales y, junto con las capacidades organizativas, asegurar la cohesión de la organización (Kogut y Zander, 1996). Se trata de capacidades personales (Turner y Crawford, 1994) construidas principalmente como conocimiento tácito en dos aspectos (Camisón, 2004): el componente técnico, que recoge el saber hacer directivo, es decir, su capacidad para

desempeñarse en las tareas y las decisiones que constituyen el oficio de la gestión; y el componente cognitivo relativo a lo que Nonaka y Konno (1998:42) encapsulan como atributos personales, valores y perfil de personalidad del directivo. A partir de las aportaciones de Anosff (1979) y Camisón (2004), cabe distinguir las siguientes dimensiones dentro de las capacidades directivas:

- Capacidad para resolver problemas y asignar recursos. Cubre las destrezas relacionadas con la creatividad, la creación de oportunidades a través de la asignación de recursos y la adopción de las decisiones más ventajosas.
- Capacidad para la adquisición, desarrollo y despliegue de recursos y capacidades, para su conversión en productos apreciados por el mercado y para crear valor para los stakeholders.
- Experiencia directiva con origen en el tiempo de ejercicio práctico de labores de gestión, la trayectoria profesional en compañías internacionales y de referencia, la variedad de trabajos previos y el conocimiento formal adquirido a través de la educación en negocios.
- Orientación al cambio y la innovación, que descansa en habilidades singulares para conducir procesos de cambio y para orientar a la organización hacia el futuro, la mejora continua, la iniciativa y el espíritu emprendedor.
- La capacidad de liderazgo. El potencial de un directivo como líder se mide por su destreza en inspirar de modo efectivo una misión estratégica que guíe la formulación y ejecución de la estrategia y sirva de apoyo al resto de capacidades organizativas.

El **concepto de competencia** ha cobrado especial relevancia en los últimos años en el contexto de gestión empresarial (Chinchilla y García, 2001). Paulatinamente, las empresas se han percatado de que las antiguas técnicas de medición de las competencias teniendo como referencia datos del pasado, como pueden ser los resultados financieros, aportaba ventajas, como la objetividad y la facilidad en el proceso de reparto de incentivos. Sin embargo, la necesidad de ser proactivos en un mercado en constante movimiento, induce a pensar en la idoneidad de la evaluación de esas competencias con una cierta proyección de futuro, tomando como técnicas válidas de evaluación de las competencias aquellas que miden el “cómo” el empleado ha alcanzado los objetivos, si es que los ha alcanzado. Por estas y otras razones, cada vez son más las empresas que empiezan a evaluar no sólo los resultados “qué”, sino también la forma en que cada empleado los alcanza, es decir, el “cómo” (Chinchilla y García, 2001).

Las empresas que sepan definir las competencias necesarias y diseñar un sistema de evaluación de las mismas estarán más capacitadas para afrontar los continuos retos que el entorno vaya demandando. Dentro del capital humano, las **competencias directivas** son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas en la nueva economía global (Cardona y Chinchilla, 1998). Tal y como indica Pérez (1998), la función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico mediante el desarrollo de las capacidades de sus empleados y de la alineación de los mismos con la misión de la empresa. Su desarrollo, según Chinchilla y García (2001), requiere de tres fases:

- Información: el directivo ha de ser consciente de su realidad actual mediante la evaluación de sus competencias.

- Formación: el directivo ha de ser consciente de la necesidad de mejorar ciertas competencias para mejorar su función directiva.
- Entrenamiento: el directivo ha de experimentar situaciones en las cuales pueda ir desarrollando in situ la competencia directiva que haya elegido.

Las competencias directivas se clasifican en dos dimensiones (Cardona y Chinchilla, 1998):

- Dimensión estratégica: conformada por las competencias estratégicas, indispensables para el logro de resultados económicos. Las competencias estratégicas están destinadas a la consecución de objetivos económicos y, por tanto, sin ellas, la supervivencia de la empresa estaría condicionada.
- Dimensión intratécnica: compuesta por las competencias intratécnicas, que son aquellas esenciales para el logro de la unidad de negocio o el compromiso del empleado con la organización.

La tabla 10 recoge las competencias directivas de cada clase (Pujol et al., 2006:5-10). Estos grupos de competencias se complementan con las **competencias de eficacia personal**, definidas como aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz entre la persona y su entorno, y que potencian las dos dimensiones antes citadas (Covey, 1993).

**Tabla 10: Competencias directivas.**

COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS		COMPETENCIAS INTRATÉNICAS	
Visión de negocio		Comunicación	
Orientación interfuncional		Dirección de personas	
Gestión de recursos		Delegación	
Orientación al cliente		Coaching	
Red de relaciones efectivas		Trabajo en equipo	
Negociación		Liderazgo	
COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL			
Proactividad		Resolución de problemas	Autogobierno
Iniciativa		Intuición	Disciplina
Creatividad		Capacidad de análisis	Tenacidad
Optimismo		Toma de decisiones	Autocontrol
Gestión personal		Integridad	Desarrollo personal
Gestión del tiempo		Credibilidad	Autocrítica
Gestión del estrés		Honestidad	Autoconocimiento
Gestión de la incertidumbre		Equidad	Aprendizaje personal

Fuente: Chinchilla y García (2001).

## 2.7. LAS PRÁCTICAS Y EL DESARROLLO DE CAPACIDADES

La acotación de los conceptos prácticas y capacidades sigue sufriendo de confusiones en la literatura. La principal fuente de error es definir las capacidades como las mejores prácticas (*best practices*) (eg., Eisenhardt y Martin, 2000) o las prácticas más útiles (*useful practices*) de la empresa (eg., Orlikowski, 2002). Esta equiparación proviene de una interpretación errónea del primer requisito que una práctica ha de tener para que pueda convertirse en una capacidad, cual es demostrar su fiabilidad (Helfalt y Peteraf, 2003:999) y eficiencia (Smith, 2008). Es decir, sólo de aquellas prácticas que permitan la consecución de los mejores resultados en diferentes situaciones pueden derivarse capacidades (Schreyögg y Kliesch-Eberl, 2007). Por tanto, aunque las prácticas pueden favorecer la creación de capacidades, éstas no se forman hasta que las prácticas demuestran su potencial extraordinario de creación de valor. Pero la condición de eficiencia óptima de una práctica es una condición necesaria, mas no suficiente, pues todo activo estratégico precisa conjugar otros requisitos para generar ventajas competitivas sostenibles.

Las mejores prácticas, si no son objeto de mejoras y adaptaciones que obstaculicen su imitación, pueden ser replicadas por la competencia perdiendo así su condición de activo estratégico. Como afirman Schreyögg y Kliesch-Eberl (2007), aunque las prácticas sean importantes para la gestión de ciertas actividades en la empresa, para que deriven en capacidades capaces de producir rentas superiores deben evolucionar desde conocimiento explícito a tácito a través de procesos de aprendizaje interno.

Como se deduce del esquema evolutivo expresado en el gráfico 11, la transformación de una práctica en una capacidad requiere la combinación de esta práctica con diferentes normas (preferentemente no codificadas), valores y con diferentes cuerpos de conocimiento idiosincrásico (materializado o no en otro tipo de prácticas organizativas), a través de la utilización de recursos como pueden ser diferentes sistemas informáticos u otros procesos sociales ricos en conocimiento tácito. Las prácticas son elementos prometedores como fuente de capacidades, porque “nunca forman patrones rígidos ni están interconectadas de la misma manera, tipos y combinaciones todo el tiempo” (Jarzabkowski et al., 2007). Este proceso de evolución termina cuando la práctica se convierte en capacidad, es decir, cuando es interiorizada en la organización, convirtiéndose en conocimiento tácito. La posibilidad de evolución de una práctica es lo que explica que una misma práctica derive en el desarrollo de capacidades distintas en diferentes organizaciones y conduzca a la obtención de resultados significativamente asimétricos (Antonacopoulou, 2006).

Para comprender mejor el papel que juegan las prácticas en el desarrollo de capacidades, es necesario analizar las diferentes fases que la literatura ha identificado en el proceso de adopción de las prácticas de gestión leídas como innovaciones administrativas. A pesar de la amplia variedad de modelos de adopción propuestos, y de la existencia de factores de contingencia que modifican el proceso de implantación, de su estudio se pueden extraer una serie de fases comunes que conforman un proceso de implantación que podemos denominar «tipo». El gráfico 12 recoge los principales modelos que han sido propuestos en la literatura obra de Szulanski (1996), Ahire y Ravichandran (2001), Bessant et al. (2003) y Leseure et al. (2004). El modelo más completo e integrador es el aportado por estos últimos autores, que proponen cinco etapas: adopción, adaptación (*set-up*), implementación, despegue (*ramp-up*) e integración o uso. Esta secuenciación es de orden lógico que no cronológico, pues

Leseure et al. (2004) reconocen que las diversas fases pueden combinarse y superponerse en cada caso.

### Gráfico 12. Modelos del proceso de adopción de innovaciones administrativas.



Fuente: adaptación de Ahire y Ravichandran (2001); Leseure et al. (2004); Szulanski (1996) y Bessant et al. (2003).

La etapa de **adopción** es aquella en la que un individuo o un grupo de individuos con responsabilidades directivas, tras haber identificado necesidades potenciales de la organización, exploran la oferta de conocimiento existente para saber los métodos, programas y/o procedimientos de gestión que podrían constituir soluciones potenciales al problema, culminando con la decisión de adoptar una determinada práctica, sea mediante su adquisición del entorno, sea mediante su desarrollo interno. Esta decisión se rige por una serie de factores internos y externos a la organización.

La etapa de **adaptación o set-up** prepara la adaptación de la práctica al contexto organizativo, procediendo con este fin a identificar los recursos que serán necesarios para la fase de implementación, anticipando los futuros problemas que podrían llevar la adopción de la práctica al fracaso y planificando las oportunas acciones preventivas.

Durante estos dos primeros pasos, la persona o grupo promotor de la adopción de la nueva práctica inicia un proceso de aprendizaje, que se nutre de la mejora de su conocimiento de los problemas existentes en su organización, del conocimiento explícito de las soluciones disponibles en el mercado, de la codificación de nuevo conocimiento en base a sus modelos mentales y experiencia previa si opta por el desarrollo interno y de la comprensión de las barreras que pueden frenar la innovación y los modos para allanarlas. Se produce pues un flujo de conocimiento que enriquece ya las destrezas de gestión de los promotores del cambio. No obstante, este avance dista de ser suficiente para conseguir el desarrollo de capacidades pues el conocimiento hasta ahora forjado sigue en estado estandarizado, de fácil observación y réplica, y por consiguiente carece de poder para crear ventajas competitivas sostenibles.

La **implementación** consiste en el lanzamiento del programa de cambio con la ejecución de las acciones oportunas que faciliten la asimilación y transformación de la práctica por la organización. La asimilación se produce cuando una cierta práctica se transfiere de forma independiente a uno o varios grupos o unidades organizativas. En cambio, se puede hablar de transformación si la transferencia de la práctica vincula a las distintas partes de la organización.

El proceso de asimilación reposa en la combinación del conocimiento embebido en la práctica con el conocimiento, los valores y los modelos mentales previos del receptor. En esta etapa son pues muy importantes las capacidades individuales de los miembros de la organización para implementar los cambios asociados a la nueva práctica. Una asimilación positiva requiere la aceptación por los individuos y grupos receptores de la nueva práctica, para lo cual podría requerir cambios de las normas y los modelos mentales que guían su trabajo (Ahire y Ravichandran, 2001). Cuando más disruptiva sea la nueva práctica, mayor deberá ser el esfuerzo de asimilación del receptor, es decir, su cambio para entenderla y asumir el compromiso para utilizarla. En cualquier caso, la asimilación fructífera devendrá en la creación o mejora de capacidades individuales de los receptores de la nueva práctica en la organización, aunque el valor real de este aprendizaje estaría por demostrar hasta que se enfrente a la prueba de la implementación real.

El proceso de transformación ligado a la adopción de una práctica de gestión implica su transferencia desde las personas o grupos que la han asimilado a grupos o unidades organizativas siguiendo patrones de interacción o cooperación. La integración de la nueva práctica en el stock de conocimiento explícito y su impacto sobre los valores y modelos mentales de la organización puede inducir la creación de nuevas rutinas e incluso el cambio cultural corporativo. En esta fase se inicia pues el desarrollo corporativo de nuevo conocimiento tácito fuertemente arraigado en las estructuras y la cultura de la organización, cuya posibilidad de observación y réplica externa empieza a ser mucho menor. Este proceso de desarrollo de nuevas capacidades organizativas se ve tanto más fortalecido en dos escenarios: (1) cuando la experimentación y el uso repetido de la nueva práctica compromete y conlleva la participación de un número mayor de personas y grupos, pues el arraigo social del nuevo conocimiento adquirido se ve multiplicado; (2) cuando la implementación de una nueva práctica arrastra la implantación de prácticas complementarias, pues la complejidad del proceso aumentaría significativamente.

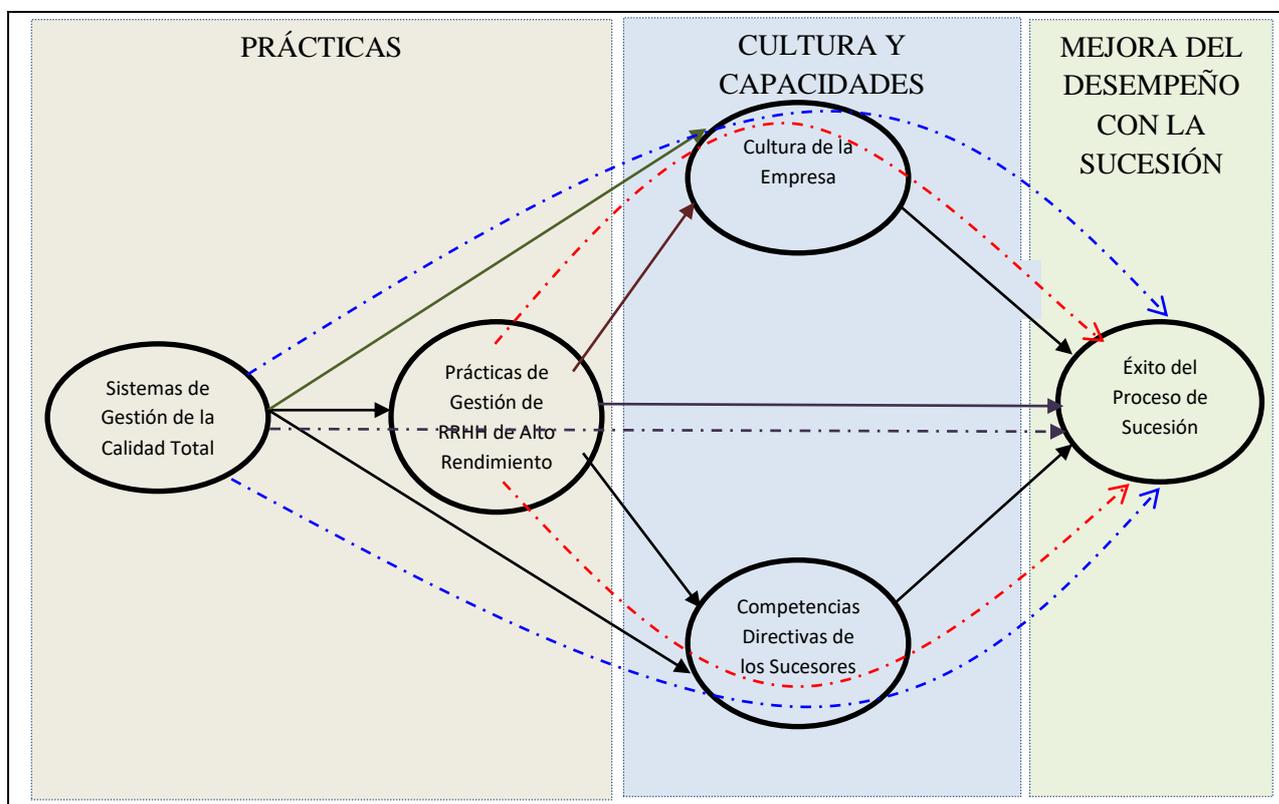
El proceso de adopción de la nueva práctica culmina con la aplicación a las tareas y actividades para las que fue seleccionada. El **despegue o ramp-up** empieza pues cuando la compañía, en su conjunto, empieza a utilizar la nueva práctica. El uso de nuevas prácticas es otra fuente de aprendizaje, que con el tiempo da lugar a una utilización más pulida que reduce los problemas y abre caminos de desarrollo de capacidades organizativas e innovadoras. Finalmente, la etapa de **integración o uso** adviene desde el momento en que la organización alcanza resultados satisfactorios con la aplicación de la nueva práctica, es decir, una vez ésta se convierte en rutina.

En esta investigación, al igual que en los trabajos de Ahire y Ravichandran (2001) y Forés (2009), no se abordan los trabajos de racionalización que ocupan las dos primeras fases del proceso de adopción de prácticas de gestión (adopción y adaptación), centrándonos pues en los pasos que la organización adoptadora, una vez ha decidido invertir sus recursos en su adopción, debe desarrollar para conseguir una implementación y uso efectivos de la nueva práctica.

## 2.8. MODELO CONCEPTUAL GLOBAL PRELIMINAR

Las prácticas de gestión, la cultura y las competencias y la mejora del desempeño con la sucesión no son aspectos independientes en ninguna organización, aunque las interrelaciones entre ellos adquieren un relieve especial en la EF al contemplar el proceso de relevo en la dirección. En el gráfico 13 hemos esbozado el modelo conceptual que explicita estos conceptos y las relaciones que teóricamente cabe presumir a priori. Como se puede observar, el modelo propuesto se divide en tres grandes apartados: prácticas, cultura-competencias y mejora del desempeño sucesorio. El desempeño alude al grado de éxito alcanzado en el proceso de sucesión en la EF, mientras que los subsistemas de prácticas y competencias abarcan, respectivamente, las formas y rutinas en la gestión de procesos y personas y las competencias y cambios culturales a que dan lugar tales prácticas.

**Gráfico 13: Modelo teórico inicial.**



Fuente: elaboración propia.

Como ya vimos en el gráfico 1 al exponer el estado del arte del proceso sucesorio en la EF, el éxito del relevo exige la conjunción de una serie de estructuras, procesos, valores y comportamientos, que surgen de las prácticas cotidianas en la gestión de los procesos y los recursos. Las prácticas intrínsecas a los SGCT y a las PAR podrían actuar como catalizadores o potenciadores de aquellos factores que concurren en el proceso sucesorio. El modelo conceptual plantea pues que las prácticas en gestión de los procesos y las personas tienen efectos tanto directos como indirectos sobre las competencias directivas de los sucesores y sobre la cultura de la EF.

Dada la incipiente relación existente entre la implantación de diferentes prácticas de recursos humanos y la adopción de un tipo de cultura organizativa u otro se puede determinar que, a priori, el desarrollo de ciertas PAR producirá efectos sobre la cultura organizativa de la empresa. Por otro lado, a simple vista, parece evidente la relación existente entre la adopción de un tipo de cultura u otro y la posibilidad de alcanzar rentas económicas sostenibles y, en consecuencia, garantizar la supervivencia de la EF.

Además, el desarrollo de ambos tipos de prácticas (SGCT y PAR) puede ejercer influencia a corto plazo sobre la mejora del desempeño económico alcanzada y, con una visión más ambiciosa que abarca un plazo de ejecución mayor, sobre el éxito a largo plazo del proceso de sucesión que se medirá utilizando como proxy el desarrollo de las competencias directivas de los sucesores.

Este modelo comprende los posibles vínculos teóricos genéricos, aunque no es un modelo empíricamente contrastable por su complejidad. De ahí que, a efectos prácticos, la tesis ha dividido el modelo en dos, que se justifican en los dos capítulos siguientes, donde se recogen tanto el enunciado de las hipótesis en cada modelo, como su contraste empírico.



**3**  
**PRÁCTICAS DE GESTIÓN,  
CULTURA Y MEJORA DEL  
DESEMPEÑO CON LA SUCESIÓN EN  
LA EF**

### **3.1. INTRODUCCIÓN**

---

La primera senda que exploramos en esta tesis, para mejorar el conocimiento de la contribución de las prácticas de gestión de los procesos y las personas al éxito a corto plazo del proceso sucesorio plasmado en la mejora del desempeño financiero tras el relevo en la dirección, se fija en la capacidad de aprendizaje organizativo y en la penetración de una cultura de EF de inspiración participativo-adhocrática.

Como ya avanzamos en la Introducción a esta tesis, a pesar de la elevada mortalidad que las EF sufren en los momentos de cambio generacional y de la primacía que las familias empresarias conceden al objetivo de supervivencia del proyecto empresarial que les une, el conocimiento acumulado sobre los factores determinantes del éxito del proceso de sucesión mantiene algunos gaps importantes. En particular, hemos destacado el camino que queda por recorrer para comprender tres temas trascendentales:

- a) Cuáles son las innovaciones organizativas impulsables por los sucesores tras el relevo generacional que pueden ocasionar efectos más notables sobre los resultados financieros. Entre las múltiples innovaciones organizativas que la literatura en dirección de empresas ha ido desarrollando y testando como fuerzas influyentes en la competitividad y supervivencia de las empresas, y que potencialmente podrían ser facilitadores de los procesos de aprendizaje y de cambio cultural que acompañan a las sucesiones exitosas en la EF, este capítulo se ha fijado en dos: los sistemas de gestión de la calidad total (SGCT) y las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento (PAR).
- b) El papel de dichas prácticas en el modelado de una cultura participativo-adhocrática que, a través del fortalecimiento de los valores propios positivos de las EF, repercute favorablemente en la variación del desempeño financiero tras la sucesión. La literatura ha estudiado extensivamente la cultura típica de la EF (Dyer, 1986; Cabrera y Martín, 2009), los efectos positivos de valores compartidos como la confianza mutua y la cohesión, y los riesgos que la sucesión entraña por poner en peligro estos valores arquetípicos (Camisón, 2014). En el campo de la EF, la investigación de los mecanismos que pueden ayudar a moldear esta cultura se ha limitado a identificar las prácticas de gobierno corporativo, familiar y de conciliación empresa-familia que ayudan a reforzar los valores que la integran (Dyer, 1986; Cabrera y Martín, 2009) y previenen de los conflictos que los minan (Camisón, 2014; Camisón y Ríos, 2014, 2016; Camisón y Viciano, 2015). Además, la literatura general sobre dirección de empresas ha desentrañado diversos mecanismos que la dirección puede manejar para gestionar la cultura, como son el sistema de gestión de la calidad (Atkinson, 1990; Drennan, 1992; Evans y Lindsay, 2000; Dean y Evans, 2003), la política de recursos humanos (Schenider, 1987; Bowen, Ledford y Nathan, 1991; Schenider, Goldstein y Smith, 1995; Kristoff, 1996; Cable y Judge, 1997; Harris y Branick, 1999), el comportamiento de la dirección (Hambrick y Mason, 1984; Niehoff et al., 1990; Trice y Beyer, 1991) y su liderazgo (Schein, 1983, 1986). Sin embargo, apenas ha sido explorado el papel que pueden jugar los sucesores para impulsar las innovaciones organizativas en la gestión de procesos y personas que fomenten el proceso de cambio desde modelos culturales cerrados tipo clan hacia modelos participativo-adhocráticos que preserven las señas de identidad de cada EF, aumenten la capacidad de adaptación al nuevo contexto interno de mayor complejidad sobrevenido con el avance generacional y colaboren en una mejora de los resultados financieros.

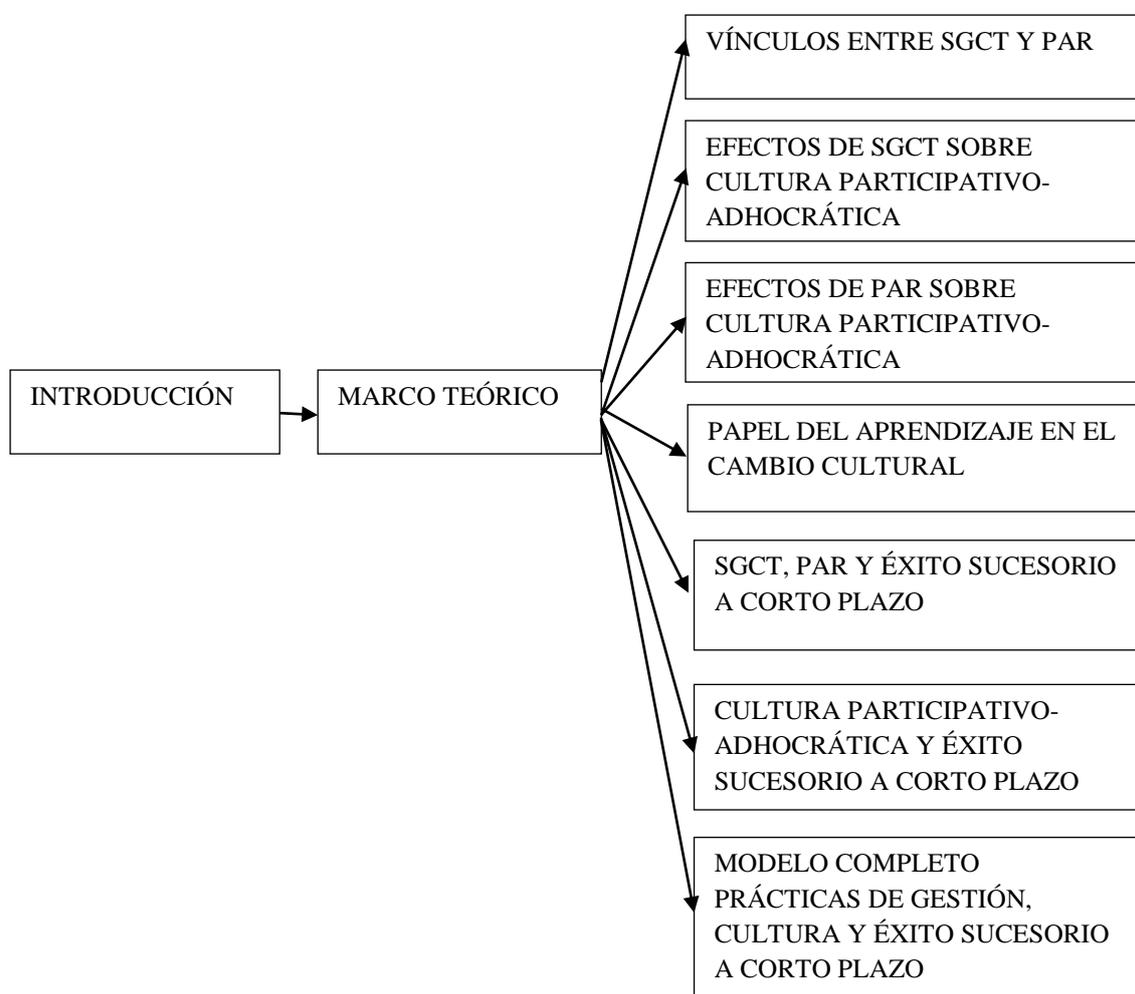
- c) El valor de las prácticas de gestión a la hora de despertar procesos de aprendizaje intergeneracional que influyan en el desarrollo del capital humano y en qué medida este aprendizaje puede ser usado como elemento de gestión cultural y de mejora de la rentabilidad por los sucesores. El conocimiento de la aportación de las prácticas de gestión de la calidad al aprendizaje organizativo está consolidado. La necesidad de proporcionar a los empleados los conocimientos y habilidades que requieran para controlar el resultado de su trabajo, detectar errores y resolver problemas, y motivarles para participar en equipos de trabajo y de mejora (Walter, 1992; Blackburn y Rosen, 1993; Dale, 2003; Oakland, 2004), acaba perfilando una cultura de aprendizaje sólida, amplia y duradera. Existen también bastantes estudios que enfatizan el papel de las prácticas de gestión de los recursos humanos en el desarrollo de un entorno interno de aprendizaje organizativo (Huselid, 1995; Kamoche y Mueller, 1998), así como evidencias empíricas del efecto positivo sobre el aprendizaje organizativo de prácticas específicas en retribución, formación, evaluación del rendimiento y selección de personal (Ulrick, Jick y VonGlinow, 1993; O'Dell y Grayson, 1998; Lei, Slocum y Pitts, 1999) y de la consistencia interna entre dichas prácticas (Hu, Wu y Shi, 2016). Sin embargo, el análisis previo del valor de las prácticas de gestión de la calidad y de los recursos humanos para el modelado cultural ha explorado sólo relaciones directas entre ambas variables ignorando el efecto mediador de la capacidad de aprendizaje. Este gap procede probablemente de la inclinación de la literatura, a la hora de estudiar la relación entre cultura y aprendizaje organizativos, de presentar la cultura como un elemento facilitador del aprendizaje (Schein, 1985; Kolb, 1984; Garrat, 1987; Argyris, 1991). Este enfoque puede ser cuestionable en momentos como el de la sucesión en la EF. Los cambios generacionales son momentos convulsos en la vida de la EF, en los que se ponen a prueba la robustez de la cultura organizativa formada por la familia y la validez de las prácticas de gestión adoptadas por los antecesores. Es lógico y frecuente que el sucesor desee imprimir un nuevo rumbo a la EF tras asumir el mando, para reconfigurarla de acuerdo con sus ideas (Leach, 1999). Se abre así un momento de discontinuidad que pide la adopción de innovaciones organizativas adaptadas a las exigencias de los mercados y un rediseño de la cultura forjada por sus antecesores. Parece lógico pensar que la gestión premeditada de un cambio cultural necesita, además de instaurar mecanismos de incentivo económico y de coordinación laboral alineados con los nuevos valores, preparar a la organización para que se adapte a ellos y los interiorice, y una buena forma para ello sería desarrollar su capacidad de aprendizaje. Las relaciones entre las variables que forman el triángulo prácticas-aprendizaje-cultura, que han sido abordadas bidimensionalmente hasta el momento, pasan ahora a examinarse de forma global.

El trabajo que se presenta en esta sección busca atacar los gaps señalados, investigando para ello los factores característicos de estas dos categorías de prácticas de gestión y el modo en que actúan para sostener procesos de aprendizaje del equipo humano capaces de promover un cambio cultural que haga fructífera a corto plazo la sucesión en la dirección de las EF. Este objetivo conduce a profundizar en el papel activo del sucesor como agente clave en el cambio cultural y como decisor elector de las innovaciones organizativas que puedan ayudarle a mejorar el desempeño financiero de la EF a través de procesos de aprendizaje y de gestión cultural.

Para esta tarea, se procederá en cuatro fases, siendo el esquema de contenidos a desarrollar el que se ofrece en el gráfico 14:

- En primer lugar, se estudian las relaciones que vinculan los SGCT y las PAR, a fin de conocer si ambas modalidades de prácticas tienen impactos convergentes en la cultura y el proceso de aprendizaje en las EF.
- En un segundo momento se analizan los efectos de ambas clases de prácticas cuando son promovidas por los sucesores sobre la generación de una cultura participativa-adhocrática, para saber si colaboran de igual modo y qué relaciones de refuerzo obran entre ellas.
- A continuación, se estudian las posibles variables mediadoras que participan en dichas relaciones, en concreto el aprendizaje organizativo.
- Por último, se diseccionan los efectos directos e indirectos de todos estos factores sobre la mejora de resultados financieros tras la sucesión.

**Gráfico 14: Esquema de contenidos del capítulo.**



Fuente: elaboración propia.

### 3.2. LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL Y LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE ALTO RENDIMIENTO

La literatura sobre GCT destaca que esta es una innovación organizativa que comporta cambios importantes en la implantación de la estrategia (Calingo, 1996: 21) y en las prácticas de dirección tradicionales (Grant, Shani y Krishnan, 1994: 26). Los trabajos que enfocan su análisis en el proceso de implantación de la GCT se han concentrado en las prácticas más relevantes para que un sistema de gestión de la calidad de esta índole sea aplicado eficazmente. Una conclusión ampliamente compartida es que, si las empresas desean alcanzar las metas y los objetivos estratégicos planteados, es necesario que se lleve a cabo una dirección estratégica que gestione los aspectos relativos a las personas teniendo en cuenta que esta labor es responsabilidad de todos los directivos de la empresa y no exclusivamente del Departamento de Recursos Humanos. Los SGCT y las PAR son prácticas de gestión inspiradas en esta idea capilar.

**Tabla 11. Comparación de la gestión de recursos humanos tradicional y orientada hacia la calidad.**

Criterio	GRH orientada a la calidad	GRH tradicional
Filosofía	Pagar recompensas tangibles e intangibles por la contribución a la calidad.	Pagar un salario lo menor posible por un horario de trabajo.
Enfoque	Resultados y aprendizaje. Compromiso compartido.	Producción y control. Orientación individual.
Visión	Trabajo en equipo, rotación de tareas, enriquecimiento del trabajo. Polivalencia.	Puesto de trabajo. Especialización.
Compromiso	Sistema / equipo. Desarrollo de rutinas organizativas cada vez más eficientes.	Individuo. Desarrollo de objetivos personales.
Estructura	Descentralizada. Horizontal (por procesos).	Centralizada. Vertical.
Recompensas	Por el trabajo en equipo y los resultados en calidad. Administradas por directivos y empleados.	Por el trabajo individual. Administradas por los directivos.
Formación	Multidisciplinar, favoreciendo el desarrollo de conocimientos, la polivalencia y el aprendizaje.	Fragmentada, favoreciendo el desarrollo de conocimientos específicos para el puesto de trabajo.
Promoción interna	Basada en la cooperación.	Basada en la competencia.
Actitud ante los problemas	Prevenir los errores y buscar la mejora cooperando y mediante el autocontrol y la automejora.	Rechazar la responsabilidad propia y "pasar el muerto".
Autonomía e iniciativa para la acción	Alta. Estructural.	Baja, y siempre por delegación del superior jerárquico en cada caso.
Clima organizativo	Confianza. Satisfacción.	Desconfianza. Frustración.

Fuente: Camisón, González y Cruz (2006).

Una de las definiciones de los SGCT que más se ajusta a los principios de nuestra investigación es la de Feigenbaum (1995), que los considera como una herramienta estratégica que permite involucrar a toda la organización. A pesar de que el empleo de técnicas estadísticas es importante, este autor defiende que la clave de la gestión de la calidad son las relaciones humanas. Igualmente, Witcher (1995) entiende las prácticas de GCT como una herramienta para mejorar la dirección de recursos humanos.

No cabe pues extrañarse de que las prácticas de gestión de los recursos humanos desde un enfoque orientado hacia la calidad difieran de modo abrupto con las subyacentes a la gestión tradicional de las personas. La tabla 11 ilustra las diferencias entre ambas aproximaciones a la gestión de los recursos humanos.

Sistemas como la Norma ISO 9004 (AENOR, 2010), la Norma UNE 182001:2008 (AENOR, 2008) o el Modelo EFQM de Excelencia (1999) exigen el cumplimiento de una serie de requisitos relacionados directamente con las políticas de recursos humanos. Dichas prácticas, destacan la importancia de una correcta gestión de los empleados a través de políticas como son la selección de personas y su desarrollo profesional, los planes de formación, la evaluación del desempeño, la participación en actividades de mejora, los canales de comunicación formal e informal y los sistemas de retribución. Estos requisitos, según numerosos estudios (eg, Casadesús et al., 1998; Quazi et al., 1998; Martínez et al., 2000) y las propias entidades certificadoras, aumentan la motivación, la eficiencia del personal, el compromiso y la lealtad con la empresa y, en definitiva, mejoran la organización del trabajo.

Sirvan de ejemplo los requisitos exigidos por la *Norma UNE 182001:2008. Hoteles y Apartamentos Turísticos. Requisitos para la prestación del servicio* (AENOR, 2008), que rige la concesión de la Marca Q de Calidad Turística. Para acreditar la importancia que este SGCT concede a las políticas tradicionales de RRHH y las posibles influencias que pueden ejercer sobre los empleados, sólo necesitamos fijar la atención en diversos aspectos de la norma:

1. Es necesaria la definición de los procedimientos en cada departamento, punto relacionado con el diseño de puestos.
2. En los procedimientos de cada departamento, es imprescindible la determinación del perfil de cada puesto de trabajo con indicación expresa de las capacidades, habilidades y conocimientos requeridos, incluidos los idiomas. Requisito relacionado con el reclutamiento y la selección del personal.
3. Existe una plantilla estándar definida en función de los diferentes grados de ocupación. Asimismo, queda definido en los procedimientos de cada departamento el perfil de cada puesto de trabajo con indicación expresa de las capacidades, habilidades y conocimientos requeridos, incluidos los idiomas. (*Norma UNE 182001.2008. Hoteles y Apartamentos Turísticos. AUNE-08.1-HOT-08. AENOR, 2010*).
4. Es necesaria la creación de Instrucciones de Trabajo para determinadas tareas, punto relacionado con el diseño de puestos.
5. La Norma Q de Calidad Turística exige un nivel mínimo de acciones formativas al año, capítulo relacionado con la formación.
6. La Norma Q de Calidad Turística exige que se realicen reuniones periódicas en las que participen todos los empleados, apartado relacionado con la motivación y el compromiso del personal.

7. La Norma Q de Calidad Turística exige que se fijen unos objetivos mensuales, cuya consecución sea estudiada y comunicada, punto relacionado con la evaluación del rendimiento de los empleados y con la retribución en función del cumplimiento de esos objetivos.

Parece pues evidente la relación entre las prácticas de la GCT y las prácticas tradicionales de RRHH. Además, de la lectura de estos requisitos, resulta evidente la relación que guardan ambas dimensiones de prácticas. Sin embargo, las antiguas prácticas de RRHH no son suficientes (Cardy y Robbins, 1996), por lo que la cuestión subsiguiente es localizar y razonar la implantación de aquellos sistemas, como pueden ser los SGCT, que facilitan la adopción de PAR. La respuesta a este interrogante reside en que el modelo de GCT busca conseguir un personal motivado y comprometido a todos los niveles para hacer un buen trabajo y para mejorar la calidad (Gutiérrez y Rubio, 2004), y las PAR ofrecen el enfoque óptimo para la gestión de las personas con este objetivo.

Para atestiguar la presión que los SGCT pueden ejercer en la adopción de prácticas más avanzadas de RRHH, veamos la tabla 12 donde se sintetizan tanto los extractos de la norma ISO 182001:2008 como las políticas de recursos humanos con las que se relacionan. Por tanto, estas prácticas de alto compromiso son un aspecto básico en la gestión de la calidad moderna (Gutiérrez Broncano y Rubio, 2004; Lawler, 1986; Walton, 1985).

**Tabla 12: Posibles relaciones entre la Norma UNE 182001:2008 y las PAR.**

NORMA UNE 182001:2008	PAR
4.2.2. Política de calidad y objetivos. “La política de calidad y los objetivos debe incluir la necesidad de involucrar a todo el personal mediante la participación en la gestión de la calidad y la consecución de objetivos (como por ejemplo, equipos de trabajo)”.	Motivación. Comunicación. Equipos de trabajo autodirigidos.
4.3.3. Sistemas de coordinación. “La dirección debe establecer mecanismos adecuados para hacer posible la coordinación entre los distintos departamentos o funciones, en especial, para resolver conflictos o disfunciones derivados de las interacciones departamentales”.	Comunicación. Participación. Liderazgo.
4.3.4. Sistema de gestión de la calidad. “(...) Manual de calidad, que cubra los aspectos básicos de la norma y extienda a toda la organización la política de la calidad”	Formación o capacitación en calidad. Comunicación.
4.3.4.2. Identificación de procesos e indicadores. “Los resultados de los indicadores deben ser analizados y estar accesibles al personal implicado”. 4.6.2. Mecanismos de control interno. “Los resultados de los indicadores deben estar difundidos entre el personal implicado”.	Comunicación y Motivación. Información sobre el desempeño organizativo.
4.4. Proceso de gestión de recursos. “La comunicación interna y externa constituyen elementos básicos para el éxito de la gestión”.	Comunicación.

<p>4.4.2. Gestión de los recursos humanos. “La gestión de los RRHH incluye la planificación, ejecución y control de todos los procesos relacionados con el personal del establecimiento. La dirección debe ejercer el liderazgo en todos estos procesos para alcanzar altos niveles de motivación en la plantilla”.</p>	<p>Motivación. Liderazgo.</p>
<p>4.4.2. Gestión de los recursos humanos. “Todo el personal adscrito a los diferentes servicios que se prestan debe conocer el contenido de las partes de la norma que le afectan y su modo de aplicación en el establecimiento”.</p>	<p>Formación en calidad continua. Comunicación</p>
<p>4.4.2. Gestión de los recursos humanos. “El responsable de cada uno de los servicios debe colaborar con la dirección en difundir entre todo el personal a su cargo la política y los objetivos de calidad de la empresa”.</p>	<p>Comunicación. Liderazgo.</p>
<p>4.4.2.1. Planificación de plantillas. “La dirección debe especificar el perfil de cada puesto con indicación expresa de las capacidades, habilidades y conocimientos requeridos”.</p>	<p>Planificación y diseño de los puestos de trabajo en función de competencias y no de funciones. Liderazgo.</p>
<p>4.4.2.2. Selección. “La incorporación de una persona al establecimiento debe iniciarse con un proceso de selección estructurado teniendo en cuenta requisitos como el grado de compromiso, valores, personalidad, etc.”.</p>	<p>Reclutamiento y selección. Criterios de selección basados en comportamientos. Contratación selectiva.</p>
<p>4.4.2.3. Formación. “La dirección debe proporcionar la formación necesaria para que los empleados del establecimiento puedan desempeñar eficazmente sus tareas y asumir las responsabilidades derivadas de su puesto (...) debe definir un plan de formación (...) e identificar sus necesidades de formación”.</p>	<p>Liderazgo. Formación continua, relacionada con las tareas que se desempeñan y extensiva a todos los miembros de la organización. Detección necesidades de formación.</p>
<p>4.4.2.3. Formación. “La incorporación de una persona debe realizarse según un plan de acogida e ir acompañada de un proceso de formación”.</p>	<p>Contratación. Socialización y Formación.</p>
<p>4.4.2.4. Atención al cliente. “El personal analiza y pone todos los medios a su disposición para resolver las incidencias que se presenten (...)”.</p>	<p>Autonomía empleados (empowerment). Motivación.</p>
<p>4.4.3. Gestión de la comunicación interna. “La comunicación interna es una herramienta básica para la coordinación y la mejora continua”.</p>	<p>Comunicación interna. Motivación.</p>
<p>4.4.3. Gestión de la comunicación interna. “la dirección debe establecer una sistemática que permita asegurar el funcionamiento ágil y eficiente de los procesos, asegurándose de que todas las personas implicadas reciben puntual información sobre el resultado de los servicios y sobre el grado de satisfacción del cliente. Se debe permitir la aportación de sugerencias y comentarios”.</p>	<p>Comunicación interna. Participación. Motivación y liderazgo. Información sobre los resultados organizativos.</p>

4.6.2. Mecanismos de control interno. “El responsable de cada proceso debe realizar las tareas de supervisión para asegurar una adecuada prestación del servicio”.	Evaluación del rendimiento.
4.6.4. Auditorías internas. “El sistema de calidad debe contemplar la realización periódica y sistemática de auditorías internas que evalúen con carácter preventivo su eficacia”.	Evaluación del rendimiento. Evaluación de la formación en calidad. Evaluación de la eficacia de la formación.
4.6.6. Mejora continua. “(...) La configuración de equipos interfuncionales para la resolución de las no conformidades y para la puesta en marcha de planes o proyectos de mejora (...)”.	Motivación. Comunicación. Participación. Empowerment. Trabajo en equipo.
4.6.6. Mejora continua. “(...) La participación en la mejora continua de los empleados del establecimiento, cualquiera que sea su categoría profesional, función o nivel jerárquico”.	Participación. Motivación. Comunicación. Descentralización.
En todos los procesos 5. Alojamiento; 6. Restauración; 7. Eventos; 8. Mantenimiento; 9. Limpieza; 10. Aprovisionamiento; 11. Animación. “El personal, tanto interno como externo, debe tener un amplio conocimiento y formación específica sobre el puesto y las normativas que le afectan”.	Formación continua. Formación extensiva a todos los miembros de la organización.

Fuente: elaboración propia.

La implantación de una práctica de gestión puede repercutir en la adopción de otras prácticas organizativas o en la multiplicación de sus efectos en caso de haberse implantado ya, cuando la dirección es consciente del impacto sinérgico de su uso conjunto. Los SGCT han ido adoptando en sus principios una serie de políticas de RRHH con una orientación hacia la calidad total, que están relacionadas estrechamente con las PAR, como son, por ejemplo, la selección, el desarrollo profesional, los planes de formación, la evaluación del desempeño y la participación en actividades de mejora, entre otras (tabla 13).

El conjunto de prácticas que forman el SGCT tiene un claro efecto sistémico por adoptar una visión global de la organización (Oakland, 1989; Ross, 1994), al igual que la serie de prácticas incluidas en las PAR suscitan efectos sinérgicos cuando se introducen de modo conjunto (Huselid, 1998; Way, 2002; Batt, 2002). El análisis de sus efectos debe pues abordarse considerando cada una de estas dos innovaciones organizativas como un sistema y por tanto, fijando la atención en el impacto global de todas ellas. La constatación de esta evolución conduce a considerar al SGCT y a las PAR, como dos sistemas de prácticas complementarias y co-especializadas (Camisón, Boronat y Villar, 2009).

Podemos pues enunciar la siguiente proposición (gráfico 15):

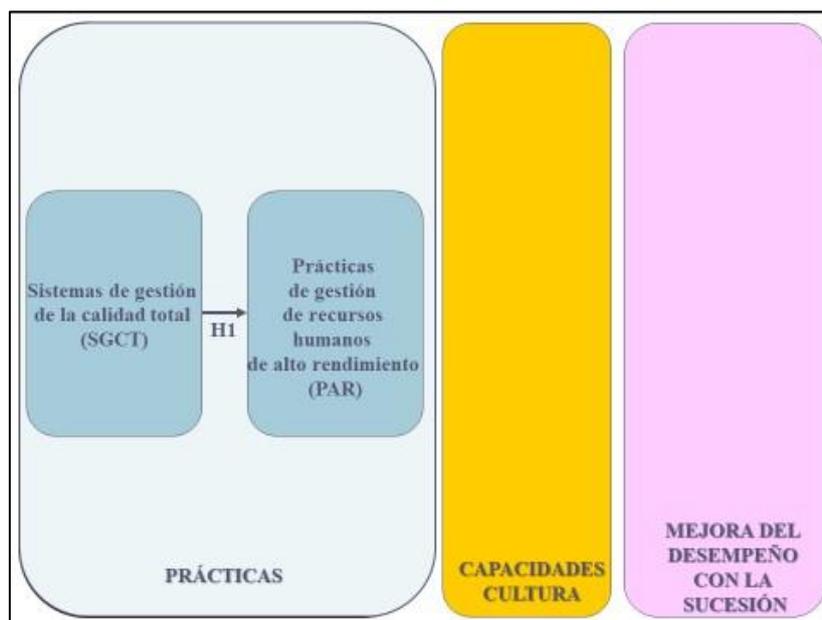
***Hipótesis 1: Existe una relación positiva entre la implantación de un SGCT y el desarrollo de PAR.***

**Tabla 13: Políticas de RRHH con una orientación hacia la Calidad Total.**

Prácticas	Autores
Diseño de puestos de trabajo amplios y preestablecidos y relaciones a largo plazo.	Schuler y Jackson (1987); O'Dell (1996).
Formalización en los procesos de planificación y organización de Recursos Humanos.	Huselid (1995).
Descentralización y gran autonomía por parte de los empleados.	O'Dell (1996); Schuler y Jackson (1987 a y b).
Reclutamiento interno y contratación selectiva orientada hacia el comportamiento y la cultura de calidad.	Waldman (1994); Blackbum y Rosen (1993).
Formación extensiva a todos los miembros continua y evaluada.	Schuler y Jackson (1987a).
Desarrollo de amplias carreras profesionales.	Cardy y Robbins (1996); Pfeffer (1994)
Sistema de evaluación centrado en competencias y habilidades, con una alta participación de los empleados y utilización tanto de variables individuales como de grupo.	Cardy y Robbins (1996); Schuler y Jackson (1987 a y b).
Salarios altos con incentivos tangibles e intangibles, flexibles participativos y públicos.	Arthur (1994).
Elevada seguridad en el empleo.	Schuler y Jackson (1987 a y b).
Trabajo en equipo, alto grado de compromiso de los empleados y baja rotación.	O'Dell (1996).

Fuente: Gutiérrez y Rubio (2004).

**Gráfico 15: La relación positiva entre los SGCT y las PAR.**



Fuente: elaboración propia.

### 3.3. INNOVACIONES ORGANIZATIVAS Y DESEMPEÑO ECONÓMICO

La implantación de prácticas de gestión tanto de los procesos como de los recursos humanos debería conducir a mejoras de la eficiencia de las operaciones y a un mejor uso del personal, que podrían repercutir positivamente en el desempeño económico de la EF siempre y cuando se produzcan ciertas condiciones que permitan el logro de rentas económicas extraordinarias.

Desde la perspectiva del EBRC, la mejora de resultados económicos se vincula al desarrollo o al fortalecimiento de las ventajas competitivas de la empresa gracias a la acumulación de activos estratégicos que poseen ese potencial para la diferenciación competitiva (Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Hall, 1992, 1993; Lado y Wilson, 1994; Barney y Wright, 1998; Barney, 1999). Por tanto, la introducción de las PAR y los SGCT repercutirán de forma directa sobre la mejora del desempeño económico de la firma cuando faciliten el desarrollo de capacidades portadoras de avances en la diferenciación y protección de su posición competitiva.

La gestión de recursos humanos adquiere rango estratégico a partir de los años noventa cuando ciertos autores comienzan a pensar acerca del papel estratégico de esta disciplina (Schuler y Jackson, 1987; Hart y Schlesinger, 1991; Sirmon y Hitt, 2003; Valle et al., 2000). Las personas son un elemento clave para el buen funcionamiento diario y el éxito de las organizaciones ya que, entre sus principales funciones, se encuentra la del control de los recursos y el desarrollo de las actividades y de los procesos, aspectos fundamentales para la ejecución de las estrategias de la empresa (Pardo y Luna, 2007). Por tanto, el desarrollo de las capacidades que acumulan debería repercutir siempre positivamente en una mejora en los resultados empresariales con independencia de la opción estratégica elegida y en cualquier circunstancia (Youndt et al., 1996; Ferris et al., 1999).

Sin embargo, el nivel de resultados extraordinarios alcanzado con la adopción de prácticas de gestión de los recursos humanos estará ligado a las características del factor humano que sean mejoradas con dichos procedimientos. En los últimos tiempos, numerosos autores como Schuler y Jackson (1987), Balckbum y Rosen (1993), Arthur (1992), Pfeffer (1994), Waldman (1994), Huselid (1995), Cardy y Robbins (1996) y O'Dell (1996), han defendido que las antiguas prácticas de recursos humanos ya no son suficientes. Dadas las turbulencias del entorno actual, no es suficiente con tener excelentes recursos humanos, es necesaria su adecuada gestión y control para alcanzar el éxito estratégico. El reto consiste en desarrollar ciertas prácticas de recursos humanos con una orientación más avanzada o proactiva (Arhur, 1994; Ordiz, 2002), capaces de crear un clima motivador donde se fomente el compromiso, la comunicación, la confianza y el talento.

Los recursos humanos constituirán una fuente de ventaja competitiva en la medida en que hagan del capital humano de la EF un elemento difícil de imitar y reemplazar (Barney y Arikan, 2001; Kamoche, 1996; Mueller, 1996; Schuler, 1992). El valor estratégico de los recursos humanos puede acrecentarse significativamente cuando son gestionados con PAR, por las positivas repercusiones que de ellas se esperan en cuanto a incremento de la motivación y del rendimiento y, por ende, de la capacidad de la empresa para retener a su personal más diferenciador.

En especial, mediante las PAR, la EF puede potenciar el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles gracias al impulso que recibe el aprendizaje organizativo (Céspedes et al., 2005). Los sistemas avanzados de gestión de los recursos humanos abren múltiples vías para que los empleados a cualquier nivel de la organización puedan reforzar sus conocimientos, sus habilidades y sus destrezas (Bayo y Merino, 2002), entre las que se incluyen el adiestramiento, la capacitación, la rotación de puestos y la compartición de experiencias.

Existen poderosos alicientes para que los nuevos líderes de las EF que asuman tal responsabilidad en generaciones posteriores a la creadora opten por PAR, entre los que podemos destacar: (a) su mayor sensibilidad hacia políticas que primen el aprendizaje (tras haber experimentado ellos mismos procesos intensivos de desarrollo de competencias que acrediten sus capacidades gestoras); (b) que valoricen la selección y la promoción basada en la adaptación de las competencias a las requeridas por el puesto (tras haber pasado ellos mismos por un trance similar); (c) que practiquen la rotación (sobre todo si han trabajado en otras empresas para absorber nuevos conocimientos); (d) que asimilen el valor de la comunicación y del conocimiento de los objetivos y la estrategia de la EF para reforzar su motivación y su desempeño individual (tras haber vivido ellos mismos la trascendencia de la implicación y el rendimiento máximos en la historia de la familia); (e) su convicción en el valor del compromiso, especialmente del de corte afectivo basado tanto en lazos emocionales como en la implicación con la organización a la que el individuo quiere unirse y permanecer (Allen y Meyer, 1990, 1996; Meyer, Allen y Smith, 1993) y que ha sido señalado como uno de los atributos determinantes del éxito en el cambio generacional (Cabrera, 2005; Sharma e Irving, 2005; Motwani et al., 2006).

Cabe pues esperar que cuando el relevo en la dirección de la EF tras un proceso sucesorio traiga innovaciones organizativas en la forma de gestionar los recursos humanos, que sigan la filosofía de las PAR, los resultados económicos de la organización deberían verse sensiblemente mejorados. El impacto positivo de las PAR puede obrar igualmente cuando dichas prácticas hubieran arrancado en la EF con

antelación al acto sucesorio, pero la nueva dirección formada tras la sucesión decida intensificar o ampliar su aplicación. Tanto en un caso como en el otro, la implantación de las PAR puede contribuir positivamente a la mejora del desempeño económico medida tras la sucesión.

Podemos entonces enunciar una segunda hipótesis:

***Hipótesis 2: La mejora del desempeño económico de la EF tras la sucesión está directamente relacionada con el grado de implantación de PAR.***

Por otro lado, son numerosos los estudios que vinculan la gestión de la calidad con una mejora de los resultados de la empresa (eg., Heras, Marimon y Casadesús, 2009; Céspedes et al., 2005; Chow-Chua, Goh y Wan, 2003; He et al., 2005; Ahmed y Hassan, 2003; Rahman, 2001; Barney y Arikán, 2001; Martínez et al., 2000; Handfield, Jarayam y Ghosh, 1999; Casadesús, Giménez y Martí, 1998; Quazi y Padibjo, 1998; Hendricks y Singhal, 1997; Kamoche, 1996; Mueller, 1996; Schuler, 1992). Este torrente de investigaciones acredita que gestionar de forma adecuada la calidad tiene una serie de beneficios para la organización. En concreto, algunas de las ventajas que se esperan de la obtención de certificaciones o Premios de Calidad a empresas destacadas en la implantación de SGCT se detallan en la tabla 14. Esta práctica actúa como un imán que atrae otras ventajas en constante retroalimentación y algunas de ellas son:

- Mejoras en la calidad del diseño, que hace que el diseño se adecúe a las necesidades de los clientes y se reduzcan, de este modo, las reclamaciones.
- Control de la conformidad de productos, de servicios y de procesos, que hace que se fabriquen menos productos defectuosos y que se mejore la productividad, reduciendo los costes de fabricación.
- Mayor valor percibido por los clientes, que hace que mejore la imagen de la empresa en la sociedad y, en consecuencia, que se incremente su cuota de mercado.
- El aumento del valor percibido permite a la empresa incrementar sus precios, por lo que se mejoran de esta forma los ingresos por ventas y, finalmente, se incrementan los beneficios de la empresa.
- Mejora de las relaciones humanas.

**Tabla 14: Ventajas de la obtención de Certificaciones o Premios de Calidad.**

<b>Para el empresario:</b>
Posibilidad de comprobar el funcionamiento de los requisitos de una Norma que considera favorable para mejorar la competitividad de su actividad laboral.
Facilita el conocimiento de las áreas de mejora en las que debe actuar.
Garantía de empleados formados y los adecuados para cada puesto de trabajo.
<b>Para el cliente:</b>
La certificación ofrece mayor credibilidad y confianza en el establecimiento.
La certificación es garantía de buen trato y servicio.
La certificación es garantía de cumplimiento de unas normas de Seguridad e Higiene determinadas.

La certificación es garantía de que el establecimiento ofrece los mejores productos.
<b>Para la empresa:</b>
Disminución del grado de complejidad: pocos niveles jerárquicos y una organización más ligera.
Aumento del grado de formalización en cuanto a la normalización de los procesos y de las tareas, es decir, en el establecimiento de procedimientos.
Disminución del grado de centralización.
Aumento de la satisfacción laboral, favorecida por acciones como la comunicación ascendente.
Elemento diferencial: aumento de la reputación del establecimiento entre otros de la competencia.
<b>Para los empleados:</b>
Reducción de la especialización.
Aumento de la polivalencia.
Proceso participativo, en el que sus peticiones y sugerencias son escuchadas.
Delegación de responsabilidades en todos los empleados.
Mayor coordinación entre departamentos con la creación de grupos interfuncionales mediante la creación, por ejemplo, de equipos de mejora.
Formación. Oferta de cursos de formación interesantes, relacionados con el puesto, información sobre los cursos puntual y clara.
<b>Para los proveedores:</b>
Garantía de tener un cliente que cumple con la normativa.
Confianza y seguridad en los períodos de pago.
Aumento de la motivación y seguridad en sí mismos al saber que son contratados por una empresa que realiza una continua evaluación de sus proveedores.

Fuente: adaptación de la Norma UNE 175000-1 (2010).

No obstante, aunque los líderes del servicio creen que la alta calidad produce resultados positivos en la línea final de sus estados financieros, en la práctica empresarial se levantan muchas voces que todavía no están convencidas de que las inversiones que realizan para mejorar el servicio se transformen directamente en beneficios. Corroborando este sentir empresarial, existe evidencia empírica de que multitud de empresas pierden cada año una gran cantidad de dinero en nombre del perfeccionamiento de la calidad (Zeithaml et al., 1990).

Buena parte de la dilatada literatura que ensalza el impacto positivo de los SGCT en el desempeño económico parece haber omitido esta contradicción de la realidad con sus expectativas. La limitación de los SGCT para mejorar directamente el desempeño puede atribuirse a su fácil replicabilidad, que les priva de poder para generar ventajas competitivas sostenibles. La obtención de un certificado de calidad es tarea costosa pues obliga a un duro trabajo de mejora de los procesos. Pero este esfuerzo y su reconocimiento posterior en alguno de los estándares públicos está suficientemente codificado en diversas metodologías, de manera que el conocimiento preciso para su ejecución es de imitación no compleja. Por tanto, los SGCT, por sí solos, no provocan

cambios de eficacia en la empresa con alcance suficiente para construir barreras competitivas que puedan sostener una sólida diferenciación en el mercado.

**Gráfico 16: Ventajas de gestionar la Calidad conjuntamente con los recursos humanos.**



Fuente: elaboración propia.

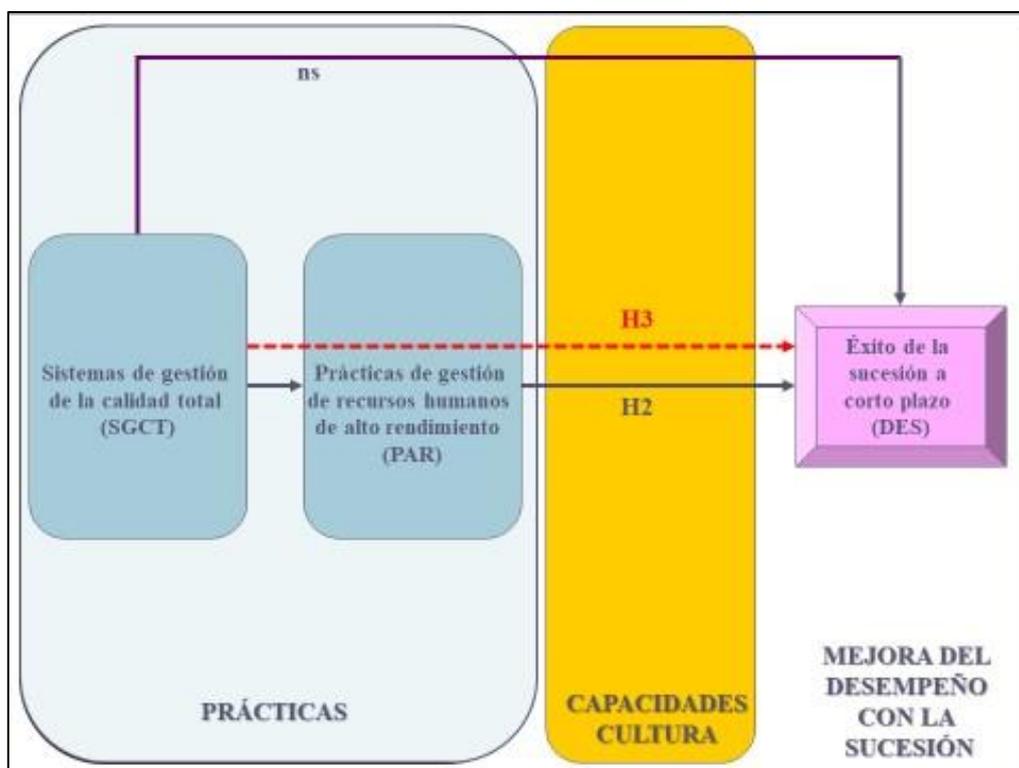
Nuestra tesis es que el efecto de las prácticas de gestión de la calidad sobre el desempeño dista de ser directo, pues sólo obraría cuando la empresa las acompañe de otras prácticas que interioricen sus aportaciones y las traduzcan en ventajas competitivas sostenibles. Los efectos de los SGCT sobre los clientes, los proveedores y la propia empresa pueden estar mediatizados por el grado en que la compañía incorpore la calidad a sus prácticas reputacionales y de creación de imagen corporativa, a las políticas de la cadena de suministro (en formas de calidad concertada) y a las estrategias competitivas y al diseño organizativo. Pero, en la medida que los SGCT y las PAR se han postulado como prácticas complementarias y co-especializadas en H1, cabe pensar que los efectos de los SGCT sobre el desempeño estarán mediatizados de forma principal por las PAR que los acompañan. El gráfico 16 muestra de forma sencilla la relación de retroalimentación que mantienen las dos clases de prácticas y el lugar central que la mejora de los RRHH ocupa a la hora de inducir incrementos de beneficios. Por tanto, buena parte de los efectos de los SGCT obran cuando la empresa además asume PAR.

Cabe pues enunciar una nueva proposición:

***Hipótesis 3: Existe una relación positiva entre el desarrollo de SGCT y la mejora del desempeño organizativo tras la sucesión que resulta mediada parcialmente por el desarrollo de PAR.***

Estas dos nuevas hipótesis, que relacionan la adopción de SGCT y PAR con la mejora del desempeño tras la sucesión, permiten ampliar el modelo teórico de la forma expresada en el gráfico 17.

Gráfico 17: Los SGCT, las PAR y el desempeño sucesorio a corto plazo.



Fuente: elaboración propia.

### 3.4. INNOVACIONES ORGANIZATIVAS, APRENDIZAJE Y CULTURA PARTICIPATIVO-ADHOCRÁTICA

Las PAR juegan un papel facilitador decisivo en el aprendizaje organizativo (Theriou y Chatzoglou, 2008; Camps y Luna, 2012), por una razón muy sencilla: las organizaciones aprenden a través de sus empleados (Valle, 2009). Por tanto, la adopción o la intensidad con que se aplican PAR por decisión del sucesor puede tener consecuencias inmediatas en el desarrollo de la capacidad de aprendizaje organizativo. Si el sucesor está decidido a impulsar el aprendizaje organizativo, el mecanismo más eficaz será la puesta en marcha de prácticas de retribución, promoción y diseño de puestos basadas en las competencias de los empleados.

Conseguir una plantilla formada que desarrolle sus responsabilidades en crecimiento y mejora continua de modo eficaz no es tarea fácil, especialmente en EF que pueden provenir de esquemas autocráticos tradicionales donde estas decisiones se regían por criterios jerárquicos o de preferencias familiares, difícilmente conciliables con la priorización del talento. Por consiguiente, pensando en la forma de allanar estos obstáculos, el sucesor se verá obligado a promover cambios de las prácticas tradicionales y a sustituirlas por las que se enmarcan bajo la etiqueta PAR, para suscitar así dinámicas de exigencia de las competencias requeridas y enviar incentivos a la elección de los mejores candidatos en términos competenciales.

Las PAR son, además, el necesario fundamento para empezar un proceso de transformación de la cultura cerrada, típica de la cultura familiar de clan, en climas más abiertos que promuevan el libre intercambio de ideas y la experimentación sin ataduras de rígidos mecanismos de autoridad. Sin un entorno de trabajo abierto que premie la creación y transferencia de conocimiento, difícilmente prosperarán procesos de aprendizaje que ayuden al sucesor a mejorar las competencias de sus miembros con el fin de capitalizarla intelectualmente para los nuevos retos que enfrentará durante su mandato.

Aunque la literatura ha reportado argumentos y evidencias de una relación positiva entre ciertas prácticas de recursos humanos y el aprendizaje organizativo (Ulrich, Jick y VonGlinow, 1993; O'Dell y Grayson, 1998; Lei, Slocum y Pitts, 1999), la relación sinérgica entre el conjunto de PAR debe producir un efecto comparativamente mayor si se introducen todas ellas. Este análisis del efecto sistémico del conjunto de PAR es especialmente importante cuando se desea observar su repercusión sobre el aprendizaje directivo, para evitar que el olvido de ciertas políticas pueda penalizar el desarrollo de capacidades directivas específicas cruciales para la supervivencia de la organización.

Tomando en cuenta los argumentos anteriores, cabe proponer una nueva hipótesis:

***Hipótesis 4: Existe una relación positiva entre la implantación de PAR y el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en la EF tras la sucesión.***

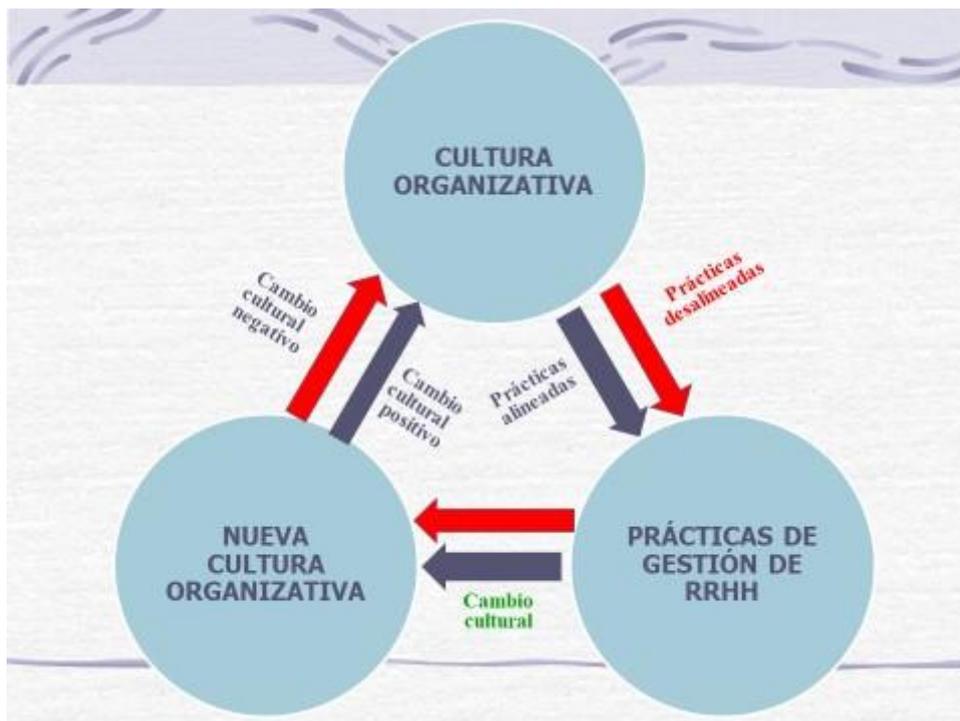
El estudio de la cultura organizativa resulta igualmente importante a efectos de explicar el éxito sucesorio porque el diagnóstico cultural, además de ayudar a valorar cualquier fenómeno de cambio interno, permite comprender y predecir su efecto en la implantación de estrategias y/o políticas necesarias para el progreso de la organización. La investigación de la relación entre prácticas de organización del trabajo y cultura organizativa ha partido casi unánimemente de una premisa: la orientación cultural de una organización influye en la implementación de ciertas prácticas de gestión, resaltando en primer lugar los sistemas de retribución, aunque el efecto de ese vínculo variará con las características culturales de cada empresa (Wei et al., 2008; Madhani, 2014; Yeganeth y Su, 2011).

Este prisma ha soslayado el papel que las prácticas de gestión ejercen a la hora de seleccionar cada empresa la cultura que desea primar. Sin embargo, desde una perspectiva evolutiva, parece razonable pensar que las normas y los hábitos de trabajo adquiridos en una organización acaban moldeando su orientación cultural, incluso cuando esa presión interna fuerza al viraje de los valores, creencias y principios antes interiorizados por sus miembros.

La cultura organizativa se convierte en una guía que determina el comportamiento de las personas en las organizaciones, hasta el punto de conducir a la puesta en marcha de ciertas políticas encaminadas bien a mantenerla o bien a adaptarla a nuevas circunstancias (Tosi y Greckhamner, 2005; Li y Rodoff, 2008). Por tanto, el análisis de la cultura puede ayudar a los mandos de la empresa a determinar la necesidad de un cambio cultural, en caso de que los objetivos planteados no se cumplan, o cuando se produce un punto de ruptura en el gobierno de la compañía y entran en escena nuevos directivos con otros planteamientos culturales. Este proceso de cambio cultural necesita, para su consolidación a través de la interiorización por los miembros de la organización de los nuevos valores, que los principios innovadores a promover se conviertan en referencias cotidianas en el trabajo y acaben aceptándose como “normales”. La mejor forma de conseguir que este mecanismo se active es implantando nuevas prácticas de organización del trabajo que lleven implícitos los nuevos valores a promover. La

relación entre prácticas de gestión de los recursos humanos y cultura organizativa sigue pues un círculo, que puede ser virtuoso si las nuevas prácticas introducidas se alinean con el cambio hacia el modelo cultural deseado, o puede ser vicioso cuando desemboca en una degeneración de los valores precedentes en otros alejados de la visión deseada (gráfico 18).

**Gráfico 18: La relación entre cultura organizativa y prácticas de gestión de los recursos humanos desde una perspectiva evolutiva.**



Fuente: elaboración propia.

Este planteamiento suscita el interés de conocer en qué medida las prácticas de gestión de los recursos humanos pueden ayudar en la EF a evolucionar hacia un modelo cultural ajustado a la supervivencia y que ayude a conseguir que cada acto sucesorio suponga la mejora del desempeño económico de la firma.

Cualquier empresa puede reflejar en su cultura valores de cada uno de los distintos modelos culturales ya analizados, pero al final habrá uno de ellos que será el dominante y que determinará la huella que la cultura deja sobre la forma de gestión (Cameron y Quinn, 1999). Tal y como indica Cabrera y Martín (2009), los fundadores son los principales artífices de la cultura corporativa, de forma que la influencia de los principios que establecen permanece en la empresa que se encuentra en manos de miembros de la familia (Schein, 1983, 1985). La naturaleza carismática y frecuentemente paternalista de los fundadores de EF (Dyer, 1988), unida a la concentración de poder y la fuerte autoridad que estos líderes incorporan, podría llevar a pensar en el dominio en ellas del modelo de cultura jerárquica. Sin embargo, este dibujo cultural puede ser común también a empresas no familiares con el mismo modelo de gobierno autocrático. Las EF tienen una forma peculiar de organización, en la que un núcleo de parentesco ostenta el poder y la autoridad que le permite ejercer una influencia decisiva en la toma de las decisiones estratégicas y operativas (Chua,

Chrisman y Sharma, 1999; Chirico y Nordqvist, 2010), a través de las cuales busca reproducir en la compañía el molde de valores arraigado en las tradiciones de la familia fundadora (Dyer, 1988) y preservar el legado familiar (Gómez-Mejía e tal., 2011). La predicción más común por ello es que en ese tipo de empresas domina la cultura clan en la generación del fundador (Dyer, 1988, 2003; Sánchez-Marín et al., 2016).

La importancia de la tradición y el peso de la cultura familiar pueden provocar la continuidad del peso del clan en el modelo cultural de la EF, aunque la desaparición del fundador tras la sucesión obligará probablemente a una cierta transformación al menos en lo que atañe al papel del nuevo líder, que difícilmente tendrá el carisma del creador y por tanto, carecerá del poder para un mando autocrático. De entre las posibles opciones identificadas por Dyer (1988), la evolución más probable de la EF anclada en la cultura del clan y que no aspira a un modelo más abierto es hacia una cultura paternalista. Cada modelo cultural tiene sus ventajas e inconvenientes. Los líderes que deseen asegurar la continuidad del negocio y el bienestar de la familia deben esforzarse en gestionar y entender las oportunidades y las ventajas de adoptar un tipo de cultura u otro.

Las EF que siguen una cultura paternalista tras la primera sucesión pueden subsistir cuando el líder posee experiencia, formación y carisma para trasladar su visión de negocio y crear de esta forma compromiso entre sus empleados. Sin embargo, la cultura paternalista tropieza con el problema de que con los cambios generacionales el poder y la capacidad empresarial, antes concentrados en la figura del fundador, pueden estar más distribuidos entre miembros y ramas familiares, por lo que el ejercicio de una dirección omnímoda resulta impracticable (al menos sin graves conflictos internos en la familia). Además, la cultura paternalista está claramente desacompañada de las necesidades de la economía moderna.

La cultura *laissez-faire* y la cultura profesional tienen una probabilidad de éxito baja en las EF, especialmente cuando la reflexión interna en la familia propietaria no ha madurado lo suficiente para aprobar la evolución hacia modelos culturales más abiertos. Incluso cuando esta dinámica prospera, la cultura *laissez-faire* encontraría serias resistencias pues, pese a su valor para estimular la creatividad, fomenta un crecimiento individual cuya repercusión en divergencias entre los objetivos personales de los empleados y los objetivos del negocio será difícilmente aceptada en organizaciones que colocan con frecuencia el bien de la empresa y su supervivencia por encima de los intereses individuales. La cultura profesional tampoco avanzará fácilmente, con independencia del balance entre sus ventajas e inconvenientes, hasta que la profesionalización de la dirección de la EF y la renuncia a poder de gestión sean mayoritariamente aceptadas por el núcleo propietario. Incluso cuando esto suceda, son poco frecuentes las EF que renuncian plenamente al ejercicio del poder e incluso cuando lo hacen, suelen mantener mecanismos de control cultural.

Por tanto, cuando un sucesor se enfrenta al dilema de trazar su plan para adaptar la EF a los nuevos retos del entorno turbulento y para conseguir una evolución del clima interno que incremente la capacidad innovadora, la opción preferible sería probablemente el impulso del cambio desde la cultura paternalista a la cultura participativa-adhocrática. En ella, con el impulso de una mayor delegación para la toma de decisiones apoyada en el desarrollo de las competencias de los empleados y de canales de comunicación fluidos, la EF puede ganar una mejora de la responsabilidad y de la motivación por perseguir la visión del líder, que serían bien aceptadas en organizaciones donde prima el sentimiento de grupo sobre la individualidad.

Sin embargo, el deseo de un sucesor de trabajar por un cambio cultural hacia una cultura participativa-adhocrática tropezará con obstáculos significativos, por ser una cultura no tradicional (Bonavía y Quintanilla, 2006) alejada normalmente de los patrones culturales dominantes en EF de primera generación.

- El forjado en la EF de una mente colectiva (Hall, 1992, 1993) y una cultura de cohesión y de cooperación interna frente al individualismo se beneficia significativamente del alto nivel de implicación de los miembros de la familia que trabajan en la organización o la dirigen, así como de los canales de comunicación informales organizados tanto en la empresa como en la familia (el consejo de familia, por ejemplo) que les mantienen plenamente informados y les permiten participar en la toma de decisiones. Uno de los retos que enfrentan las EF con este tipo de cultura consiste en diferenciar aquellas decisiones que pueden ser tomadas por los empleados de forma rápida y aquellas que deben ser estudiadas con detenimiento por los líderes familiares. El impulso de una mayor autonomía de los empleados debe conciliarse con una senda segura de alineamiento de los objetivos individuales y del negocio.
- Para alcanzar este alineamiento, los empleados deben conocer y compartir la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la EF, lo que sucede de facto con los miembros familiares, pero no necesariamente cuando se extiende la participación al resto de la plantilla. Este segundo desafío difícilmente se logrará en una EF cerrada y poco transparente, que cuida de estos aspectos como si fuese el santo grial, olvidando el valor nulo de tales metas si son desconocidas por las personas de cuyo trabajo dependen.
- Un tercer reto viene referido a cómo mantener el compromiso afectivo de los empleados cuando la política de recursos humanos ya no se parametriza con el criterio de la antigüedad del trabajador en la empresa o con la evolución natural a partir de la posición jerárquica en el organigrama, sino con la capacidad de cada empleado de alcanzar resultados sobresalientes. La cultura de la EF, que lleva en sus genes la cultura del clan (Cameron y Quinn, 2006), se distingue por fomentar y recompensar la lealtad de los empleados, y ello se traduce en una mayor estabilidad laboral (Bassanini et al., 2013). Pero el cambio hacia una cultura participativo-adhocrática puede perder esta impronta si el sucesor rompe con la inercia proteccionista de sus antecesores; o cuando el cambio cultural incorpora gotas de cultura de mercado, que no está diseñada para generar lealtad sino resultados, y por tanto, el deseo de mejorar el desempeño en el mercado avanza en menoscabo del compromiso y la implicación internos. El sucesor se enfrenta entonces al dilema de cómo conciliar la introducción de competencia interna y el mantenimiento del sentimiento de pertenencia.

Pensando en la forma de allanar estos obstáculos, el sucesor se verá obligado a promover cambios de las prácticas tradicionales y a sustituirlas por las que se enmarcan bajo la etiqueta PAR. El alineamiento entre los objetivos individuales y empresariales se engrasará con una delegación de poder y responsabilidad que equilibre la autonomía con la preservación de la misión consagrada por la familia, y con la introducción de esquemas retributivos que contemplen tanto los resultados individuales como grupales. La transformación de un sistema cerrado en otro más abierto, cooperativo y cohesionado requerirá un entorno interno más abierto y transparente, con cauces de comunicación ágiles y eficientes en todos los sentidos. Las prácticas despóticas y la preservación de información por el clan familiar encajan mal con una cultura

participativo-adhocrática. Las PAR ofrecen los medios apropiados para superar estas disfuncionalidades a través de la práctica de la participación, la rotación de los empleados por puestos y departamentos que dinamita las barreras internas, y la integración de los empleados en equipos interfuncionales creados para resolver problemas específicos pero que además, aportan mucho a unas relaciones interpersonales constructivas. Otro valor de las PAR es que colaboran en la satisfacción del cliente interno. La cultura participativo-adhocrática puede reforzarse con mecanismos de diseño organizativo que propicien el enriquecimiento del trabajo, el trabajo en equipo, la descentralización y autonomía de los empleados, y la participación colectiva. Los sistemas de retribución y promoción que descartan el *entrenchment* y abogan por un trato equitativo producen un efecto similar. La satisfacción de los empleados se compadece mal con el dominio del principio de igualdad sobre el de equidad, y en cambio, se beneficia de prácticas de promoción y retribución que compensen el esfuerzo personal (Pfeffer, 1994).

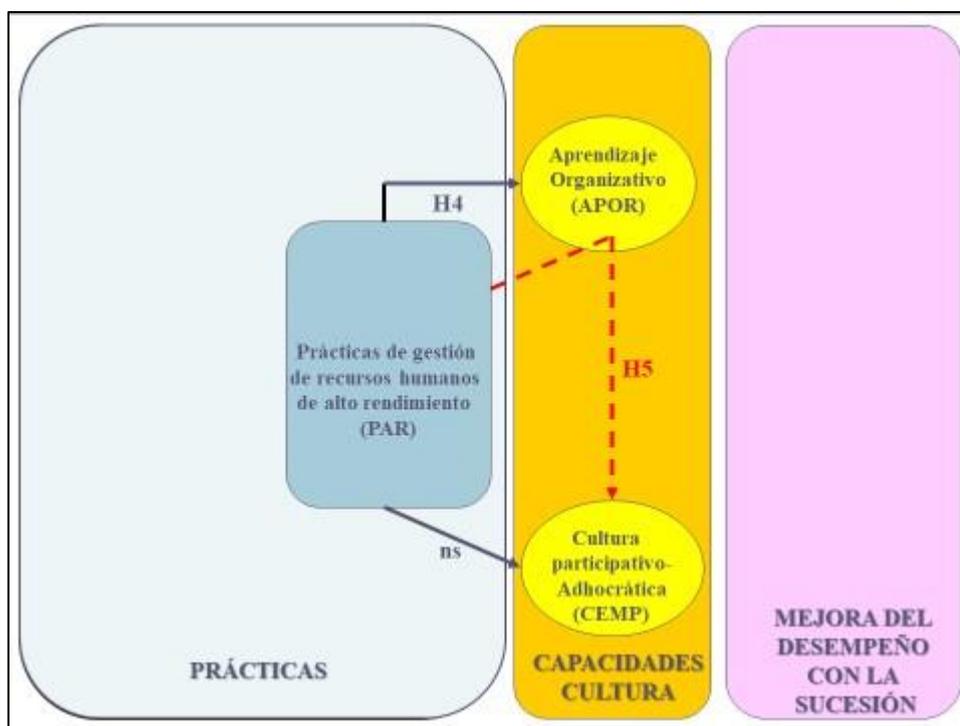
Las PAR son pues importantes a la hora de capacitar a los empleados con la oportunidad, la habilidad y la motivación necesarias para contribuir al éxito organizacional en entornos que demandan elevados niveles de compromiso y de participación (Guthrie et al., 2002). Sin embargo, una cultura participativo-adhocrática caracterizada por estas ventajas no puede producirse únicamente con la adopción de PAR. Un modelo cultural flexible, innovador, cohesionado y cooperativo exige desarrollar previamente la capacidad de aprendizaje organizativo, por diversas razones:

- El diseño de puestos para que estén basados en competencias y con estrictos criterios de cumplimiento de estándares de calidad, así como el enriquecimiento del trabajo, sólo funcionan y derivan en creatividad e innovación, cuando la EF desarrolla continuamente las competencias de sus empleados según las necesidades de los puestos. No hay nada más frustrante para un trabajador con aspiraciones que ser asignado a un puesto para el que no está preparado.
- La contratación y la promoción selectivas según las necesidades del puesto, es decir, priorizando las competencias sobre la antigüedad y sobre la ascendencia familiar de los candidatos familiares, será más fácil de introducir cuando la EF haya progresado con antelación en el análisis objetivo de las capacidades de los posibles aspirantes y haya desplegado acciones de formación y planes de carrera que contemplen su senda esperada de crecimiento interno.
- La delegación de funciones, la autonomía en el trabajo y la participación reposan en la capacidad de los empleados para decidir y actuar sin necesidad de control jerárquico, sino por coordinación mutua, y para ello los empleados deben ser verdaderos profesionales con un oficio competente.
- El trabajo en equipo y los esquemas retributivos según resultados de grupo fuerzan a los integrantes del equipo a desempeñarse excelentemente para no penalizar al colectivo y frustrar sus expectativas, y ello sólo sucede cuando todos ellos han sido preparados convenientemente y cuando la dirección ha facilitado el intercambio interno de conocimiento y escenarios de diálogo que ayuden a la mejora continua incluso de los rezagados.

Por consiguiente, resulta posible el enunciado de una quinta hipótesis (gráfico 19):

***Hipótesis 5: Existe una relación positiva entre el desarrollo de PAR y la consolidación de una cultura participativo-adhocrática de la EF que resulta mediada plenamente por el desarrollo de la capacidad de aprendizaje.***

**Gráfico 19: Las PAR, el aprendizaje organizativo y la cultura participativa.**



Fuente: elaboración propia.

### 3.5. INNOVACIONES ORGANIZATIVAS, APRENDIZAJE, CULTURA ORGANIZATIVA Y DESEMPEÑO SUCESORIO A CORTO PLAZO

El punto interesante en el estudio de la heterogeneidad cultural de la EF es el impacto de la orientación cultural sobre la competitividad y el desempeño económico de la compañía (Gómez-Mejía et al., 2011). La literatura ha reportado desde la década de los ochenta un gran número de estudios sobre la relación entre la cultura y el desempeño de la organización (Mian, Hai y Jun, 2008, pp.140-148). En la tabla 15 se detallan las contribuciones más significativas.

**Tabla 15: Relación entre dimensiones de cultura organizacional y desempeño.**

Autor(es)	Dimensiones de desempeño	Dimensiones de cultura organizacional
Kim, Lee y Yu (2004)	Crecimiento de negocios, suma asegurada y políticas anuales en el sector de seguros, beneficio neto, tasas de rotación de personal en el	Orientación a la innovación, orientación de equipo, orientación a la tarea, cultura fuerte.

	sector hospitalario y rentabilidad de activos en el sector de la industria manufacturera.	
Chow, Haddad y Wu (2003)	Tasa de crecimiento de la compañía, ventas o ingresos, el nivel de rentabilidad a largo plazo y solidez financiera (liquidez y capacidad de reunir recursos financieros).	Claridad de organización, estructura de decisiones, integración organizacional, estilo de gestión, orientación hacia los resultados, vitalidad de la organización, compensación y desarrollo de recursos humanos.
Yilmaz, Alpkán y Ergun (2004)	Resultados financieros y de mercado (rentabilidad, crecimiento en ventas y cuota de mercado) rendimiento cualitativo (mejora en la calidad, desarrollo de productos nuevos desarrollo de capacidades, satisfacción de los empleados, compromiso de los empleados).	Orientación al cliente y orientación al aprendizaje, los valores y la cultura fuerte.
Wali y Boujelbene (2011)	Ventas, crecimiento de las ventas, el crecimiento en la utilidad de operación antes de depreciación, las ventas netas, costo de ventas, gastos de comercialización y de administración, el crecimiento en el flujo de caja operativo, Roa (Rendimiento de los activos) y Res (Rendimiento de las ventas).	Innovación, orientación a la estabilidad, orientación hacia los resultados, orientación a las personas, a la comunicación.
Mathew, Ogbonna y Harris (2012)	Innovación, rentabilidad y crecimiento.	Misión, la preocupación por los empleados y la confianza, aprendizaje organizacional, empoderamiento y valores básicos.
Flamholtz y KannanNarasimhan (2005)	EBIT (Utilidad antes de intereses e impuestos).	Orientación al cliente, la ciudadanía corporativa, normas de funcionamiento y comportamiento, identificación con la empresa.
Davies, Mannion, Jacobs, Powell y Marshall (2007)	Grado de especialización: mayor nivel de operaciones canceladas: altos niveles de confianza, tiempos de espera, mejor calidad de los datos y el balance financiero (ingresos y costos), niveles de quejas y moral del personal. Variables de tamaño, variables de personal y variables de gasto.	Subtipos culturales: clan y racional.
Asree, Zain & Rizal	Nivel de aumento o disminución de	La práctica y comportamientos

(2010)	los ingresos.	(cómo se hacen las cosas aquí), y la práctica subyacente (creencias y valores) relacionadas con el sistema operativo y la capacidad de respuesta de la organización.
Zhou, Bundorf, Chang, Huang y Xue (2009)	Rentabilidad, tasas de consultas externas y días de hospitalización por cada médico por día (BDPPPD, bed days per physician per day).	Consistencia interna y control de costes.
Marcoulides y Heck (2010)	Las ganancias de capital en comparación con los costes.	Estructura organizativa / objeto (OS) – exógena, Valores de la organización (OV) – exógena. Clima organizacional – endógena. Tarea de la organización (TO) – endógena. Actitudes de los trabajadores / objetivos (AT).
Winston y Dadzie (2008)	Rentabilidad, el crecimiento de las ventas y cuota de mercado.	Cultura tipo clan, adhocracia, jerarquía y de mercado.
Martínez (2010)	Rentabilidad (efectividad), crecimiento de las ventas e ingresos y rendimiento de activos.	Misión.
Han (2012)	Retorno de la inversión con respecto a la competencia. Satisfacción con el retorno de la inversión de las empresas. Posición beneficio neto relativo a la competencia, Posición de liquidez financiera a la competencia, Satisfacción con el rendimiento de las ventas. Crecimiento orientado a los resultados financieros de satisfacción con las ventas, índice de crecimiento ventas, posición de crecimiento en relación con la competencia, cuota de ganancia en relación con la competencia.	Cultura tipo clan y adhocracia.
Doran, Haddad y Chow (2003)	Tasa de crecimiento de las ventas o ingresos, nivel de rentabilidad de la empresa a largo plazo. Fortaleza financiera (liquidez y la capacidad de obtener recursos financieros). Moral de los empleados, la satisfacción laboral y compromiso. Imagen pública y la buena voluntad.	Claridad organizacional, estructura de decisión, estilo de gestión orientación rendimiento, compensación, vitalidad organizacional, desarrollo de recursos humanos.

Fuente: adaptación de Cantillo (2013).

Los resultados de la investigación han reportado relaciones positivas entre dimensiones de una cultura participativa y el desempeño económico (Cheung, Wong y Lam, 2012), como sucede con la orientación a resultados y la comunicación (Wali y Boujelbene, 2011), el conocimiento y comprensión de la misión (Mathew, Ogbonna y Harris, 2012) o el consenso sobre las normas de funcionamiento y comportamiento (Flamholtz y Kannan-Narasimhan, 2005). Existe incluso evidencia empírica confirmatoria de que una mayor implicación del personal en la adopción de decisiones repercute favorablemente en la mejora de la productividad en el trabajo (Spreitzer et al., 1997; Irawanto, 2015) y sobre el desempeño económico de la empresa (Arthur, 1994; Deninson y Mishra, 1995).

No obstante, la participación laboral podría no poseer las condiciones suficientes para alcanzar un desempeño económico sobresaliente. Para que una orientación cultural participativa obre efectos positivos sobre los resultados, necesita también que la implicación de los trabajadores se traduzca en el incremento de la satisfacción del trabajador (Cotton et al., 1988; Black y Gregersen, 1997) y desarrolle el sentimiento de pertenencia y el compromiso que redundan en una actitud positiva para el cambio hacia comportamientos mejorados (Noah, 2008; Han, Chiang y Chang, 2011). Si el cambio cultural auspiciado por el sucesor se limita a ensalzar el aumento de la participación de los trabajadores y no lo acompaña del resto de ingredientes que definen una cultura participativo-adhocrática, existe un riesgo de frustración de expectativas.

**Tabla 16: Principales beneficios y problemas asociados a la empresa familiar.**

Beneficios	Problemas
Concentración de la propiedad (Bertrand y Schoar, 2006).	Distorsiones en la eficiencia (Bertrand y Schoar, 2006).
Enfoque a largo plazo de la gerencia, continuidad (Peters y Buhali, 2004).	Objetivos no monetarios (Bertrand y Schoar, 2006).
Confianza entre los miembros de la familia (Stein, 1988; James, 1999).	Nepotismo (Bertrand y Schoar, 2006).
Elevada protección legal frente a los inversionistas.	Reacción negativa del mercado (Smith y Amoako Adu, 1995).
Fácil transmisión del conocimiento a los herederos.	Consideración de la empresa como un legado familiar (Bertrand y Schoar, 2006).
Elevado compromiso con la empresa (Kets de Vries, 1993; Gallo, 1995; Cauffman, 1996).	Normas de sucesión incorrectas, planificación informal, deficiencias en la gestión de los RRHH (Weiermair, 2001).
Relaciones personales con los stakeholders (Morrison, Rimmington y Williams, 1999).	Destrucción del valor de la firma (Villalonga y Amit, 2006).
Flexibilidad de la fuerza laboral para reaccionar (Ittner and Lacker, 1996).	Costes de agencia.
	Rentabilidad operativa decreciente (Bennedsen et al., 2007; Cucculelli y Micucci, 2008).

Fuente: adaptación de Peters y Buhalis (2004) y Camisón y Dalmau (2009).

Una cultura participativo-adhocrática plena puede obrar efectos que acaben repercutiendo en los resultados de la EF. Una cultura de este perfil puede capitalizar las ventajas inherentes al modelo de EF que el EBRC reconoce como fuente de ventaja

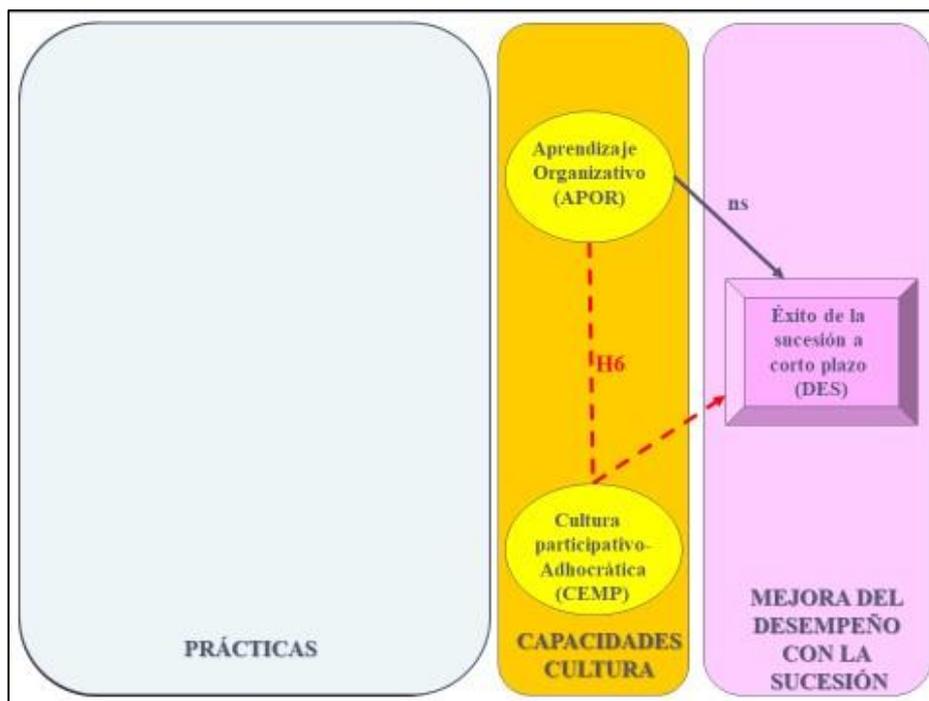
competitiva si son desarrolladas por la alta dirección de una forma adecuada (Barney, 1991; Bayo y Merino, 2002). La peculiar estructura de propiedad y control de las EF les confiere al mismo tiempo ventajas y desventajas (tabla 16). La literatura sobre *familiness* (Habberson y Williams, 1999; Habberson, Williams y MacMillan, 2003; Habberson, 2006) destaca entre las fortalezas competitivas de la EF la transmisión de los valores característicos de la cultura familiar a la cultura organizativa, como son la visión a largo plazo (Peters y Buhali, 2004) que refuerza el compromiso afectivo, la confianza (Atein, 1988; James, 1999), que nutre un buen clima de trabajo en equipo y de relaciones interpersonales, y la facilidad de transmisión del conocimiento con menor riesgo de comportamientos oportunistas que ayuda a la mejora continua de la calidad del trabajo y al crecimiento en cualificación de las personas. Cabe pues esperar que una cultura de EF que sume los valores de la cultura participativo-adhocrática y las virtudes propias de la cultura familiar repercuta favorablemente en la mejora de los resultados económicos. Este efecto positivo sería especialmente apreciable en la mejora del desempeño económico tras la sucesión, pues significaría que el sucesor ha trabajado bien para consolidar los valores constructivos de la EF de los que se desprenden ventajas competitivas de difícil imitación o réplica.

La magnitud de este efecto positivo del cambio cultural promovido por el sucesor sobre la mejora del desempeño de la EF será mayor cuanto más se apoye la cultura participativo-adhocrática en el desarrollo de la capacidad de aprendizaje organizativo. Un personal formado que posee las competencias requeridas constituye un capital humano que puede generar rentas extraordinarias si el marco cultural de la organización no dinamita su productividad. Del mismo modo, la contribución de una cultura participativo-adhocrática a la ventaja competitiva estará condicionada en gran medida por ir acompañada del clima laboral propicio para la experimentación, la innovación, la transformación de conocimiento tácito en explícito y la compartición del conocimiento en equipos y su depósito organizativo. El sucesor juega un rol crítico para despertar este mecanismo de mejora de los resultados organizativos. El cambio del liderazgo en la EF será un incentivo para el cambio cultural y el avance de la capacidad de aprendizaje, cuando el nuevo líder valore la trascendencia del desarrollo de la cualificación del capital humano y de la creación de una organización que haga de la mejora continua de las competencias el requisito principal para la innovación.

A partir de estos argumentos, proponemos una sexta hipótesis (gráfico 20):

***Hipótesis 6: Existe una relación positiva entre el desarrollo de la capacidad de aprendizaje organizativo y la mejora del desempeño económico tras la sucesión que resulta mediada plenamente por el desarrollo de una cultura participativo-adhocrática.***

**Gráfico 20: Aprendizaje organizativo, cultura participativa y éxito sucesorio a corto plazo.**



Fuente: elaboración propia.

Es más, cuando la capacidad de aprendizaje organizativo y una cultura participativo-adhocrática asentada en valores de confianza, cooperación, compromiso y cualificación va acompañada de PAR, la EF pulirá algunos de los problemas que le pueden ser inherentes y que acaban mermando su eficiencia (Villalonga y Amit, 2006) por conducir a deficiencias en la gestión de las personas (Weiermair, 2001), como son los que surgen de la preponderancia de objetivos no económicos o del nepotismo (Bertrand y Schoar, 2006). La adopción de PAR es pues un factor preventivo de los rasgos negativos de la cultura familiar y protector y estimulante de sus facetas más constructivas.

Los procesos de sucesión que van acompañados de una introducción o un uso más intenso de PAR pueden rendir resultados más importantes en la mejora del desempeño económico de la EF gracias a que las capacidades desarrolladas supongan una contribución inalcanzable a la diferenciación competitiva. La consolidación de prácticas de gestión de las personas que privilegien el mérito, la equidad y el aprendizaje debe traducirse en mejoras del clima laboral que resulten en una mayor participación y en el aumento de la predisposición de los empleados (familiares y no familiares) a desarrollar la mejora continua y la calidad en el trabajo, así como a prevenir conflictos intrafamiliares por usos despóticos o ineficientes del poder asumido por los sucesores. El impulso final del compromiso y la satisfacción debieran estar asociados al avance extraordinario del desempeño económico tras la sucesión.

Por esta razón, cabe esperar que:

***Hipótesis 7: Existe una relación positiva entre la adopción de PAR y la mejora del desempeño económico tras la sucesión, que resulta parcialmente mediada por el desarrollo de una cultura participativo-adhocrática asentada sobre la capacidad de aprendizaje organizativo.***

Cuando la introducción de PAR va antecedida de las prácticas características de los SGCT, este efecto preventivo de las disfuncionalidades de la cultura familiar y potenciador de sus virtudes puede intensificarse. El temor a que una toma de decisiones en la gestión de las personas alejada de los criterios de mercado perjudique la eficiencia de la EF se puede evaporar de forma sustancial, si la empresa insta protocolos y rutinas que garanticen el uso de las mejoras prácticas en los procesos tanto internos, como en las relaciones con clientes u otros stakeholders (Morrison, Rimmington y Williams, 1999). A diferencia de los simples sistemas de certificación, más centrados en el cumplimiento de las especificaciones de los procesos y los productos, los SGCT incorporan el compromiso de la dirección por mejorar tanto la calidad de conformidad, como la calidad de diseño y del servicio al cliente. El logro de estos objetivos es inviable sin una participación efectiva de los empleados y su compromiso con la mejora continua, que suelen ser resultados derivados de las PAR. El uso conjunto de SGCT y PAR puede pues conducir a transformaciones fructíferas del entorno de trabajo que allanen procesos de cambio cultural inspirados en los mejores valores que caracterizan a las EF.

Pero para que los SGCT puedan facilitar el cambio cultural en positivo antes descrito y ayudar a que las PAR produzcan directamente resultados sobresalientes (como predice H3), su implantación debe cuidar del desarrollo de sus competencias, que por otro lado es una de las dimensiones inherentes al concepto (Camisón, González y Cruz, 2006), hasta el punto que Ishikawa (1981:34) la considera su piedra angular. La implantación de SGCT obliga a que la alta dirección adopte prácticas de gestión bien conocidas por los empleados, que además deberían justificarse por estudios de *benchmarking* que las avalen. También exige trabajar por crear un entorno de cooperación interna y externa encaminado tanto a incrementar la satisfacción laboral, como a reducir los costes de la no calidad. El deseo de mejora continua que este sistema lleva en sus genes obliga además al impulso de la capacidad de aprendizaje organizativo. Tanto SGCT, como PAR incorporan como práctica central la gestión por competencias de los trabajadores, por considerar que los conocimientos influyen en el rendimiento de las personas (Senlle, 2007; Rábago, 2010). Además, se identifican las competencias y las conductas necesarias para cada puesto y, en función de ellas, se definen los puestos de trabajo y se selecciona a los empleados idóneos para cada uno de ellos. Por tanto, ambas prácticas convergen en alabar la apuesta por el aprendizaje organizativo.

El enfoque de calidad de la formación no abarca sólo el desarrollo de las competencias por el puesto, sino también una acción de culturización en los valores de la GCT: orientación estratégica, enfoque en el cliente, movilización de las personas a través de la participación e implicación (con valores como la visión compartida, la confianza, la recompensa del esfuerzo, la autonomía y la descentralización decisoria), el enfoque en la mejora de los procesos, la visión sistémica, la orientación a la innovación, la toma de decisiones basadas en hechos y el enfoque cooperativo. Cuando un programa de calidad incluye la cualificación y concienciación de los miembros de la organización en todos estos aspectos, cabe predecir que se están incubando valores y modelos mentales que la competencia en los mercados y las dinámicas internas de las organizaciones complejas exigen para triunfar.

Por esta razón, cabe esperar que

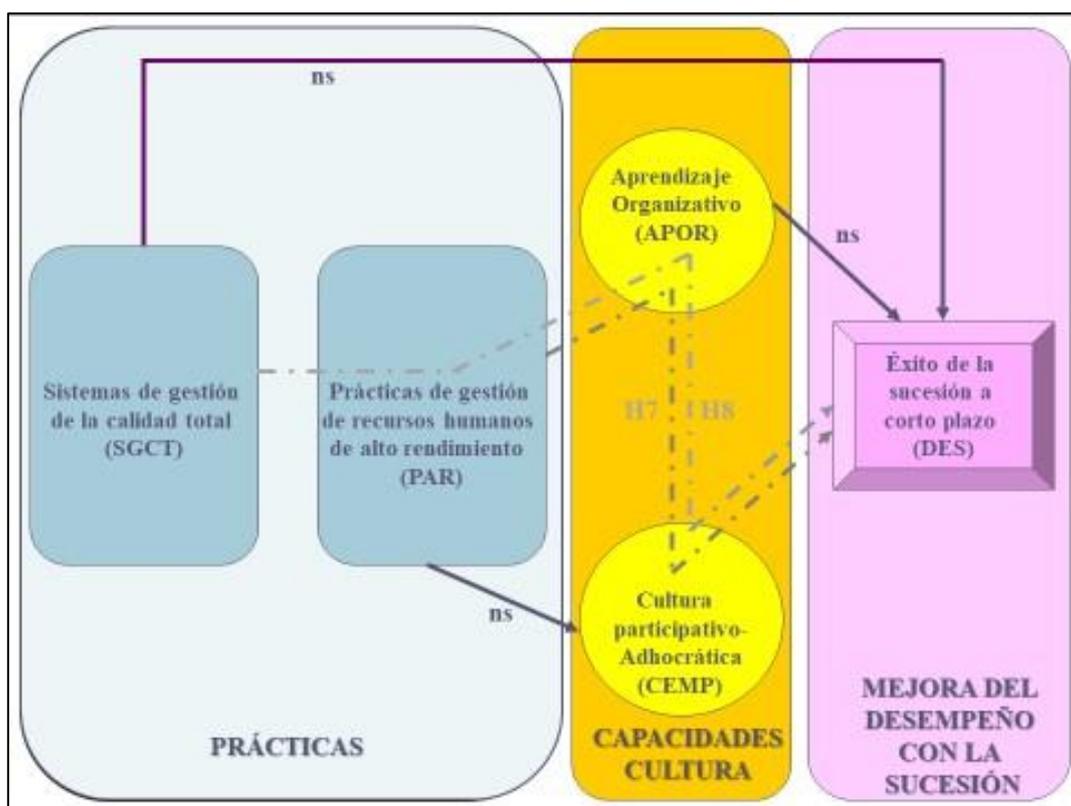
***Hipótesis 8: Existe una relación positiva entre la adopción encadenada de SGCT y de PAR y la mejora del desempeño económico tras la sucesión, que resulta parcialmente***

*mediada por el desarrollo de una cultura participativo-adhocrática asentada en la capacidad de aprendizaje organizativo.*

El gráfico 21 representa estos efectos esperados de las PAR y de los SGCT sobre la mejora del desempeño económico de la EF tras la sucesión.

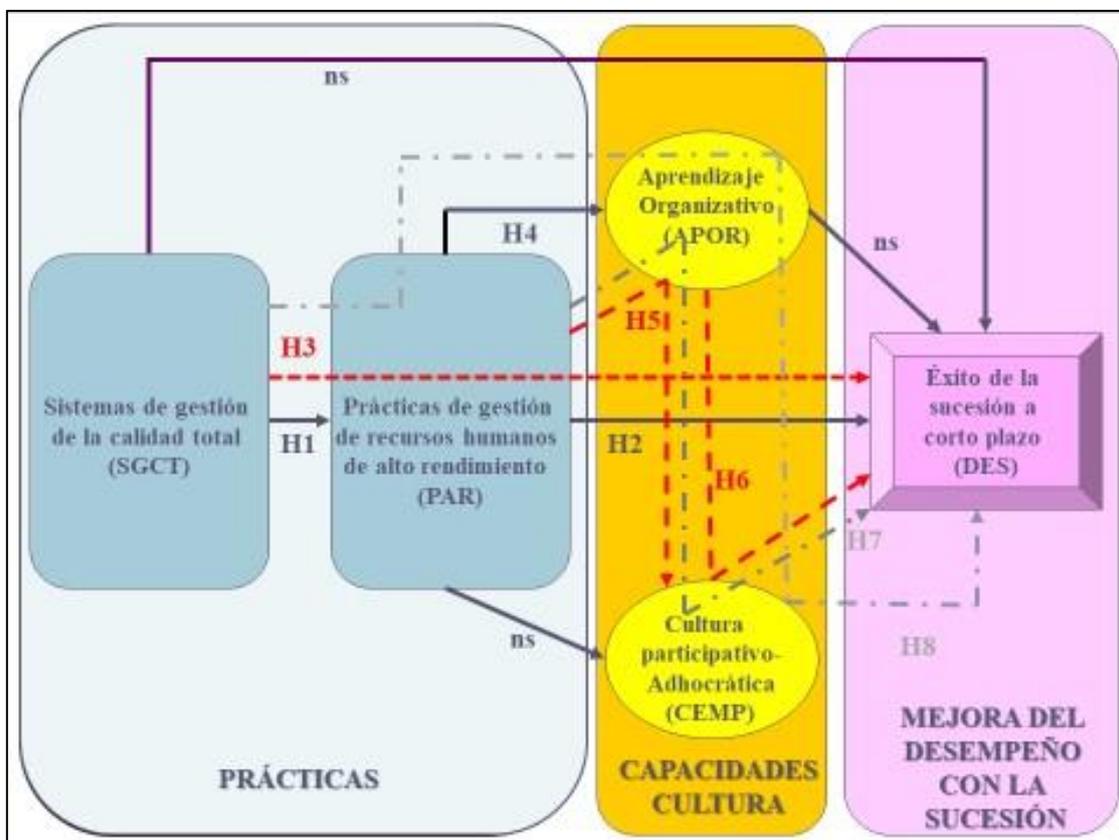
De todo este desglose de hipótesis surge el modelo teórico completo (gráfico 22) que determina las relaciones existentes entre los SGCT, las PAR, la capacidad de aprendizaje organizativo, la cultura corporativa y la evolución del desempeño tras la sucesión, que someteremos al contraste empírico.

**Gráfico 21: Las prácticas, el aprendizaje organizativo, la cultura participativa y el éxito sucesorio a corto plazo.**



Fuente: elaboración propia.

**Gráfico 22: Modelo teórico completo explicativo del efecto de los SGCT y las PAR sobre el desempeño sucesorio.**



Fuente: elaboración propia.

### 3.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

#### 3.6.1. Base de datos

La elección de la población objeto de estudio, como ya se explicó en la Introducción, se ha centrado en el sector turístico español. Las principales motivaciones de la elección de este universo para el análisis han sido la propia importancia de esta industria, así como la evidencia de la reducción de las EF y de los problemas de supervivencia que tienen en los procesos de sucesión en el panorama sectorial español, factores ambos que acrecientan la necesidad de dar un impulso a estas organizaciones para garantizar su prosperidad y preservar una base nacional autóctona. Además, la experiencia previa adquirida tras años de trabajo, tanto en la EF como en el sector turístico, nos ha permitido observar que, a priori, existen elevadas diferencias en el proceso de sucesión y en sus resultados entre establecimientos, así como en el grado de difusión de prácticas de gestión, lo que hace de esta industria una población apropiada para investigar los elementos determinantes de tales disimilitudes.

El estudio del problema del éxito sucesorio a largo plazo planteado en este capítulo, al igual que el desarrollado en el capítulo previo sobre el éxito sucesorio a corto plazo, se

aborda también con una metodología cuantitativa, que informa del grado en que se presentan ciertas características de la empresa, de sus directivos, de la familia propietaria y de los sucesivos sucesores identificados durante el periodo de observación, nutriéndose de datos primarios y secundarios de una población de EF del sector turístico nacional. La unidad de análisis han sido sociedades de variadas características (tipología, categoría, ubicación, número de trabajadores, etc.) y en distintas condiciones de implantación de SGCT, PAR e IGT, así como con una significativa heterogeneidad competencial y de patrones de gobierno de la relación familia-empresa.

Para la elección muestral se ha utilizado la base de datos FAMITUR elaborada por GRECO. *Grupo de investigación en Estrategia, Competitividad e Innovación*. Esta base de datos aporta información del sector turístico español en cuanto a la penetración de las EF, así como información completa de las características estratégicas, económicas, financieras, organizativas, humanas y operativas de estas compañías, además de la estructura de propiedad familiar y de las pautas de gestión de la relación familia-empresa y del patrimonio familiar. Los datos de la base han sido recogidos para el periodo 2009-2019. Por tanto, la población está libre de los sesgos que han ocasionado la pandemia y las crisis económicas subsiguientes desde 2020.

A principios de 2021, la base FAMITUR aportaba datos primarios y secundarios de un total de 1.019 empresas turísticas españolas. Según la definición amplia de EF concretada en el capítulo 1, que ha sido seguida en un buen número de investigaciones sobre una temática similar a la de esta tesis (eg., Molly, Laveren y Deloof, 2010; Westhead y Cowling, 1998), el número de EF incluido en esta población era de 748. Son empresas que poseen capital familiar de control, en las que el director general de la empresa forma parte del grupo de máximos accionistas y es miembro de la familia, y en las que los sucesores desean que el futuro de la empresa siga siendo familiar.

La muestra inicial obtenida de FAMITUR ha sido filtrada para retener sólo las EF que reúnen las características particulares deseadas por el objetivo de la investigación. En concreto, se han eliminado las EF que aún no habían experimentado procesos de sucesión. Por tanto, la muestra está formada por EF en las que ya conviven miembros de la segunda generación y en las que se pueden informar de modo competente del proceso de génesis de los nuevos líderes tras cada transición generacional. La muestra final tras esta depuración son 538 EF de segunda y posteriores generaciones.

En referencia a la validez de la muestra, tal y como se muestra en la tabla 18, cabe destacar que es un reflejo aceptable del sector turístico español. Se incluyen organizaciones de las distintas actividades turísticas, con un predominio de la hostelería (alojamiento y restauración) que es también el grupo dominante en la industria española. Su localización se derrama por todo el territorio nacional, pero preferentemente en las regiones donde el turismo es una actividad de mayor calado.

La muestra está dominada por microempresas de hasta 9 empleados y por pequeñas empresas que no alcanzan los 50 empleados, segmentos que suponen el 87,9% del total muestral. Luego hemos incluido organizaciones de todos los tamaños, a diferencia de estudios previos (e.g., Molly, Laveren y Deloof, 2010; Blanco-Mazagatos, De Quevedo-Fuente y Delgado, 2009) que eliminan las microempresas. Nuestro criterio es que, al menos en sectores como el turismo, muchas microempresas controladas por una familia son EF genuinas, en el sentido de que no constituyen simplemente un negocio individual del fundador y confinado a su ciclo de vida laboral, sino que conllevan una intensa participación de la familia ya en la primera generación y una voluntad explícita de preservación tras la sucesión.

La información recogida en FAMITUR procede tanto de datos primarios recolectados mediante entrevistas personales a la dirección de la empresa (Consejeros Delegados, Directores Generales y Presidentes) como de datos secundarios extraídos de distintas fuentes de acceso público, la principal de ellas el Registro Mercantil, complementada con otras como anuarios sectoriales y medios de comunicación.

**Tabla 17: Características de la muestra.**

Segmentación por tamaño	62,7% de microempresas.
	25,2% de empresas pequeñas.
	9,6% de empresas medianas.
	2,5% de empresas grandes.
Segmentación por actividad turística	30,3% empresas de alojamiento.
	37,9% compañías de restauración.
	14,6% empresas de intermediación.
	17,2% oferta complementaria
Segmentación por localización geográfica	19,6% Baleares.
	19,3% Canarias.
	19,2% Andalucía.
	16,6% Cataluña.
	10,3% Comunidad Valenciana.
	8,2% Madrid.
	6,8% Resto regiones.

Fuente: adaptación de GRECO. *Grupo de investigación en Estrategia, Competitividad e Innovación* (2009).

Los datos secundarios proceden de la base SABI alimentada con la información recopilada por el Registro Mercantil, complementada con otras como anuarios sectoriales, redes sociales y medios de comunicación. Estos datos han sido capturados para las empresas incluidas en la base FAMITUR. Incluyen medidas de los resultados económicos y la situación económico-financiera de la EF, así como de su estructura de propiedad y control. Los datos de esta estructura permiten conocer la composición de la propiedad y de los órganos de gobierno corporativo, así como los cambios que se producen en los mismos como consecuencia de operaciones societarias, de decisiones corporativas y de procesos de transmisión de participaciones sociales ligados a relevos intergeneracionales. La consulta al Registro se realizó en dos oleadas, en los meses de octubre a diciembre de 2016 y 2020, para datos referidos a finales de 2015 y 2019 respectivamente.

Esta información secundaria permitió identificar los actos de sucesión a través de su reflejo en cambios de la presidencia ejecutiva, CEO o dirección general de la compañía. Las fechas de nombramiento y por tanto, de asunción de responsabilidades de los sucesores permiten acotar periodos temporales previos y posteriores a cada relevo generacional. La información secundaria obtenida aportó pues la base para identificar a las personas involucradas en actos sucesorios desde la inscripción de la sociedad en el Registro hasta 31 de diciembre de 2015 y entre finales de 2015 y finales de 2019 respectivamente.

**Tabla 18: Cuestionarios antecedentes del utilizado para construir FAMITUR.**

<b>CUESTIONARIOS ANTECEDENTES</b>	
<i>International Automotive Plan Study, Organization of Work in American Business</i> , desarrollado por el Massachusetts Institute of Technology (MIT) y el Jones Center on Management Policy, Strategy and Organization de la Wharton School, Universidad de Pensilvania.	<i>Encuesta sobre la innovación organizativa y tecnológica en la empresa española</i> . Universidad Pública de Navarra, equipo dirigido por Emilio Huerta (ed., 2002).
<i>Work Practices in the Textile and Apparel Industries</i> . Este instrumento fue la base del estudio emprendido por The Conservation of Human Resources Project, Columbia University y The Center for Survey Research del MIT.	<i>Encuesta sobre la competitividad de la empresa industrial española 1984 – 2008</i> . Universitat Jaume I, GRECO Grupo de Investigación en Estrategia, Competitividad e Innovación, dirigido por César Camisón.
<i>Inter-Firm Linkage and the Diffusion of Programmable Automation</i> . La encuesta fue desarrollada por The School of Urban and Public Affairs, Carnegie Mellon University y The Center for Survey Research del MIT.	<i>Encuesta sobre la competitividad de la empresa industrial de la Comunidad Valenciana</i> . Universitat Jaume I, GRECO Grupo de Investigación en Estrategia, Competitividad e Innovación, dirigido por César Camisón (2001).
<i>Human resources Policy Survey</i> . Este cuestionario fue diseñado por M.A. Huselid, de la Rutgers University.	<i>Cuestionario sobre la imagen y el posicionamiento de los destinos turísticos Benidorm y Peñíscola</i> . Universitat Jaume I, ICTE Grupo de Investigación en Calidad, Estrategia de Empresas y Destinos Turísticos, dirigido por César Camisón (1998-2009).
<i>National Organizational Study</i> . En este caso, el cuestionario fue obra del Survey Research Laboratory de la Illinois University.	<i>Encuesta sobre el grado de implantación de las cadenas hoteleras y de nuevos modelos de gestión en la Comunidad Valenciana</i> . Universitat Jaume I, ICTE Grupo de Investigación en Calidad y Estrategia de Empresas y Destinos Turísticos, dirigido por César Camisón (1996).
<i>Survey Instrument for the EQW National Employer Survey</i> . El instrumento citado fue configurado por el National Center on the Educational Quality for the Workforce.	<i>Cuestionario sobre estrategia y calidad en la empresa hotelera</i> . Universitat Jaume I, ICTE Grupo de Investigación en Calidad y Estrategia de Empresas y Destinos Turísticos,

	dirigido por César Camisón (2002).
<i>Survey of Corporate Employee Involvement Efforts.</i> Procedente de la University of Southern California.	<i>Organization of Work in American Business.</i> Se trata del cuestionario adoptado en otro proyecto desarrollado por el center of Survey Research del MIT.

Fuente: Fuente: adaptación de GRECO. Grupo de investigación en Estrategia, Competitividad e Innovación (2009).

El trabajo primario de campo sobre la población seleccionada se ha realizado en varias oleadas. La primera oleada tuvo lugar entre diciembre de 2009 y marzo de 2010 y tomó como instrumento de captura de información la primera versión del cuestionario FAMITUR\_1. El cuestionario de base para la elaboración de FAMITUR\_1 constaba de 576 variables, organizadas en 110 preguntas y 8 grupos. La información aportada por estas variables recoge todas las dimensiones esenciales de la estrategia, los intangibles y otros activos estratégicos, la cultura organizativa, el diseño organizativo, las prácticas de gestión, el modelo de gobierno corporativo, la estructura de propiedad y control y los resultados de la empresa. Este cuestionario fue validado considerando un amplio abanico de instrumentos ya estudiados en otras investigaciones con objetivos similares, y que se detallan en la tabla 18.

La segunda y tercera oleada, de las que proceden los datos manejados en esta investigación, se desplegaron entre los meses de febrero y julio de 2017 y 2021 respectivamente, con datos de finales de los años 2015 y 2019. Estas dos últimas consultas se han realizado con un cuestionario modificado (FAMITUR\_2), que se diferencia de la primera versión en que: (a) ofrece una medición más precisa y profunda de cada proceso sucesorio vivido por la EF a lo largo de su vida corporativa, sus antecedentes y resultados; (b) recaba directamente la respuesta de los sujetos inmersos en dicho proceso como seguidamente se explica.

**Tabla 19: Sucesores encuestados.**

Sujetos de la encuestación	Fecha de la sucesión	Fecha de referencia de los datos	Número de sucesores
Sucesores entrevistados en la segunda oleada	Hasta 31/12/2015	31/12/2015	685
Actualización de datos de sucesores ya entrevistados en la tercera oleada	Hasta 31/12/2015	31/12/2019	627
Sucesores entrevistados en la segunda oleada y desaparecidos en la tercera	Hasta 31/12/2015	31/12/2015	58
Sucesores surgidos entre la segunda y tercera oleada	Hasta 31/12/2019	31/12/2019	129
<b>TOTAL DE SUCESORES ENCUESTADOS</b>			<b>814</b>

Fuente: adaptación de GRECO. Grupo de investigación en Estrategia, Competitividad e Innovación (2009).

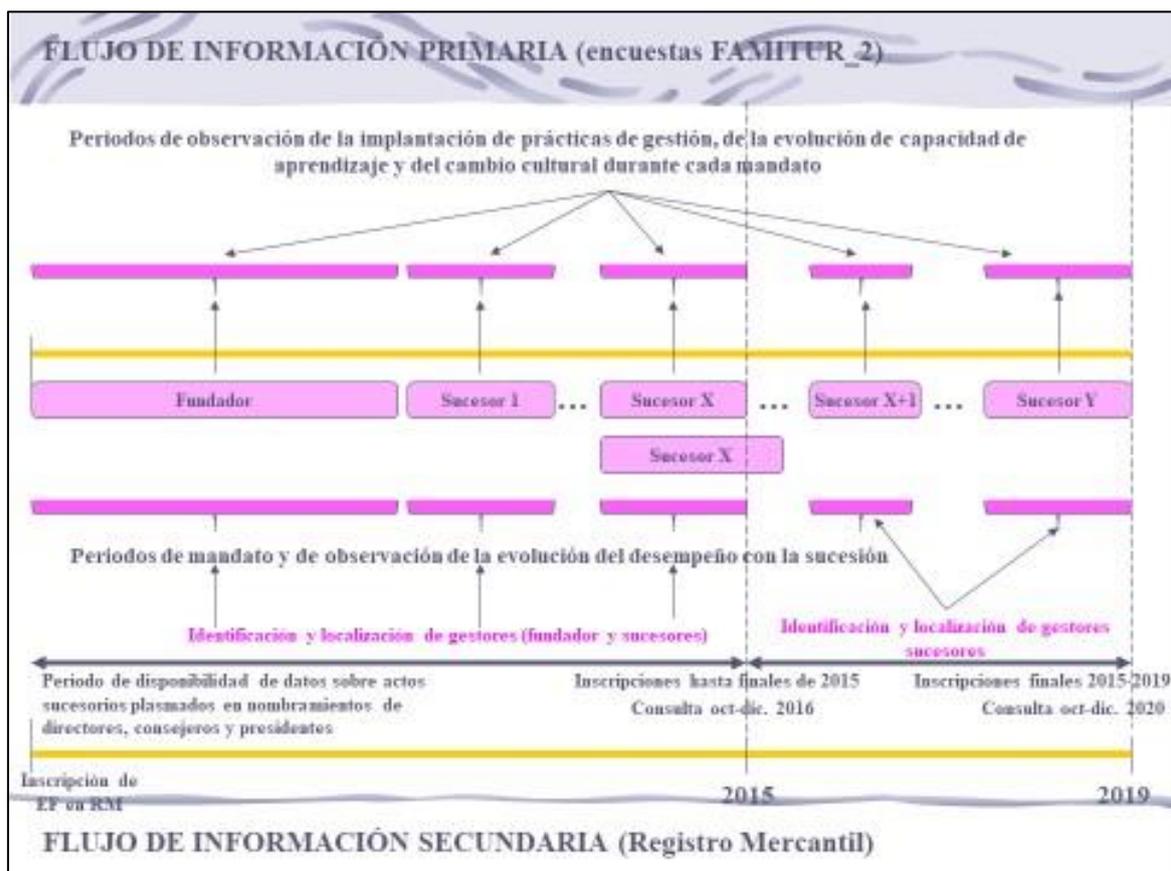
Esta investigación primaria permitió obtener información directa y de primera mano mediante entrevistas personales a los sujetos del proceso que poseen información

completa y profunda de los cambios observados en la implantación de prácticas de gestión de la calidad y de los recursos humanos, en la cultura organizativa, en la capacidad de aprendizaje organizativo y en la variación del desempeño durante cada sucesión. Este procedimiento de recopilación de datos mejora la práctica usual en la literatura revisada (e.g., Peters y Buhali, 2004; Steckerl, 2006; Vallejo, 2007), que se limita a recabar información de responsables generales de la empresa no necesariamente inmersos en el proceso sucesorio, permitiendo además concretar el análisis para cada acto sucesorio observado en la vida de la EF.

Los informantes que han suministrado la información utilizada en este estudio empírico han sido la dirección actual de la empresa (Consejeros Delegados, Directores Generales y Presidentes) y todos los antecesores en el cargo que seguían localizables (sucesores pasados), que pueden considerarse los líderes de la EF a lo largo de su vida corporativa, lógicamente siempre que estuviesen aún vivos, accesibles y en condiciones objetivas de ser entrevistados. Los líderes actuales y pretéritos de la EF fueron identificados a través de la información secundaria obtenida del Registro Mercantil. Su localización a efectos de la entrevista se realizó con datos obtenidos de la propia empresa y de otros registros secundarios como anuarios y redes sociales. En la oleada de 2017 se entrevistó a los sucesores localizados en la muestra hasta finales de 2015. En la oleada posterior de 2019 se volvió a encuestar a estos sucesores ya localizados previamente para actualizar datos a finales de este año, y se añadieron como nuevos sujetos entrevistados a los sucesores surgidos entre 2015 y 2019. El número total de sucesores entrevistados que se han manejado según este criterio fue de 814 (tabla 20). El gráfico 23 expresa los flujos de información primaria y secundaria manejados en este capítulo.

Para incrementar la fiabilidad del estudio, durante el trabajo de campo se llevaron a cabo diferentes acciones como la variación del orden y escala de valoración de las preguntas en los cuestionarios para evitar respuestas automáticas y no meditadas, la inclusión de ítems de control, el estudio de los cuestionarios no respondidos con el “Time Trend Extrapolation Test” (Armstrong y Overton, 1977), y la utilización de escalas multi-ítem con el fin de reducir el error de medida por la disminución de la incertidumbre y los errores de medición asociados a una única respuesta al utilizar múltiples indicadores (Hair et al., 2017). Además, la utilización de escalas de auto-evaluación permitió la transferencia de juicio, conocimiento y experiencia de individuos clave a escalas subjetivas multi-ítem.

**Gráfico 23: Organización de los flujos de información primaria y secundaria.**



Fuente: adaptación de GRECO. Grupo de investigación en Estrategia, Competitividad e Innovación (2009).

### 3.6.2. Medición de las variables

#### Prácticas de gestión de la calidad (SGCT)

Esta variable se define como un constructo reflexivo que mide el grado de cambio en la implantación SGCT en la EF decidido o impulsado por cada gestor tras la sucesión y durante su mandato. La ambición de medir todas las prácticas presumiblemente sistematizadas por la gestión de la calidad soslaya dos hechos: (1) las iniciativas de calidad implantadas por las organizaciones son fragmentadas y poco sistemáticas (Cole, 1993; Schaffer y Thomson, 1992); (2) la variabilidad en la delimitación académica de las prácticas que la gestión de la calidad debe incluir, debido bien a las diferencias en el enfoque de gestión de la calidad o bien a los criterios particulares de cada experto (Camisón, Cruz y González, 2006:212-213; Sila y Ebrahimpour, 2003; Flynn, Schroeder y Sakakibara, 1995; Greene, 1993). Es necesario recordar la distancia que separa la popular lista de las siete herramientas de control de la calidad de Ishikawa (1981) de la enumeración por Greene (1993) que alcanza las 98. Ante la imposibilidad de administrar un instrumento con esta magnitud de ítems, en este trabajo se ha optado por una definición que resalte la naturaleza de las distintas clases de prácticas que subyacen al modelo canónico de SGCT. Perry (1995) distingue tres juegos de herramientas específicos que distinguen tres estadios en la evolución para la implantación de un sistema de calidad. Siguiendo a este autor y a Camisón et al. (2009) y Camisón y Puig (2016), las hemos organizado en tres apartados:

- Grado de implantación en la empresa de Planes de Calidad. Este ítem se mide en una escala 1-7 que evalúa el nivel de la variación en la madurez y extensión de la planificación de la calidad a todos los procesos y personas de la empresa tras la sucesión, siendo 1 nulo, 2 bastante bajo, 3 bajo, 4 medio, 5 bastante alto, 6 alto y 7 muy alto.
- Grado de compromiso de la empresa para desarrollar un SGCT. Este ítem se mide en una escala 1-7 que aproxima el nivel de variación en la fortaleza y visibilidad del compromiso con la calidad total de la empresa tal y como se refleja en la aplicación de los principios y las prácticas de este enfoque en las decisiones y los procesos organizativos, siendo 1 nulo, 2 bastante bajo, 3 bajo, 4 medio, 5 bastante alto, 6 alto y 7 muy alto.
- Número de certificados de calidad que la empresa tiene en cada una de las siguientes categorías: Normas ICTE / ISO 9001 / Otras normas ISO / EMAS / Prevención de riesgos laborales / Otras normas medioambientales / Gestión Ética / Otras normas. Este ítem se calcula como la variación en el número total de certificados que la empresa posee en todas las categorías, y refleja el reconocimiento experto del esfuerzo de aplicación de las prácticas de gestión y mejora de la calidad recomendadas en cada norma.

La definición de SGCT como constructo reflexivo se justifica por la catalogación usual en la literatura (Flynn, Schroeder y Sakakibara, 1994; Camisón, Cruz y González, 2006) de la GCT como un sistema de gestión integral que debe implementar de manera conjunta todas las prácticas que abarca para producir resultados.

#### *Prácticas de alto rendimiento (PAR)*

Esta variable se define como un constructo formativo que mide el grado de cambio en el uso de las prácticas de alto rendimiento en las personas en la EF decidido o impulsado por cada gestor tras la sucesión y durante su mandato. La medición de las PAR se apoya en el cuestionario de prácticas avanzadas de recursos humanos utilizado en investigaciones empíricas anteriores que han adoptado el modelo AMO (Osterman, 1994; Appelbaum et al., 2000); así como en las escalas manejadas en varios estudios empíricos centrados en la difusión de las PAR empresas del sector servicios (Gutiérrez y Rubio, 2008; Blanco y Gutiérrez, 2008) que permiten considerar la especificidad sectorial.

A partir de estos trabajos, se han seleccionado los siguientes 11 ítems que miden el cambio en el grado de implantación de las PAR en diversas dimensiones:

- Diseño de puestos de trabajo que incorporan tareas creativas y polivalentes (enriquecimiento del trabajo).
- Diseño de puestos ajustados al cumplimiento de estándares de calidad.
- Diseño de puestos que permite autonomía en el trabajo a los empleados.
- Selección y promoción basada en la adaptación de competencias a las requeridas por el puesto de trabajo.
- Promoción basada en la antigüedad y la experiencia (-).
- Sistemas de retribución con incentivos ligados a los resultados de equipo.
- Sistemas de retribución con incentivos ligados a los resultados individuales.

- Sistemas de retribución que consideren los conocimientos y la experiencia de los empleados.
- La rotación de puestos y departamentos de modo que las personas no siempre realizan las mismas tareas.
- Mecanismos formales de participación de los empleados en los objetivos y en las decisiones que afectan a su puesto de trabajo como círculos de calidad.
- Equipos inter-funcionales o inter-departamentales para resolver problemas específicos.

Todos los ítems han sido evaluados en una escala Likert 1-7 de grado de variación, siendo 1 nulo, 2 bastante bajo, 3 bajo, 4 medio, 5 bastante alto, 6 alto y 7 muy alto.

#### *Aprendizaje organizativo (APOR)*

Esta variable se define como un constructo reflexivo que mide el grado de cambio en el desarrollo de la capacidad de aprendizaje organizativo de la EF durante el mandato de cada gestor (fundador y sucesores). La escala de medida de la variable está formada por cuatro ítems extraídos del instrumento de operativización del constructo desarrollado por Camisón y Villar (2011) que son también incorporados a la escala de aprendizaje estratégico (SLAM), diseñada por Bontis, Crossan y Hulland (2002):

- El desarrollo de las competencias es un factor clave de la empresa.
- La empresa promueve la experimentación y la innovación como formas de mejorar los procesos de trabajo.
- Es parte de la cultura de la empresa que los empleados puedan expresar sus opiniones y hacer sugerencias sobre la toma de decisiones y sobre los procedimientos y métodos utilizados en sus tareas.
- Los empleados tienen la oportunidad de hablar entre ellos sobre nuevas ideas, programas y actividades que podrían ser adoptados por la empresa.

Todos los ítems han sido evaluados en una escala Likert 1-7 de grado de variación, siendo 1 nulo, 2 bastante bajo, 3 bajo, 4 medio, 5 bastante alto, 6 alto y 7 muy alto.

#### *Cultura participativo-adhocrática (CEMP)*

Esta variable se define como un constructo reflexivo que mide el grado de cambio en la cultura de la EF hacia el modelo cultural participativo-adhocrático durante el mandato de cada gestor (fundador y sucesores). La literatura ofrece una gran cantidad de medidas del constructo, desde la aportación seminal de Denison y Neale (1994, 2000). Sin embargo, las escalas hechas públicas se fijan en la cultura organizativa en su conjunto (Price y Mueller, 1986; Ashkanasy, Broadfoot y Falkus, 2000; Scott et al., 2003; Kimberly y Cook, 2008), cuando nuestro interés es el modelo cultural participativo-adhocrático. Hemos preferido así recurrir a las propuestas metodológicas de Lawler (Lawler, 1991; Lawler, Mohrman y Ledford, 1992, 1995, 1998), que presenta la ventaja de centrarse en la implicación y ofrecer ya unos primeros resultados aplicativos para el análisis de la difusión de los SGCT en la lista *Fortune 1000*.

Los instrumentos originales de Lawler han sido objeto de reducción para mantener solamente los ítems oportunos a los efectos de nuestro objetivo de investigar los factores determinantes del desarrollo de capacidades y de la supervivencia de la EF. Esta elección se ha fijado entonces en la prioridad concedida a la mejora continua basada en la participación del personal, la naturaleza abierta y transparente del clima

organizativo caracterizado por la existencia de cauces de comunicación apropiados que faciliten los flujos de información y la comprensión y compartición de los propósitos organizativos. Por tanto, se han seleccionado cuatro ítems para reflejar las distintas dimensiones de una cultura participativa:

- Existen cauces de comunicación frecuentes y en todos los sentidos (horizontal y vertical en ambas direcciones).
- Los empleados conocen y comparten la misión y los objetivos de la empresa.
- La empresa promueve el trabajo en equipo, las relaciones cooperativas y la coordinación mutua.
- La empresa incentiva la delegación de poder y responsabilidad en la toma de decisiones.
- Hay un compromiso afectivo de los empleados con la empresa, que les hace sentirse orgullosos de pertenecer a ella.

Todos los ítems han sido evaluados en una escala Likert 1-7 de grado de variación, siendo 1 nulo, 2 bastante bajo, 3 bajo, 4 medio, 5 bastante alto, 6 alto y 7 muy alto.

#### Éxito del proceso sucesorio a corto plazo (DES)

Esta variable se define como la variación del desempeño financiero de la EF durante el periodo de gerencia de cada sucesor recogido en la investigación empírica, es decir, desde el momento en que se produjo la sucesión hasta la fecha de la encuesta. Por tanto, es un proxy aceptable al éxito del proceso sucesorio a corto plazo, pues nos aproxima a la mejora del desempeño apreciada tras el relevo generacional que cabe presuponer se debe al menos en parte al sucesor. La variable que se toma como referencia para evaluar el cambio en el desempeño económico tras la sucesión es la rentabilidad económica, medida por la ratio entre los beneficios antes de intereses e impuestos y al activo neto total. Para soslayar las posibles variaciones por razones coyunturales ajenas a la calidad de la gestión, se toma la media de la rentabilidad económica anual durante el periodo de mandato del sucesor y se compara con la media de la rentabilidad económica conseguida por su antecesor durante su mandato.

#### Variables de control

Como variables de control se han introducido tres variables cuyos efectos sobre el desempeño económico de la EF han sido corroborados en la literatura previa (eg., Chrisman et al., 2004; Thornhill, 2006): edad de la empresa (EDAD), medida por el número de años transcurridos desde su creación; tamaño de la empresa (TAM) medido por su volumen de ventas; y tamaño de la plantilla (PLAN), medida por el número de empleados asalariados equivalentes a jornada completa. Todos estos datos vienen referidos a finales del ejercicio 2019.

En la tabla 20 se pueden observar las variables seleccionadas para su estudio y los ítems seleccionados del cuestionario de base para el estudio empírico para su operativización.

**Tabla 20: Codificación de las variables seleccionadas.**

VARIABLES	ITEMS	Código
SGCT	Grado de implantación en la empresa de Planes de Calidad (pregunta 34).	SGCT_1
	Grado de compromiso de la empresa para desarrollar un SGCT (pregunta 36).	SGCT_2
	Número de certificados de calidad (pregunta 37).	SGCT_3
PAR	Diseño de puestos de trabajo que incorporan tareas creativas y polivalentes (pregunta 62.1)	PAR_1
	Diseño de puestos ajustados al cumplimiento de estándares de calidad (pregunta 62.3).	PAR_8
	Diseño de puestos que permite autonomía en el trabajo a los empleados (pregunta 62.5).	PAR_9
	Selección y promoción basada en la adaptación de competencias a las requeridas por el puesto de trabajo (pregunta 62.6).	PAR_10
	Promoción basada en la antigüedad y la experiencia (pregunta 62.8).	PAR_11
	Sistemas de retribución con incentivos ligados a los resultados de equipo (pregunta 62.10).	PAR_2
	Sistemas de retribución con incentivos ligados a los resultados individuales (pregunta 62.11).	PAR_3
	Sistemas de retribución que consideren los conocimientos y la experiencia de los empleados (pregunta 62.12).	PAR_4
	La rotación de puestos y departamentos de modo que las personas no siempre realizan las mismas tareas (pregunta 62.13).	PAR_5
	Participación de los empleados en los objetivos y en las decisiones que afectan a su puesto de trabajo (pregunta 62.14).	PAR_6
	Los empleados conocen la misión y los objetivos de la empresa (pregunta 62.17).	PAR_7
CEMP	Existen cauces de comunicación frecuentes y en todos los sentidos (horizontal y vertical en ambas direcciones) (pregunta 62.16).	CEMP_1
	Los empleados conocen y comparten la misión y los objetivos de la empresa (pregunta 62.20)	CEMP_2
	Hay un compromiso afectivo de los empleados con la empresa, que les hace sentirse orgullosos de pertenecer a ella (pregunta 49.17).	CEMP_3
	La empresa promueve el trabajo en equipo, las relaciones cooperativas y la coordinación mutua (pregunta 49.18).	CEMP_4
	La empresa incentiva la delegación de poder y responsabilidad en la toma de decisiones (pregunta 49.19).	CEMP_5
APOR	El desarrollo de las competencias es un factor clave de la empresa (pregunta 62.15).	APOR_1
	Los empleados tienen la oportunidad de hablar entre ellos sobre nuevas ideas, programas y actividades que podrían ser adoptados por la empresa (pregunta 49.15).	APOR_2
	La empresa promueve la experimentación y la innovación como formas de mejorar los procesos de trabajo (pregunta 62.18).	APOR_3

	Es parte de la cultura de la empresa que los empleados puedan expresar sus opiniones y hacer sugerencias sobre la toma de decisiones y sobre los procedimientos y métodos utilizados en sus tareas (pregunta 62.19).	APOR_4
VARIABLES DE CONTROL	Edad (calculada).	EDAD
	Tamaño en ventas	TAM
	Tamaño de la plantilla (pregunta 50).	PLAN
DES	Diferencia entre la rentabilidad económica media anual durante el periodo de gestión de un sucesor y la rentabilidad económica media anual alcanzada por su antecesor durante su mandato (calculada).	DES

Fuente: elaboración propia.

### 3.6.3. Análisis de datos

El análisis de los datos se lleva a cabo haciendo uso de Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM), que permiten el uso de variables medibles (llamados indicadores) y constructos latentes que no resultan observables (llamados constructos) considerando además el error de medida en el proceso de estimación (Hair et al., 2006). Concretamente, se hace uso del Partial Least Square (PLS) como método basado en la varianza dada la naturaleza mixta de los constructos en todos los modelos estudiados, que combinan constructos formativos y reflexivos, para lo que PLS es un método especialmente adecuado, según un amplio conjunto de autores (Chin, 2010; Sarstedt et al., 2016; Rigdon, Sarstedt y Ringle, 2017; Dijkstra y Henseler's, 2015). Además, PLS permite el uso de indicadores de un único ítem (Hair et al., 2014), que aparecen frecuentemente en los modelos testados.

**Tabla 21: Tamaño muestral requerido.**

Input Parameters		Output Parameters		
Determine =>	Effect size $f^2$	0.15	Noncentrality parameter $\lambda$	26.7000000
	$\alpha$ err prob	0.05	Critical F	1.8467229
	Power ( $1-\beta$ err prob)	0.95	Numerator df	11
	Number of tested predictors	11	Denominator df	166
	Total number of predictors	11	Total sample size	178
			Actual power	0.9504223

Fuente: software G\*Power 3.1.9.7.

Dado que la investigación se desarrolla con PLS, se han aplicado las recomendaciones de Hair, Hult, Ringle y Sarstedt (2017) y han sido removidas de la base de datos todas aquellas observaciones con una tasa de respuestas vacías superior al 15%. De esta forma, la base de datos inicial se ha reducido significativamente hasta las 538 observaciones que componen la base de datos final de EF sobre la que se lleva a cabo el estudio empírico.

Para el cálculo del **tamaño muestral requerido** se ha hecho uso del software G\*POWER 3.1.9.7. Se ha usado un efecto size de 0,15, que corresponde a un efecto medio (Nitzl, 2016). La potencia empleada ha sido de 0,95 y el Alpha de 0,05. Para el cálculo del número de predictores se ha usado la regresión más compleja del modelo,

que se corresponde con los 11 indicadores formativos del constructo PAR. El tamaño muestral requerido, observable en la tabla 21, es de 178, lo que es muy inferior a las 538 observaciones que componen la base de datos, que cumple con creces los requisitos de tamaño de la muestra.

## **3.7. RESULTADOS Y CONTRASTE DE HIPÓTESIS**

---

### **3.7.1. Modelo de medida**

Los constructos SGCT, APOR y CEMP son constructos reflexivos y por ello se valora su fiabilidad individual a nivel de indicador, consistencia interna, validez convergente y validez discriminante.

La fiabilidad individual se estudia vía las cargas de los indicadores de cada constructo y, siguiendo las indicaciones de Carmines y Zeller (1979) se buscan cargas superiores a 0,707 que señalan que la varianza que comparte el constructo y el indicador es mayor a la varianza del error.

En cuanto a la consistencia interna, la medida más adecuada según autores como Chin (1998) o Fornell y Larcker (1981) es la fiabilidad compuesta (Werts, Linn y Jöreskog, 1974) pues no asume la igualdad en la ponderación de todos los indicadores. Según Nunnally y Bernstein (1994), la fiabilidad compuesta debe ser superior a 0,7.

En lo que respecta a la validez convergente, se ha estudiado mediante la Varianza Media Extraída (AVE) de Fornell y Larcker (1981), que indica el porcentaje de explicación de la varianza de los indicadores por parte de cada constructo. Valores superiores al 50% se consideran en este caso aceptables, indicando la unidimensionalidad (Henseler et al., 2009) del constructo estudiado.

Por último, la validez discriminante señala si un constructo determinado es diferente de los otros constructos en el modelo. En este caso, la ratio HTMT (Henseler, Ringle y Sarstedt, 2015), que indica el promedio de las correlaciones Heterotrait-Heteromethod en relación al promedio de las correlaciones Monotrait-Heteromethod (Henseler et al., 2016), debe ser inferior a uno. Además, el criterio de Fornell y Larcker (1981), que busca garantizar que la varianza capturada de los indicadores por parte de un constructo sea mayor que la varianza que este mismo constructo comparte con otros constructos del mismo modelo, tiene que alcanzar niveles inferiores a 0,85 (Kline, 2015).

El constructo SGCT (tabla 22) se ha medido con tres ítems con cargas de 0,877 y 0,992 para los indicadores SCCT1 y SGCT2. Siendo ambas ellas superiores a 0,707, la fiabilidad individual de los dos ítems queda garantizada. En lo referente al ítem SGCT3, el valor se reduce hasta 0,608. Aunque esto queda por debajo de 0,707, según Hair, Ringle y Sarstedt (2011), se puede mantener en el modelo por su cercanía al valor aceptable, siempre y cuando sea relevante desde el punto de vista teórico. La fiabilidad compuesta del constructo alcanza un valor de 0,853, por encima del 0,7 exigido como mínimo y garantizando por tanto la consistencia interna. Por último, el AVE es de 0,676, superior a 0,5, confirmando por tanto la validez convergente del constructo.

El constructo APOR (tabla 22) se ha medido con cuatro indicadores cuyas cargas oscilan entre 0,657 en ítem APOR4 y 0,907 en el ítem APOR1. Dado que tres de los indicadores son superiores a 0,707, y otro es muy cercano y relevante teóricamente, se confirma la fiabilidad individual de los ítems. La fiabilidad compuesta alcanza un valor de 0,895, superior a 0,7 y confirmando la consistencia interna del constructo, mientras

que el AVE es de 0,683, confirmando la validez convergente del constructo al ser superior a 0,5.

El constructo CEMP (tabla 23) se ha medido con cinco indicadores, todos ellos con cargas superiores a 0,707 que confirman la fiabilidad individual de los ítems. La fiabilidad compuesta es de 0,901, superior a 0,7 y por tanto garantizando la consistencia interna. El AVE es superior a 0,5, con un valor de 0,671 que confirma la validez convergente del constructo.

**Tabla 22: Indicadores y modelos de medida de los constructos reflexivos.**

INDICADORES E ITEMS	CÓDIGO	CARGA	FIABILIDAD COMPUESTA	AVE
<b>SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL (SGCT)</b>				
Grado de implantación en la empresa de Planes de Calidad	SGCT1	0,877	0,853	0,676
Grado de compromiso de la empresa para desarrollar un SGCT	SGCT2	0,992		
Número de certificados de calidad	SGCT3	0,608		
<b>APRENDIZAJE ORGANIZATIVO (APOR)</b>				
El desarrollo de las competencias es un factor clave de la empresa	APOR1	0,850	0,895	0,683
Los empleados tienen la oportunidad de hablar entre ellos sobre nuevas ideas, programas y actividades que podrían ser adoptados por la empresa	APOR2	0,907		
La empresa promueve la experimentación y la innovación como formas de mejorar los procesos de trabajo	APOR3	0,898		
Es parte de la cultura de la empresa que los empleados puedan expresar sus opiniones y hacer sugerencias sobre la toma de decisiones y sobre los procedimientos y métodos utilizados en sus tareas	APOR4	0,657		
<b>CULTURA PARTICIPATIVO-ADHOCRÁTICA (CEMP)</b>				
Existen cauces de comunicación frecuentes y en todos los sentidos (horizontal y vertical en ambas direcciones)	CEMP1	0,775	0,901	0,671
Los empleados conocen y comparten la misión y los objetivos de la empresa	CEMP2	0,864		
Hay un compromiso afectivo de los empleados con la empresa, que les hace sentirse orgullosos de pertenecer a ella	CEMP3	0,913		
La empresa promueve el trabajo en equipo, las relaciones cooperativas y la coordinación	CEMP4	0,970		

mutua				
La empresa incentiva la delegación de poder y responsabilidad en la toma de decisiones	CEMP5	0,866		

Fuente: elaboración propia.

En lo referente a la validez discriminante del conjunto de constructos estudiados, esta queda confirmada, pues se cumple tanto el criterio de Fornell y Larcker, como la condición de ratio HTMT inferior a 0,85, tal como se observa en la tabla 23. Los elementos en la diagonal son la raíz cuadrada de la varianza que comparten el constructo y sus medidas, mientras que los de debajo de la diagonal son las relaciones existentes entre los constructos. Los ratios HTMT se representan por encima de la diagonal.

**Tabla 23: Correlaciones y validez discriminante de los constructos reflexivos.**

CONSTRUCTO	1	2	3
CULTURA PARTICIPATIVO-ADHOCRÁTICA (CEMP)	0,880	0,238	0,107
APRENDIZAJE ORGANIZATIVO (APOR)	0,222	0,830	0,280
SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL (SGCT)	0,092	0,240	0,839

Fuente: elaboración propia.

Por último, los constructos DES, EDAD, TAM y PLAN son constructos compuestos por un único ítem por lo que no procede la valoración de su validez ni de su fiabilidad (Hair et al. 2017; Ghazali y Latan, 2015)

Por otra parte, el constructo PAR es un constructo formativo y por tanto no se ha comprobado la significancia y magnitud de los pesos, así como la presencia de altos niveles de multicolinealidad. El constructo PAR se mide con once ítems (tabla 24), cuyos pesos oscilan entre 0,090 y 0,236. Los ítems con mayores pesos son PAR7, PAR6 y PAR8, con valores de 0,236, 0,172 y 0,142 respectivamente. Los once ítems del constructo presentan una significancia del 1%. En lo referente a los niveles VIF (Diamantopoulos y Siguaw, 2006), estos oscilan entre 1,510 y 2,866. Al ser todos los valores inferiores 3,3, se puede descartar la presencia de altos niveles de multicolinealidad en los indicadores del constructo según las indicaciones de varios autores (Petter, Straub y Rai, 2007; Cenfetelli y Bassellier, 2009), lo que permite separar el efecto distintivo de cada indicador sobre el constructo emergente.

**Tabla 24: Indicadores y modelo de medida del constructo formativo PAR.**

CONSTRUCTOS E ITEMS	CÓDIGO	WEIGHTS	T-VALUE	VIF
• p62_1 -> PAR	PAR1	0,103***	11,681	2,422
• p62_10 -> PAR	PAR2	0,125***	14,728	2,075
• p62_11 -> PAR	PAR3	0,107***	11,575	1,995
• p62_12 -> PAR	PAR4	0,112***	13,833	2,360

• p62_13 -> PAR	PAR5	0,090***	9,319	1,510
• p62_14 -> PAR	PAR6	0,172***	13,370	1,747
• p62_17 -> PAR	PAR7	0,236***	11,031	1,535
• p62_3 -> PAR	PAR8	0,142***	16,343	2,866
• p62_5 -> PAR	PAR9	0,105***	10,820	2,770
• p62_6 -> PAR	PAR10	0,131***	16,073	2,417
• p62_8 -> PAR	PAR11	0,120***	13,369	1,985

Fuente: elaboración propia.

### 3.7.2. Modelo relacional

En cuanto al análisis del modelo relacional (tabla 25), el constructo APOR presenta la  $R^2$  más elevada, siendo explicada en un 50,1% por sus variables antecedentes. Este valor se considera elevado según Chin (1998). Las  $R^2$  ajustadas de los constructos CEMP, DES y PAR se consideran sin embargo bajos al estar por debajo del 10%. Concretamente, la  $R^2$  del constructo dependiente final (DES), es del 6,7%. Aunque este es un valor reducido, es conveniente recordar la especificidad del modelo, que se centra el estudio de las prácticas de alto rendimiento y la cultura de la empresa.

La SRMR se sitúa en un 0,077, por debajo del 0,08, lo que según Hu y Bentler (1998) implica un buen ajuste del modelo global al mostrar una baja diferencia entre la matriz observada de correlaciones del modelo observado y la implicada por el modelo. El modelo estructural presenta igualmente valores VIF siempre inferiores a 5 (tabla 26), por lo que se descarta la multicolinealidad entre las variables relacionadas con los constructos endógenos (Hair et al., 2011)

**Tabla 25: Resultados del modelo relacional.**

VARIABLE ENDÓGENA	$R^2$	$R^2$ AJUSTADA
CULTURA PARTICIPATIVO-ADHOCRÁTICA (CEMP)	0,049	0,046
APRENDIZAJE ORGANIZATIVO (APOR)	0,502	0,501
DESEMPEÑO ORGANIZATIVO (DES)	0,079	0,067
PRÁCTICAS DE ALTO RENDIMIENTO (PAR)	0,072	0,070
SRMR	0,077	

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 26: VIF del modelo relacional.**

CONSTRUCTO	CEMP	APOR	DES	PAR
CULTURA PARTICIPATIVO-ADHOCRÁTICA (CEMP)			1,086	
APRENDIZAJE ORGANIZATIVO (APOR)	2,008		2,090	

DESEMPEÑO ORGANIZATIVO (DES)				
EDAD (EDAD)			1,025	
TAMAÑO EN PLANTILLA (PLAN)			1,022	
PRÁCTICAS DE ALTO RENDIMIENTO (PAR)	2,008	1,000	2,060	
SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL (SGCT)			1,093	1,000
TAMAÑO EN VENTAS (TAM)			1,009	

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 27: Modelo relacional: efectos directos.**

RELACIÓN	COEF.	SD	T-VALOR	F <sup>2</sup>	INT. 5%	INT. 95%	HIPÓTESIS
CEMP -> DES	0,154**	0,072	2,139	0,024	0,047	0,285	
APOR -> CEMP	0,215*	0,113	1,897	0,024	0,020	0,379	
APOR -> DES	-0,030	0,075	0,400	0,000	-0,150	0,097	
PAR -> CEMP	0,009	0,097	0,090	0,000	-0,144	0,170	
PAR -> APOR	0,714***	0,022	32,795	1,008	0,676	0,749	Confirmada H4
PAR -> DES	0,198***	0,067	2,973	0,021	0,087	0,308	Confirmada H2
SGCT -> DES	0,034	0,053	0,633	0,001	-0,052	0,123	
SGCT -> PAR	0,267***	0,045	5,948	0,077	0,198	0,344	Confirmada H1
EDAD -> DES	-0,028	0,051	0,555	0,001	-0,110	0,059	
PLAN -> DES	-0,067	0,054	1,239	0,005	-0,118	0,062	
TAM -> DES	0,037	0,045	0,820	0,001	-0,034	0,109	

Fuente: elaboración propia.

Los coeficientes de las relaciones entre sus constructos, el tamaño del efecto  $f^2$  (Cohen, 1988) y la significancia de las relaciones entre los constructos se presentan en la tabla 27. Los resultados son los siguientes:

- El efecto de CEMP sobre DES es positivo y significativo, con un coeficiente de 0,154 y un  $f^2$  de 0,024, considerado pequeño.
- El efecto de APOR sobre CEMP es igualmente positivo y significativo, con un coeficiente de 0,215 y un tamaño del efecto pequeño de 0,024.

- El efecto de PAR sobre APOR es positivo y significativo, con un elevado coeficiente de 0,714 y un tamaño del efecto de 1,008, considerado alto.
- El efecto de PAR sobre DES es positivo y significativo, con un coeficiente de 0,198 y un tamaño de efecto pequeño de 0,021.
- El efecto de SGCT sobre PAR es positivo y significativo, con un coeficiente de 0,268 y un tamaño  $f^2$  pequeño de 0,077.

Los efectos de APOR sobre DES, PAR sobre CEMP y SGCT sobre DES no son significativos. Igualmente, las variables de control no tienen un efecto significativo sobre DES.

Los efectos indirectos quedan analizados en la tabla 28 y se detallan a continuación. Los resultados confirman la existencia de varios efectos mediadores:

- Existe un efecto indirecto de SGCT sobre el desempeño tanto a través del desarrollo de PAR (coeficiente de 0,053), como a través de PAR, APOR y CEMP (coeficiente de 0,006), lo que permite destacar como, aunque no existe un efecto directo de SGCT sobre DES, sí que existen varios efectos mediados.
- Existe igualmente un efecto indirecto de APOR sobre DES a través de CEMP (coeficiente de 0,033), lo que nuevamente indica que, aunque no existe un efecto directo de APOR sobre DES, sí que se observa un efecto mediado.
- También existe un efecto indirecto de SGCT sobre CEMP a través de PAR y APOR (coeficiente de 0,041) y de SGCT sobre APOR a través de PAR (coeficiente de 0,190).

Por último, se aprecia un efecto indirecto de PAR sobre CEMP a través de APOR (coeficiente 0,153), indicando nuevamente un efecto mediador pues no existe efecto directo entre las dos variables. El efecto directo de PAR sobre DES, que es positivo y significativo, se ve así reforzado por el efecto indirecto a través de APOR y CEMP, que tiene un coeficiente de 0,024.

Además, las variables de control no tienen un efecto significativo sobre la mejora del desempeño económico tras la sucesión.

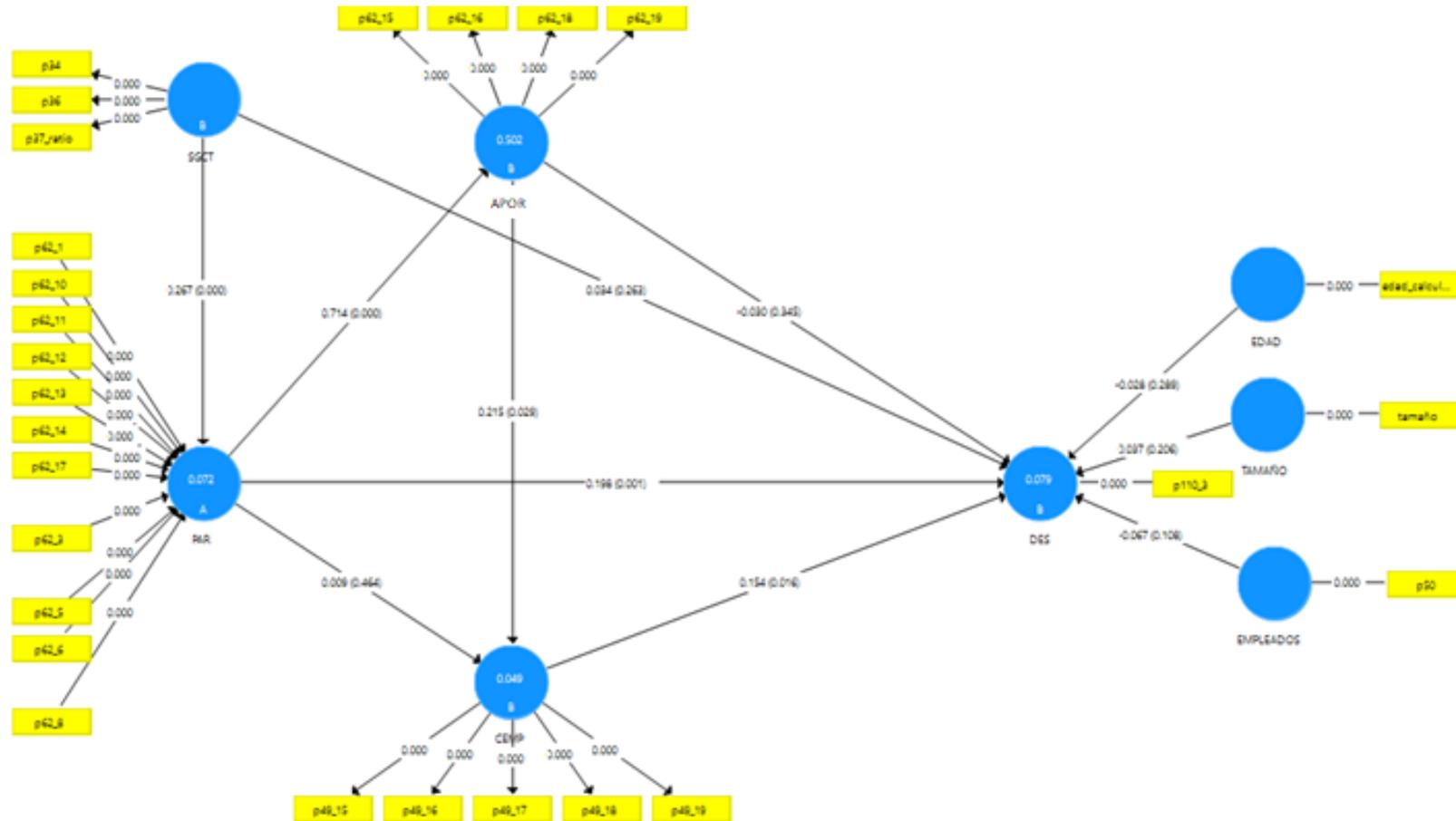
**Tabla 28: Modelo relacional: efectos indirectos.**

RELACIÓN	COEF.	SD	T-VALOR	INT. 5%	INT 95%	HIPÓTESIS
SGCT -> PAR -> DES	0,053***	0,053	2,526	0,022	0,091	Confirmada H3
SGCT -> PAR -> APOR -> DES	-0,006	-0,006	0,386	-0,030	0,019	
SGCT -> PAR -> CEMP -> DES	0,000	0,000	0,074	-0,007	0,009	
SGCT -> PAR -> CEMP	0,002	0,002	0,086	-0,039	0,048	
SGCT -> PAR -> APOR	0,190***	0,190	5,987	0,141	0,245	

SGCT -> PAR -> APOR -> CEMP	0,041**	0,041	1,755	0,004	0,079	
SGCT -> PAR -> APOR -> CEMP -> DES	0,006*	0,006	1,307	0,000	0,015	Confirmada H8
APOR -> CEMP -> DES	0,033*	0,033	1,382	-0,001	0,076	Confirmada H6
PAR -> APOR -> CEMP	0,153**	0,153	1,873	0,014	0,275	Confirmada H5
PAR -> APOR -> CEMP -> DES	0,024*	0,024	1,366	0,000	0,055	Confirmada H7
PAR -> CEMP -> DES	0,001	0,001	0,076	-0,025	0,033	
PAR -> APOR -> DES	-0,022	-0,022	0,399	-0,106	0,070	

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 24: Modelo relacional completo: efectos directos e indirectos.



**Tabla 29: Modelo relacional: efectos totales.**

	Media original	Media muestra	Desv. típica	T Statistics	P Values
<b>CEMP -&gt; DES</b>	0,154	0,170	0,072	2,139	<b>0,016</b>
<b>APOR -&gt; CEMP</b>	0,215	0,218	0,113	1,897	<b>0,029</b>
<b>APOR -&gt; DES</b>	0,003	0,009	0,075	0,039	<b>0,484</b>
<b>PAR -&gt; CEMP</b>	0,162	0,166	0,055	2,948	<b>0,002</b>
<b>PAR -&gt; APOR</b>	0,714	0,714	0,022	32,795	<b>0,000</b>
<b>PAR -&gt; DES</b>	0,202	0,205	0,046	4,426	<b>0,000</b>
<b>SGCT -&gt; CEMP</b>	0,043	0,045	0,018	2,468	<b>0,007</b>
<b>SGCT -&gt; APOR</b>	0,190	0,194	0,032	5,987	<b>0,000</b>
<b>SGCT -&gt; DES</b>	0,087	0,091	0,052	1,696	<b>0,045</b>
<b>SGCT -&gt; PAR</b>	0,267	0,272	0,045	5,948	<b>0,000</b>
<b>EDAD -&gt; DES</b>	-0,028	-0,025	0,051	0,555	<b>0,289</b>
<b>PLAN -&gt; DES</b>	-0,067	-0,051	0,054	1,239	<b>0,108</b>
<b>TAM -&gt; DES</b>	0,037	0,037	0,045	0,820	<b>0,206</b>

Fuente: elaboración propia.

El gráfico 24 condensa los efectos directos e indirectos revelados en el modelo relacional. Los resultados empíricos confirman pues todas las hipótesis enunciadas en el modelo teórico, si bien el tamaño de los efectos en algunas de ellas es pequeño como se aprecia al observar los efectos directos e indirectos, así como el efecto total (tabla 29).

#### **SGCT – PAR**

Se comprueba que el efecto es positivo y la relación es representativa [ $r(72) = 0.267; \leq 0.001$ ], con un tamaño  $F^2$  de 0,077. Los resultados obtenidos confirman H1.

#### **PAR – DES**

Se comprueba que la influencia es ligeramente positiva y estadísticamente significativa [ $r(72) = 0.198; \leq 0.001$ ], con un tamaño de efecto  $F^2$  de 0,021. Los resultados obtenidos confirman H2.

#### **SGCT – DES (PAR MEDIADORA)**

En primer lugar, se ha estudiado la relación existente entre los SGCT y el DES, comprobándose que la significatividad del efecto no es estadísticamente significativa [ $r(72) = 0.034; \leq 0.263$ ].

Sin embargo, existe un efecto indirecto de SGCT sobre el desempeño a través del desarrollo de PAR [ $r(72) = 0.053; \leq 0.001$ ], con un tamaño de efecto  $F^2$  de 0,053. Los resultados obtenidos confirman pues H3.

#### **PAR – APOR**

Se comprueba que la influencia es positiva y estadísticamente significativa [ $r(72) = 0.714; \leq 0.001$ ], con un tamaño del efecto  $F^2$  de 1,008, considerado alto. Por tanto, los resultados contrastan afirmativamente H4.

#### **PAR– CEMP (MEDIADORA APOR)**

En cuanto a la relación directa entre PAR y CEMP [ $r(72) = 0.009; \leq 0.464$ ], se comprueba que no existe significatividad, siendo nulo el efecto. Queda pues por analizar si existe un efecto mediado por otra variable.

Con este fin, se ha estudiado la relación existente entre PAR y APOR, que como hemos visto anteriormente es significativa y positiva. Además, se ha analizado la relación existente entre APOR y CEMP comprobándose que la significatividad del efecto es positiva y estadísticamente significativa [ $r(72) = 0.215; \leq 0.10$ ], con un tamaño de efecto  $F^2$  de 0,024.

A partir de ambos efectos mediadores, se ha observado la relación entre PAR, APOR y CEMP, constatándose que la influencia es positiva y estadísticamente significativa [ $r(50) = 0.153; \leq 0.005$ ]. Por tanto, H5 queda confirmada.

#### **APOR – DES (MEDIADORA CEMP)**

La relación directa entre APOR y DES tampoco obtiene confirmación empírica [ $r(50) = -0.030; \leq 0.345$ ]. Se ha pasado entonces a investigar posibles efectos mediadores. Puesto que anteriormente hemos observado que APOR y CEMP mantienen un vínculo significativo, la opción explorada ha sido sondear el efecto mediador de CEMP.

Los resultados constatan un efecto indirecto de APOR sobre DES a través de CEMP [ $r(72) = 0.033; \leq 0.10$ ]. así pues, H6 queda confirmada.

#### **PAR – DES (MEDIADORAS APOR Y CEMP)**

Aunque ya ha sido confirmada la relación directa entre PAR y DES, el modelo teórico predice la potencial existencia de otros efectos mediados por el cambio cultural. Las evidencias ya analizadas confirman la significatividad de la relación directa entre PAR y APOR y la indirecta entre PAR y CEMP mediada por APOR, así como el efecto mediador positivo y significativo de CEMP en la relación entre APOR y DES. Por tanto, se ha estudiado el efecto mediador de APOR y CEMP en la relación entre PAR y DES. Los resultados avalan la significación y positividad de la relación mediada antedicha [ $r(49) = 0.024; \leq 0.10$ ]. Por tanto, H7 queda confirmada.

#### **SGCT – DES (MEDIADORAS PAR, APOR Y CEMP)**

Aunque la relación directa entre SGCT y DES ya ha sido descartada, el modelo teórico predice la potencial existencia de otros efectos mediados por el acompañamiento de este sistema de gestión con otras prácticas como las PAR y el cambio cultural que las mismas inducen. A la ya comentada relación directa, positiva y significativa entre SGCT y PAR (H1) y la relación indirecta igualmente significativa y positiva entre SGCT y DES a través de PAR (H3), se unen además los efectos indirectos que a través de PAR tiene el SGCT con el cambio cultural.

La relación existente entre SGCT y APOR mediada por PAR es positiva y estadísticamente significativa [ $r(72) = 0.190; \leq 0.001$ ], al igual que la que SGCT mantiene con CEMP mediada por PAR y APOR [ $r(72) = 0.041; \leq 0.005$ ]. La validación de estas relaciones anticipa la confirmación de la asociación entre SGCT y DES, mediada por PAR, APOR y CEMP [ $r(72) = 0.006; \leq 0.10$ ]. Por tanto, H8 queda confirmada.

### **3.8. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES**

---

La literatura sobre sucesión en la EF, a pesar de su abundancia (Venter, Boshoff y Maas, 2005; Benavides, Guzmán y Quintana, 2011), se ha centrado en dos aspectos. En primer lugar, ha perseverado en estudiar las consecuencias de las crisis familiares que se desatan cuando no hay consenso (Ceja, 2008) o colisionan las perspectivas de la familia, la propiedad y la empresa (Handler, 1994). En segundo lugar, ha insistido en la planificación (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2008) que desde la familia puede impulsarse para garantizar, tanto candidatos idóneos (Dyer, 1986; Ward, 1987; Le Breton-Miller et al., 2004; Cabrera y Martín, 2009), como una organización del trabajo, la dirección y el capital (Cabrera et al., 2001; Chrisman et al., 2005; Le Breton-Miller et al., 2004; Venter et al., 2008) que sean comúnmente aceptados, así como la preservación de los valores fuertes de estas organizaciones como son la unidad, el compromiso y la confianza (Gallo, 1998; Habberson, 2006; Pearson et al., 2008). Estas medidas preventivas han contribuido sin duda a reducir la crispación familiar durante el proceso y los fracasos sucesorios originados por la falta de previsión de los predecesores al preparar el futuro. Sin embargo, no consta que la mortalidad asociada a los relevos generacionales haya disminuido de forma significativa desde que los instrumentos de planificación de la sucesión se han difundido, como se constata al observar las tasas de mortalidad de EF en estudios como los de Ward (1986), Neubauer y Lank (1998) y Craig y Moore (2006) separados entre ellos por dos décadas. Con el fin de avanzar en el conocimiento de los factores que explican la persistencia y la magnitud de las desapariciones de EF ligadas a la sucesión, este trabajo introduce tres innovaciones interesantes en el estado del arte del tema.

En primer lugar, esta investigación se preocupa de otros conflictos poco explorados por trabajos previos (eg., Cabrera y Martín, 2009): las crisis empresariales que pueden brotar cuando la transición generacional deriva en el empeoramiento de la rentabilidad del negocio, y de su anverso, el éxito sucesorio a corto plazo. Una crisis empresarial se manifiesta en un deterioro de la competitividad que a su vez se traduce en el empeoramiento del desempeño económico. En cambio, el éxito a corto plazo en una EF está representado fielmente por su rentabilidad económica comparada, es decir, por el rendimiento que extrae a sus activos. Cuando una compañía alcanza resultados económicos extraordinarios durante cierto tiempo está manifestando que posee activos excepcionales capaces de generar ventajas competitivas sostenibles (Wernerfelt, 1984; Dierickx y Cool, 1989; Barney, 1986, 1991; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993). Si la preservación de estas rentas económicas se dilata en el período durante el que el sucesor se responsabiliza de las decisiones estratégicas, resulta lógico pensar que el heredero elegido para encabezar la EF ha sido un acierto pues ha apostado por un cambio organizativo y cultural que la propulsará hacia un futuro competitivo si mantiene su claridad de conceptos. La investigación busca identificar y medir el potencial transformador de las prácticas de gestión que puedan repercutir sobre las capacidades y la cultura, en base a su valor de soporte para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles de las que se desprendan rentas económicas.

En segundo lugar, esta investigación ha enfocado el problema de la sucesión en la EF desde una óptica *ex post* intentando explicar el éxito sucesorio por las acciones y cambios que el sucesor promueve y los resultados que con ellos consigue. Es común aceptar que el proceso sucesorio comienza mucho tiempo antes de que el sucesor se incorpore al negocio, mientras los predecesores preparan su entrada, y termina cuando el antecesor se retira (Cadieux, Lorrain y Hugron, 2002). En nuestra opinión, es esta una

datación limitada porque olvida que no hay otra forma de saber si la preparación del sucesor ha sido exitosa que analizando las consecuencias de sus decisiones tras asumir el relevo. Cerrar el proceso sucesorio con la retirada del predecesor comporta desatender el análisis del acierto en el aprendizaje del sucesor que deberá demostrarlo una vez asuma la responsabilidad de la gestión y sustituya al antecesor.

Además, el trabajo rompe con cierta presunción probablemente errónea o exagerada: la de que los valores y las rutinas de trabajo proseguirán tras la sucesión, de modo que la forma de dirigir y la conducta de las generaciones futuras no exhibirán divergencias notables respecto a la filosofía de los fundadores, más allá de la adaptación a las nuevas circunstancias económicas o tecnológicas (Hauswald y Hack, 2013). De hecho, la planificación del relevo generacional suele apostar por un modelo de convivencia de las generaciones entrante y saliente (que con cierta frecuencia se prolonga durante años e incluso décadas), plenamente justificado si permite la transmisión del conocimiento tácito y el aprendizaje *learning by doing* por los sucesores. Sin embargo, este maridaje intergeneracional puede ocasionar problemas cuando se traduce en asignaciones de roles rígidas que responden más a intereses personales o de rama familiar que a diseños organizativos y selecciones de personas pensados por su posesión de las competencias deseables; y cuando lleva a la reproducción mimética de hábitos del pasado, quizás entonces apropiados, pero ahora desalineados de los retos futuros. Por tanto, es conveniente asumir que el relevo en la dirección de la EF puede ser un punto de discontinuidad, desde el cual los sucesores emprendan cambios organizativos y culturales y desarrollen estrategias ambiciosas que permitan romper con inercias injustificadas hoy y avanzar en desempeño (Fernández y Nieto, 2005).

Desde estas perspectivas, el propósito general del trabajo era revelar nuevos motores del éxito de la sucesión a corto plazo, que conjugasen variables relacionadas con innovaciones organizativas, capacidades, cultura y resultados financieros y que ofrecieran bases interesantes e innovadoras sobre las que: (a) guiar la investigación futura sobre los problemas del relevo intergeneracional en el mando de EF; (b) definir las acciones que los sucesores pueden promover para conseguir cambios organizativos y culturales entrelazados con los que superar las barreras a la supervivencia siempre presentes en los procesos sucesorios de las EF.

El primer objetivo específico del trabajo, el cual consistía en identificar las innovaciones organizativas que los sucesores pueden impulsar para mejorar el desempeño financiero durante su mandato, puede darse por cumplido. Entre la infinidad de innovaciones que la literatura (Rigby, 2001; Collins y Porras, 2002; Kannan y Tan, 2005; Bloom y Van Reenen, 2007, 2010; Bloom et al., 2012; Camisón y Puig, 2014) ha señalado como fuerzas que contribuyen a la competitividad y la supervivencia empresariales, se han seleccionado dos, las prácticas de gestión de la calidad en la línea de la llamada calidad total (SGCT) y las prácticas de gestión proactiva y estratégica de los recursos humanos (PAR), por reconocérseles a priori un potencial para ser facilitadores de la creación y/o mejora de las capacidades organizativas, del proceso de aprendizaje y del cambio cultural que acompañan a las empresas exitosas. Su estudio resultaba todavía más necesario cuando se constata su baja penetración en las EF (Tagiuri y Davis, 1992; Gallo, Tàpies y Cappuyns, 2004), que aún se acentúa más en el sector turístico.

La indagación sobre los efectos derivados de la adopción de estas dos innovaciones organizativas ha sido amplia y profunda a título general, pero sobre sus repercusiones en el éxito sucesorio en la EF permanecía una sombra absoluta. El segundo y tercer

objetivos específicos de este trabajo, referentes a profundizar en esta cuestión para aportar luz sobre el papel que los SGCT y las PAR desempeñan en el proceso de sucesión, puede igualmente darse por alcanzado y con conclusiones interesantes respecto al conocimiento previo en tres direcciones: (a) el análisis teórico ilustra la complejidad del proceso de introducción de estas innovaciones organizativas y las sendas por las que discurren sus impactos; (b) los resultados empíricos contradicen las conclusiones de trabajos previos no ceñidos a la EF, que han estudiado los efectos económicos de la adopción de estas prácticas sin tomar en consideración dicha complejidad; (c) otros resultados empíricos esclarecen dicha complejidad revelando el papel que juegan el aprendizaje organizativo y la cultura de empresa en la diseminación de los efectos ocasionados por la adopción de las dos prácticas de gestión estudiadas por sucesivos sucesores en EF.

En cuanto a las conclusiones alcanzadas en el análisis teórico del problema, el trabajo ha dado pie a la elaboración de un modelo teórico que aflora nuevos factores motores del éxito de la sucesión a corto plazo que hasta la fecha habían sido descuidados en la investigación académica y poco considerados en los procesos de relevo generacional en la práctica empresarial. La modelización multinivel y secuenciada temporalmente, que conjuga variables relacionadas con innovaciones organizativas, capacidades, cultura y resultados financieros, ofrece avances prometedores como aproximación para el estudio del problema de la sucesión a lo largo de todos los mandatos de los sucesivos sucesores identificados en la vida de la EF. El hecho de que el modelo relacional presente un buen ajuste y permita descartar el riesgo de endogeneidad, unido a la confirmación estadística de los efectos de las variables justificadas teóricamente como explicativas de la mejora de la rentabilidad económica tras la sucesión, ofrece bases interesantes e innovadoras sobre las que extraer implicaciones tanto académicas como profesionales.

Respecto a los resultados empíricos acerca de relaciones con testados previos en la literatura, la primera anomalía encontrada es que la implantación de SGCT no ejerce un efecto directo significativo sobre la variación de la rentabilidad económica post-sucesión. Esta evidencia da consistencia a las renovadas dudas que periódicamente han surgido en las últimas décadas sobre la relación entre SGCT y desempeño financiero (Wayhan y Balderson, 2007; Simmons y White, 1999), a pesar de la amplia evidencia empírica que reporta una relación positiva no mediada entre las mismas y distintos indicadores de competitividad y rentabilidad (eg., Heras, Marimon y Casadesús, 2009; Céspedes et al., 2005; Chow-Chua, Goh y Wan, 2003; Barney y Arikan, 2001). Nuestros resultados apoyan la teoría de autores como Mathews (1992) o Fuchsberg (1993), quienes afirman que las empresas que tienen implantado un SGCT no obtienen un mejor desempeño que aquellas que no lo tienen, al menos a corto plazo. Entre otros factores, esto podría deberse al incremento de la burocracia que la implantación de dichos sistemas requiere, al excesivo consumo de tiempo directivo que se invierte o a las elevadas exigencias de compromiso por parte de los empleados que se necesita (Naj, 1993; Fuchsberg, 1992; Schaffer y Thompson, 1992).

En cambio, siguiendo la línea de estudios previos que señalan la incidencia mediadora de otras prácticas asociadas a la SGCT como las de innovación de procesos (Camisón y Alba, 2016) o de gestión del conocimiento (Camisón, Boronat y Puig, 2012), este trabajo sí reporta contribuciones positivas sobre los resultados económicos cuando van acompañadas de PAR, con independencia de su aportación al cambio cultural deseado, tal y como predecía la H3. La clave del efecto mediado de la SGCT sobre DES reside en su asociación con las PAR, tal y como se esperaba en H1. La relación patente entre las dos variables no resulta extraña para la literatura previa (eg., Gutiérrez Broncano y

Rubio, 2004), la cual ya anticipaba que los SGCT conllevarían cambios relevantes en las prácticas de dirección tradicionales (Grant, Shani y Krishnan, 1994:26). Ese poder transformador se ha hecho claramente visible en la gestión de los recursos humanos, colaborando en su evolución hacia un enfoque más estratégico y convirtiendo, como ya apuntaba Witcher (1995), los SGCT son una herramienta para la mejora de la gestión de las personas. La evidencia empírica corrobora la impresión que se deduce del análisis de los contenidos de los dos tipos de prácticas: las PAR son un aspecto básico en la gestión moderna de la calidad que ya encerraría un modelo de gestión de los recursos humanos (Walton, 1985; Lawler, 1986), hasta tal punto que la clave de la gestión de la calidad en su sentido “total” son las relaciones humanas por encima del empleo de técnicas estadísticas (Feigenbaum, 1995). La elevada importancia atribuida a la gestión de los recursos humanos dentro de las SGCT explica que Sitkin, Sutcliffe y Schroeder (1994) distinguiesen entre prácticas “*total quality control*”, de naturaleza sustancialmente técnica (incluyendo técnicas estadísticas para la resolución de problemas, el control estadístico de procesos, el diseño de experimentos, el análisis modal de fallos y efectos o la reingeniería de procesos); y prácticas “*total quality learning*”, centradas en la gestión de las personas. Esta diferenciación tiene una tradición en el campo, y ha servido de base para el estudio de sus efectos sobre el desempeño organizativo (eg, Fotopoulos y Psomas, 2009; Rahman y Bullock, 2005). Nuestros resultados abundan en el acierto de esta disociación y en la conveniencia de observar la evolución de sus convergencias, así como en la implantación combinada de ambas para conseguir un mayor impacto sobre la rentabilidad de la firma.

Otro resultado empírico con antecedentes en la literatura que interesa resaltar es la confirmación de que las PAR ejercen un efecto directo significativo sobre la variación de la rentabilidad económica post-sucesión (H2). Esta evidencia da consistencia a las esperanzas que desde finales de los años 80 han depositado múltiples trabajos (eg., Schuler y Jackson, 1987; Pfeffer, 1994; Waldman, 1994; Ordiz, 2002; Armstrong, 2014) en una lectura estratégica de las prácticas de gestión de los recursos humanos. Supone también un espaldarazo al enfoque universalista (Delery y Doty, 1996; Lengnick-Hall et al., 2009) demostrando que existe un conjunto de *best practices* (Pfeffer, 1998) y que una implantación mayor de las prácticas avanzadas de gestión de los recursos humanos englobadas bajo la etiqueta *high performance human resource systems* (Lawler, 1986; Lawler, Mohrman y Ledford, 1998; Whitfield y Poole, 1997) conduce a un rendimiento superior. La vía por la cual actúa esta contribución debe residir en la mejora de la productividad despertada con la adopción de sistemas de retribución con incentivos ligados tanto a los resultados individuales como de equipo. Esta evidencia sobre el alto desarrollo de las PAR puede estar afectada por la población estudiada, como anticipó Ordiz (2009), pues la naturaleza intangible de los servicios dificulta la supervisión del rendimiento de los empleados, haciendo más eficaces los mecanismos de autocontrol ligados a resultados y la creación de sentimiento de responsabilidad por los niveles de desempeño de la organización.

La evidencia empírica de la relación positiva entre PAR y DES no supone realmente una novedad sobre lo ya reportado en muchos trabajos previos (Youndt et al., 1996; Ferris et al., 1999), aunque introduce algunas ideas que sí son innovadoras respecto a cambios en la organización del trabajo en la EF con la sucesión. El principal deseo de un sucesor inteligente ha de ser legitimarse en el cargo. Para conseguir este objetivo y reforzar su liderazgo hacia un estilo transformador, precisará impulsar cambios organizativos que mejoren el clima laboral y que pueden devengar avances significativos y raudos del desempeño organizativo. Las PAR son una excelente opción

para este propósito y por ello, cabe pensar que su adopción sea creciente y completa para alcanzar máximo efecto sobre la satisfacción de todos los grupos de interés. La corroboración empírica del efecto positivo sobre el desempeño de la adopción encadenada de las PAR y las SGCT da pie, además, a repensar las razones de la adopción de estas innovaciones organizativas y las consecuencias ocasionadas. En este trabajo, la ampliación del análisis de los efectos de las SGCT sobre el desempeño ahonda con las relativas a un mejor manejo de la sucesión en la EF.

Tampoco es ningún resultado destacado la comprobación empírica de la relación positiva entre PAR y aprendizaje (H4), que demuestra la utilidad de esta innovación organizativa para crear un entorno de aprendizaje continuo, pues es un efecto del cual ya se disponían de confirmaciones empíricas anteriores (Huselid, 1995). La introducción de prácticas como la selección y promoción basada en la adaptación de las competencias a las requeridas por el puesto, en lugar de en la experiencia, así como de sistemas de retribución que consideren los conocimientos y la experiencia de los empleados y de la rotación por puestos y departamentos, demuestra su eficacia para reforzar los conocimientos y las habilidades de los miembros de la organización, además de la fidelidad de los trabajadores cualificados. De hecho, el constructo APOR presenta la  $R^2$  más elevada, siendo explicada en un 50,1% por sus variables antecedentes. Este elevado valor explicativo (Chin, 1998) es un resultado de alcance que revela el papel esencial que las PAR tienen sobre la capacidad de aprendizaje organizativo.

La contribución más destacada de nuestra investigación reside precisamente en los efectos indirectos a través del aprendizaje organizativo despertados por PAR y SGCT sobre la adopción de una cultura participativa en la EF, que revelan mecanismos de cambio cultural más complejos que la estricta aplicación de unos procedimientos. El discurso común (eg., Pfeffer, 1994) asocia automáticamente PAR y cultura participativo-adhocrática. La literatura ha insistido en el potencial de prácticas como el enriquecimiento del trabajo y el diseño de puestos encaminado a la autonomía del empleado como incentivos de valores como la satisfacción y el compromiso estratégico con los objetivos empresariales, y la participación al ceder capacidad de la toma de decisiones a los niveles inferiores de la jerarquía. Pero esta investigación no encuentra trazas de ese efecto directo, aunque sí de la relación PAR-aprendizaje-cultura de participación (H5). El desarrollo de la capacidad de aprendizaje con la adopción de PAR produce efectos positivos sobre la cultura organizativa de la EF, dirigiéndola hacia un modelo de cultura participativa. Esta pauta sugiere un patrón de cambio cultural distinto en la EF cuando se observa a lo largo del periodo de mandato de cada líder. Encontramos entonces que los valores que emergen en cada fase de liderazgo de una EF no responden a los motores clásicos de modelado cultural, sino a la disposición de cada sucesor para promover PAR que induzcan procesos de aprendizaje organizativos que superen el conocimiento heredado de los predecesores y preparen al capital humano para instaurar una cultura más abierta e innovadora. La introducción de prácticas que fomenten y recompensen de forma equitativa el desarrollo de las competencias de los miembros de la organización abandona las políticas autocráticas que desmerecían el talento y el esfuerzo, preocupándose sólo de mantener el *status quo* familiar, y hace que el trabajador, no sólo se preocupe de mejorar su cualificación, sino que al mismo tiempo sienta que es importante para la organización fortaleciendo de este modo el sentimiento de grupo.

La cultura afecta a los comportamientos y a los procesos de la empresa, y a través de ellos a sus resultados. El hecho de conseguir una cultura organizativa de confianza,

cohesión, coordinación y compromiso, que promueva la cooperación interna frente al individualismo, eliminando barreras internas entre funciones y unidades organizativas y desarrollando una mente colectiva (Hall, 1992, 1993), y que facilite al mismo tiempo la comunicación horizontal y las relaciones interpersonales, es uno de los aspectos fundamentales para alcanzar ventajas competitivas sostenibles (eg., Cheung, Wong y Lam, 2012). Estos presupuestos teóricos ponen de relieve la importancia que la cultura organizativa tiene para la competitividad y la supervivencia de las empresas. En el caso de las EF, este potencial de creación de valor es aún mayor porque es sabido que estas organizaciones hacen de la fortaleza de su cultura su principal baza competitiva. Nuestra investigación apoya y se alinea con los estudios previos que reportan una relación positiva entre la consolidación de una cultura participativo-adhocrática y desempeño económico. Pero su aportación diferencial no es esta, sino la constatación del complejo mecanismo que coordina prácticas de gestión, capacidades y cultura para producir resultados extraordinarios en cada etapa de liderazgo de la vida de una EF.

La alta significación de la evolución del aprendizaje organizativo emite una señal de alerta cuando se relaciona con el grado de mejora del desempeño financiero de la EF con la sucesión. El estudio empírico contradice una tesis frecuentemente escuchada según la cual el efecto estimulante del aprendizaje organizativo contribuye directamente al desarrollo de ventajas competitivas sostenibles y a través del mismo a la mejora del rendimiento organizativo (eg., Céspedes et al., 2005). Los datos obtenidos hablan en cambio de que la relación directa entre aprendizaje y desempeño financiero no es significativa. Este resultado, aunque sea anómalo según el estado del arte de la teoría del aprendizaje, no nos ha sorprendido porque en este estudio hemos observado dicha relación en el contexto de los planes de acción que los sucesores pueden preparar para revitalizar la EF en el nuevo ciclo que con ellos se abre.

Pero el trabajo sí aporta evidencia empírica novedosa de la relación indirecta entre aprendizaje y desempeño financiero, así como del papel crucial que la capacidad de aprendizaje organizativo desempeña en el proceso de creación de rentas económicas sostenido con la adopción de prácticas de gestión como SGCT y PAR. En definitiva, ambas innovaciones organizativas son contundentes a la hora de capacitar a los empleados con la oportunidad, la habilidad y la motivación necesarias para contribuir al éxito organizativo en entornos que demandan elevados niveles de compromiso y de participación (Guthrie et al., 2002), típicos de las nuevas fases de la vida de las EF abiertas tras cada sucesión. El estudio empírico reporta tres ciclos distintos de mejora del desempeño financiero de la EF que actúan de modo paralelo e incluso superpuesto en algunos casos, ofreciendo evidencias empíricas novedosas en todos ellos.

El primero de estos ciclos es el que enlaza el APOR con la mejora del desempeño financiero a través de su incentivo de una reforma de la cultura organizativa para alinearla con el modelo participativo-burocrático (H6). La evidencia empírica al respecto es confirmatoria, reafirmando el papel mediador que el cambio cultural juega a la hora de traducir una mayor capacidad de aprendizaje en una mayor rentabilidad de la EF. Nuestro estudio sugiere que el aprendizaje organizativo no deviene necesariamente en el impulso de ventajas competitivas que sostengan beneficios superiores, si no consigue que la mejora del capital humano lo fidelice y que por tanto el aprendizaje se preserve y con el tiempo quede depositado en la organización como conocimiento tácito de difícil externalización y réplica.

El segundo de estos ciclos es el que enlaza las PAR con el desempeño financiero a través del desarrollo de APOR y del cambio hacia una cultura CEMP (H7). El análisis

corroborar empíricamente este mecanismo, cuya lógica económica puede descansar en el valor de fidelización de las PAR. Ya que el desarrollo de la capacidad de aprendizaje per se no tiene por qué traducirse en ventajas competitivas si no queda protegido de la competencia, la empresa necesita acompañarlo de prácticas de gestión de las personas y de valores que robustezcan su implicación y su alineamiento con los objetivos de la compañía. El riesgo de emigración de conocimiento valioso desarrollado internamente crece significativamente en la EF cuando se producen eventos sucesorios, ante el temor a que las nuevas políticas y creencias que el elegido líder pueda impulsar choquen con los intereses propios. Un sucesor mentalizado deberá preparar a la organización y también a la familia con proyectos de innovación organizativa y de modelado cultural que reafirmen el compromiso y la lealtad de sus colaboradores valiosos en la nueva etapa que se abre con su nombramiento.

El tercer ciclo de mejora del desempeño financiero de la EF suma al ciclo anterior las SGCT, dibujando un complejo mecanismo en el que la organización combina las SGCT y las PAR para fortalecer los efectos positivos que pueden desprenderse de la mejora encadenada de la capacidad de aprendizaje y de la cultura de empresa (H8). Aunque no existe un efecto directo de SGCT sobre DES, sí que existen varios efectos mediados. La clave de esta cadena de efectos multiplicadores es que la empresa con las SGCT puede apoyar significativamente algunas PAR clave, como son el diseño de puestos ajustados al cumplimiento de estándares de calidad, la instauración de mecanismos de participación de los empleados como los círculos de calidad o la creación de equipos interfuncionales o interdepartamentales para resolver problemas específicos. Con estas prácticas no sólo se consigue orientar más a la EF hacia la experimentación y la innovación en los procesos de trabajo, sino también promover un clima de diálogo y canales formales e informales de comunicación por los cuales se pueda transferir conocimiento tácito del que resulten ventajas sobre la competencia. El marco de comprensión del sucesor debe pues abarcar el potencial del uso combinado de las dos clases de prácticas.

Esta investigación tiene también notables implicaciones prácticas sobre la política corporativa de selección de prácticas de gestión y sobre la forma y los contenidos de los planes que los sucesores deberían trazar y ejecutar para dejar su impronta en la competitividad y supervivencia de la EF.

Las primeras implicaciones vienen referidas a la selección de innovaciones organizativas en la EF. Tanto las SGCT como las PAR resultan recomendadas de las conclusiones del trabajo, al haberse demostrado instrumentos capaces de motivar cambios organizativos y culturales en cada nuevo proceso de liderazgo. Asimismo, los resultados parecen recomendar la adopción combinada de prácticas duras y blandas de gestión de la calidad. Los directivos de EF deben comprender los motivos de esta recomendación para que su proceso de implantación de prácticas de gestión mantenga y potencie los factores que alimentan su impacto sinérgico. Deben pues saber razonar por qué la implantación de SGCT facilita la adopción de PAR y cómo con ambas los efectos positivos sobre el éxito sucesorio a corto plazo de la EF se multiplican. Sistemas como la Norma ISO 9004 (AENOR, 2010), la Norma UNE 182001:2008 (AENOR, 2008) o el Modelo EFQM de Excelencia (1999) exigen el cumplimiento de una serie de requisitos relacionados directamente con las políticas de recursos humanos. Entre las prácticas recomendadas por estos sistemas como elementos de apoyo a la organización y mejora de los procesos, destacan la importancia de una correcta gestión de los empleados a través de políticas como son la selección de personas y su desarrollo profesional, los planes de formación, la evaluación del desempeño, la participación en actividades de

mejora, los canales de comunicación formal e informal y los sistemas de retribución. De la lectura de estos requisitos resulta evidente la relación que guardan ambas dimensiones de prácticas. Sin embargo, las antiguas prácticas de recursos humanos no son suficientes para soportar la plena y efectiva implementación de las prácticas de calidad de corte técnico (Cardy y Robbins, 1996). El modelo de GCT busca conseguir un personal motivado y comprometido a todos los niveles para hacer un buen trabajo y para mejorar la calidad (Gutiérrez y Rubio, 2004), y las PAR ofrecen el enfoque óptimo para la gestión de las personas con este objetivo. En el sector turístico objeto de estudio empírico, se hace especialmente necesaria la consideración de los recursos humanos como factores clave de competitividad, y por tanto crece la necesidad de introducir prácticas que enfrenten los problemas humanos y operativos que se desprenden de su especificidad.

Las políticas de enriquecimiento del trabajo, los diseños de puestos favorecedores de la conciliación (como la flexibilidad de los horarios) y los mecanismos de participación, entre otros, son prácticas que los sucesores pueden promover para aumentar la implicación de los empleados y compensar así el riesgo de emigración de capital humano valioso que todo cambio generacional siempre entraña. Además, con la implantación de ambas clases de prácticas la EF puede reforzar el compromiso de la plantilla y su sentimiento de pertenencia. El *engagement* es una prioridad para cualquier compañía y nuestro trabajo ofrece instrumentos para reforzarlo. Es interesante advertir que es el compromiso y la implicación de los recursos humanos el elemento que mejora los resultados empresariales y no la mera inversión en formación. Hay estudios como el realizado por la Boston University que concluye asegurando que las empresas con mayor inversión en recursos humanos tienen hasta un 86% más de probabilidad de lograr un mejor desempeño. Es una interpretación simplista por cuanto omite que la traslación por las personas de su aprendizaje requiere de una cultura que motive al trabajador a aplicar el conocimiento adquirido en su puesto. En cambio, un sentimiento de pertenencia más robusto se asocia a menores costes operativos, a una mayor productividad del trabajo y a menores cargas por rotación del personal. El abandono de la EF de buenos profesionales, unido a la renuncia silenciosa (cada vez más extendida) de los empleados desmotivados tiene un impacto serio sobre la cuenta de resultados. Algún estudio cifra el impacto económico solo de la desmotivación en un 30%. Nuestro trabajo ofrece a los sucesores en EF una vía para atajar este riesgo.

La motivación también tiene su problemática. El sentimiento de pertenencia, cuando llega al paroxismo o exaltación, puede trocarse en una apropiación tóxica del puesto por el empleado supramotivado. Es el caso de los empleados veteranos o con un alto conocimiento de la empresa, que llegan a sentirse “propietarios” imaginarios de la misma. Al igual que los empleados familiares ufanos de su condición, los empleados supramotivados se sienten con derechos y capacidades para opinar y obrar de todo, con los peligros subsiguientes. El riesgo está igualmente latente si se le quita capacidad de decisión, pues en ese caso se produce la paradoja de que su desmedido sentido de pertenencia le conduce a una implicación mínima. “O se hace lo que yo digo o paso” es un escenario habitual en las EF que no arbitran mecanismos para prevenirlo. En este punto, habría que recordar a Aristóteles cuando dijo que “la virtud es una disposición voluntaria adquirida, que consiste en un término medio entre dos extremos malos, el uno por exceso y el otro por defecto”. La forma de moderar un excesivo sentimiento de pertenencia es a través de prácticas como la rotación de puestos y el trabajo en equipo, que tienen la virtud de desvincular al empleado del puesto y de escuchar al resto de actores para reflexionar sobre su aportación real al desempeño. Los sucesores pueden

promover las PAR para atajar los riesgos descritos, que suelen intensificarse en momentos de transición generacional cuando llegan a puestos clave nuevos responsables a los que los empleados esquizofrénicos con su propiedad imaginada pueden intentar someter.

La forma y los contenidos de los planes que los sucesores deberían trazar y ejecutar, para dejar su impronta en la competitividad y supervivencia de la EF durante su generación, deberían igualmente repensarse para que los sucesores aprovechen el crédito temporal que merece su elección de cara a darle a la organización un nuevo impulso. Su madera de liderazgo se demostrará cuando sepa arbitrar las prácticas adecuadas para despertar procesos de aprendizaje y de cambio cultural que hagan de su elección un nuevo renacimiento para la EF. Además, debe entender y poner en práctica aquellas prácticas que previenen conflictos y fortalecen los valores que distinguen positivamente a estas organizaciones, como son las que impulsan el trabajo en equipo, la unión alrededor de una visión compartida y la satisfacción con las políticas que promueven la equidad, el espíritu emprendedor y la comunicación abierta hacia la familia propietaria. Por ejemplo, en este último aspecto, tanto las SGCT como las PAR proponen prácticas de transparencia que, caso de ser aplicadas, prevengan comportamientos inapropiados u oportunistas por los sucesores como pueden ser una comunicación deficiente a la familia de sus decisiones, sobre todo de las que engendran cambios de alcance en la cultura de empresa; o la imposición de decisiones poco motivadas en lugar de aquellas que se justifican en normas comúnmente aceptadas por la familia o que pertenecen al equipaje de un gestor competente. La necesidad de una buena comunicación interna, que defina con precisión los roles de todos los actores y propicie un consenso sobre esta distribución de responsabilidades y demás temas críticos (retribuciones, planes de carrera profesionales, composiciones de órganos de gobierno, etc.), será mayor a medida que la EF entra en nuevas generaciones y van aumentando el número de familiares que se incorporan a la misma, así como su diversidad de aspiraciones y creencias.

**4**

**PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL  
NEGOCIO Y DE CONCILIACIÓN  
FAMILIA-EMPRESA Y  
DESARROLLO DE CAPACIDADES  
DIRECTIVAS CON LA SUCESIÓN EN  
LA EF**

## 4.1. INTRODUCCIÓN

La segunda senda explorada en esta tesis para mejorar el conocimiento de la contribución de las prácticas de gestión de los procesos, los recursos humanos y la sucesión se detiene en su contribución al desarrollo de las capacidades directivas de los potenciales sucesores y de un nuevo líder de la EF entre ellos. La dimensión del éxito sucesorio se ha definido a largo plazo, considerando que una sucesión será exitosa a largo plazo cuando algún heredero haya logrado desarrollar las competencias directivas hasta convertirse en un líder capaz de aunar a la familia, impulsar el negocio y asegurar su supervivencia en las próximas generaciones bajo control familiar.

Como ya avanzamos en la Introducción a esta tesis, a pesar de la elevada mortalidad que las EF sufren en los momentos de cambio generacional y de la primacía que las familias empresarias conceden al objetivo de supervivencia del proyecto empresarial que les une, y del amplio conocimiento acumulado sobre los factores determinantes del éxito del proceso de sucesión, la literatura sobre el tema mantiene algunos gaps importantes. En particular, en esta sección hemos destacado el camino que queda por recorrer para comprender cuatro temas trascendentales:

- a) Cuáles son las innovaciones organizativas impulsables por los antecesores que pueden ocasionar efectos más notables en la preparación de la sucesión y de los sucesores de modo que alcancen las competencias que aseguren el éxito sucesorio a largo plazo. Entre las múltiples innovaciones organizativas que la literatura en dirección de empresas ha ido desarrollando y testando como fuerzas influyentes en la competitividad y supervivencia de las empresas, y que potencialmente podrían ser facilitadores de sucesiones exitosas en la EF, este capítulo se ha fijado en tres: los sistemas de gestión de la calidad total (SGCT), las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento (PAR) y los instrumentos de gobierno de la sucesión (IGF).

**Tabla 30: Relaciones entre las capacidades directivas y el desempeño organizativo.**

Desempeño organizativo	Habilidades directivas
Modelo de proceso interno (medición de las mejoras en la coordinación de los procesos internos, en la organización de las tareas del personal, en la calidad del producto).	Iniciativa. Conocimientos de gestión. Enfoque estratégico. Orientación al logro. Liderazgo.
Modelo del sistema abierto (medición de los aumentos en la satisfacción de los clientes, en la habilidad de adaptación a las necesidades cambiantes del mercado, en la imagen de la empresa y en sus productos).	Iniciativa. Innovación. Creatividad. Enfoque estratégico. Orientación al logro. Liderazgo.
Modelo racional (medición del incremento en la cuota de mercado, de la rentabilidad, de la productividad).	Iniciativa. Conocimientos de gestión. Enfoque estratégico. Liderazgo.
Modelo de las relaciones humanas (medición del aumento en la motivación de los trabajadores y de la reducción del abandono y del absentismo).	Iniciativa. Orientación al logro. Liderazgo.

Fuente: Adaptación Quinn y Rohrbaugh (1983), Chinchilla y García (2001) y Camisón y Monfort (2010).

- b) El valor de esas tres clases de prácticas para despertar procesos de aprendizaje intergeneracional que aboquen al desarrollo de las capacidades directivas de los potenciales sucesores. Numerosos estudios han demostrado la influencia positiva que las capacidades y las competencias directivas tienen sobre el desempeño empresarial, tanto por sí mismas (eg., Hitt e Ireland, 1985; Hambrick, 1988; Finkelstein y Hambrick, 1990; Barney, 1991; Thomas, Clark y Gioia, 1993; Carmeli y Tishler, 2006; Martínez et al., 2010), como por ser catalizadoras de otras capacidades de la empresa (Diericks y Cool, 1989; Mahoney, 1995; Smitch, 2018) como son las de innovación, marketing y las relacionadas con la calidad (eg., Martínez, Charterina y Araujo, 2010). En la tabla 30 se sintetizan las habilidades directivas identificadas como buenos predictores de un desempeño organizativo superior, entre las que se encuentran el enfoque estratégico, la orientación al logro, la iniciativa, la innovación y la creatividad. Otro conjunto de trabajos ha complementado estos resultados concluyendo la existencia de una serie de habilidades directivas cuyo desarrollo en los sucesores puede contribuir al éxito del proceso sucesorio y a la supervivencia de la EF (Handler, 1989; Dreux, 1990; Fiegenger et al., 1994; Ward, 1997; Pervin, 1997; Habberson y Williams, 1999; Claver et al., 2004; Garcés-Galdeano, García-Olaverri y Huerta, 2016; Mg, Dayan y Di Benedetto, 2019). Es en el sucesor donde recae la máxima responsabilidad, por ser el encargado de la gestión de la empresa y el líder responsable de conciliar la familia y el negocio. Por tanto, su cartera de capacidades es determinante de la calidad de las decisiones y acciones que emprende para conseguir la prosperidad empresarial y familiar. La investigación de las acciones que los antecesores deberían desplegar para seleccionar un sucesor con las debidas garantías competenciales se ha restringido al ámbito familiar, examinando las prácticas instrumentales de gestión familia-empresa (IGF) que desde la familia empresaria se pueden promover para conseguir un sucesor con garantías al tiempo que se mantiene un clima de conciliación familia-empresa que preserva sus fortalezas culturales. Se trata de trabajos básicamente normativos, que ayudan a organizar el relevo generacional en la gestión manteniendo la conciliación familia-empresa y la confianza y el consenso en la familia. Entre dichos instrumentos cabe mencionar el consejo de familia, el protocolo familiar y normas sobre la sucesión en la dirección, el trabajo familiar en la EF, el equilibrio de poder entre ramas familiares y la organización del capital y de la propiedad en manos familiares (Camisón, 2014; Camisón y Ríos, 2014, 2016; Camisón y Viciano, 2015). En especial, las prácticas IGF insisten en cómo elaborar protocolos para la formación de los sucesores que prevengan el problema generalmente apreciado de un nivel educativo de los gerentes familiares inferior al de los directivos de las empresas no familiares (Jorissen et al., 2001); y en el dilema de elegir entre contratar directivos profesionales cualificados y miembros de la familia para ocupar puestos directivos (Fernández y Nieto, 2005; Ward, 1987). Pero en cambio, se ha soslayado la problemática del aprendizaje directivo que los potenciales sucesores pueden vivir durante la etapa intergeneracional en la que conviven en la EF antecesores y potenciales sucesores, cuando ya se han incorporado a la misma, gracias a las experiencias y conocimientos que se desprenden de las prácticas de gestión del negocio. El segundo objetivo de este capítulo consiste entonces en analizar el valor de las prácticas de gestión para catalizar este proceso de aprendizaje.
- c) En especial, de cara a valorar el éxito del proceso sucesorio a largo plazo, es necesario indagar en el modo en que el proceso de aprendizaje directivo que experimentan los potenciales sucesores durante el período de transición

intergeneracional se transforma y da lugar al nacimiento de un liderazgo entre ellos. La literatura ha estudiado el liderazgo como una capacidad directiva más (Camisión, 2014; Mumford et al., 2000). Sin embargo, en el caso de la sucesión en EF, el liderazgo se coloca en un nivel superior al resto de habilidades directivas, pues el alcance de un liderazgo efectivo es más complicado que en el resto de compañías por ser más complejo el sistema empresa-familia-propiedad. Una EF suma distintos roles de liderazgo que se despliegan en diferentes espacios. La dirección general conduce la empresa y también al grupo de propietarios que lo han elegido. Pero en la familia persisten otros liderazgos encarnados en abuelos, padres y líderes del consejo, que si bien no participan directamente de la gestión de la EF poseen una autoridad e influencia considerables. El líder resultante de la sucesión deberá entonces poseer no sólo la destreza para coordinar y catalizar el resto de capacidades, sino también para conseguir un reconocimiento por el resto de potenciales sucesores y de los miembros de la familia propietaria, de modo que se abandera tanto el negocio como el núcleo de parentesco (Kenyon-Rouvinez y Glemser, 2014). Nuestro tercer objetivo específico consiste pues en identificar las prácticas que ayudan, durante el periodo de maduración de los familiares implicados en la gestión del negocio, a un proceso de aprendizaje capaz de desarrollar las capacidades directivas en los potenciales sucesores familiares para que prospere entre ellos un sucesor justo a tiempo de la elección para reemplazar al antecesor con tal condición cuando termine su ciclo profesional o biológico; y si es posible que dicho sucesor tenga madera de líder suficiente en la gestión aunque se demore un cierto tiempo el reconocimiento como tal por la familia.

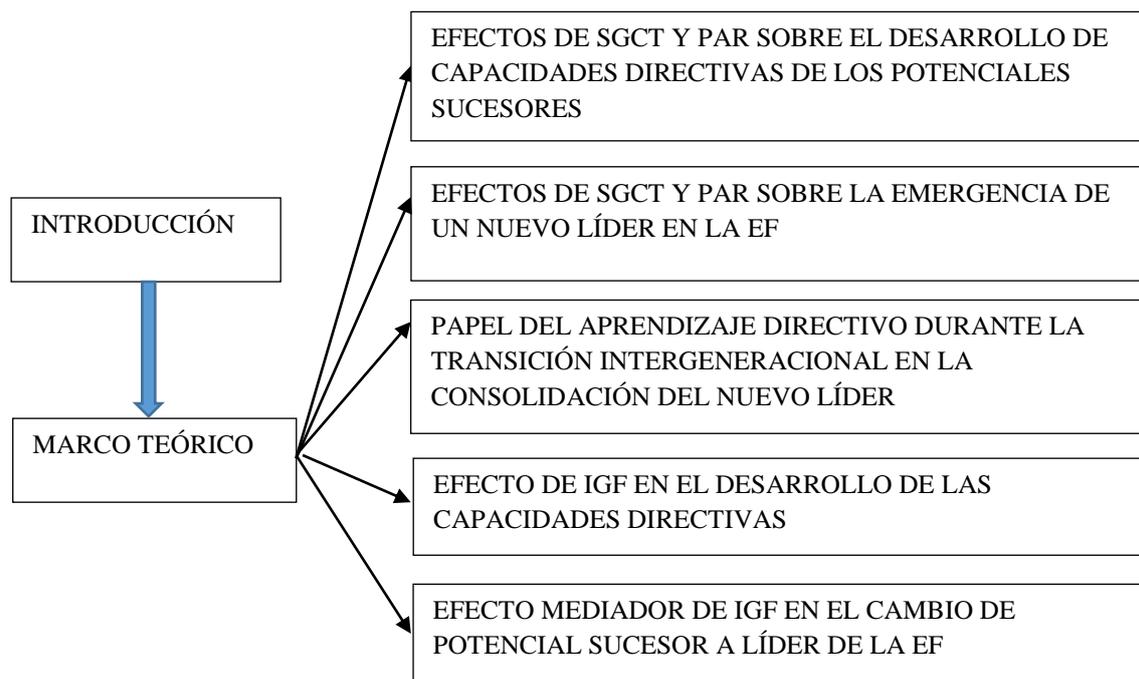
- d) Las prácticas relativas a la gestión familiar de la sucesión (IGF) tienen una especial importancia de cara a la sucesión, no sólo porque regulan el proceso de aprendizaje que deben atravesar los aspirantes al liderazgo sino porque definen el marco de convivencia entre familia y empresa que el sucesor debe respetar para mantener la paz social y familiar. Sin embargo, permanece prácticamente virgen la investigación empírica orientada a medir la contribución real de las prácticas IGF al proceso de maduración entre los potenciales sucesores de un nuevo líder para la EF. En esta tesis nos interesa obtener evidencia empírica sobre el efecto moderador que guardan las prácticas IGF con dos relaciones especialmente controvertidas: el efecto de la adopción de las PAR y del aprendizaje directivo intergeneracional en el éxito sucesorio a largo plazo.

Por tanto, asumiendo la premisa de que el futuro de la EF puede considerarse encauzado cuando el sucesor ha adquirido las competencias que necesitará para liderar el proyecto empresarial familiar, en esta sección nos preocupamos de estudiar la contribución que la adopción de las innovaciones organizativas en gestión de la calidad y los recursos humanos, así como las prácticas de gobierno de la sucesión, pueden hacer a la formación directiva de los herederos y la irrupción entre ellos de alguien con las condiciones para erigirse en líder del negocio y de la familia.

Con este fin, el capítulo se desarrolla en tres apartados. En primer lugar, se estudian las relaciones que vinculan los avances en la adopción de SGCT y PAR impulsados por los antecesores con la mejora de las capacidades directivas de los potenciales sucesores familiares, ocupen ya o no cargos directivos en la EF, para saber si ambos tipos de prácticas colaboran de igual modo y qué relaciones de refuerzo obran entre ellas. En segundo lugar, se indaga en la medida en que el éxito sucesorio a largo plazo de la EF, concebido como la constitución de un líder capacitado y reconocido, se ve facilitado por el desarrollo progresivo de las capacidades directivas de los herederos antes de que se

inicie el relevo; se busca así evidencia del valor del aprendizaje durante el período de transición generacional para germinar y consolidar un nuevo liderazgo. Por último, se investiga el posible efecto mediador desempeñado por los instrumentos de gestión de la sucesión en la transformación de los potenciales sucesores en un líder para la EF, es decir, su potencial para colaborar en la maduración de un líder a partir de la mejora progresiva de las capacidades directivas de los potenciales sucesores antes de que sus antecesores cedan el mando de la compañía. El gráfico 25 detalla los contenidos a desglosar durante el capítulo.

**Gráfico 25: Esquema de contenidos del capítulo 4.**



Fuente: elaboración propia.

## **4.2. INNOVACIONES ORGANIZATIVAS Y DESARROLLO DE CAPACIDADES DIRECTIVAS DE LOS POTENCIALES SUCESORES**

La primera garantía para asegurar la competitividad y la supervivencia a largo plazo de una EF es contar con gestores capacitados y cohesionados dentro del equipo de dirección y alineados con los objetivos de la propiedad. Dada la sólida evidencia empírica disponible acerca del efecto positivo que las capacidades directivas tienen sobre los resultados empresariales, ya referenciada en el punto 4.1, podría parecer innecesario reiterar que el éxito sucesorio a largo plazo requiere que el sucesor posea el patrimonio necesario de competencias en gestión. La preparación del futuro sucesor es un factor de éxito fundamental en el traspaso generacional, dado que de esta transferencia de conocimientos dependerá el éxito sucesorio (Handler, 1989; Dreux, 1990; Fiegner et al., 1994; Ward, 1997; Pervin, 1997; Habberson y Williams, 1999; Claver et al., 2004; Garcés-Galdeano, García-Olaverri y Huerta, 2016; Mg, Dayan y Di Benedetto, 2019). No obstante, la frecuencia de fracasos por transiciones generacionales que han evadido esta necesidad recomienda insistir en ella.

Gracias al aprendizaje se desarrollan las competencias, definidas como una serie de comportamientos observables que contribuyen al éxito de una tarea o de la misión de un puesto (Woodruffe, 1993). Esta preparación va más allá de conocer los aspectos específicos usuales de la empresa, como son sus productos o los valores implícitos a la cultura familiar, ya que es necesario que se formen sobre otros aspectos, como pueden ser el sector en el que opera y las diferentes capacidades directivas que deben adoptar (Foster, 1995; Kur y Bunning, 1996). Las competencias están formadas por conocimiento tácito, con dos dimensiones (Camisón, 2004):

- El componente técnico, relativo al saber hacer para desempeñar las tareas y tomar las decisiones directivas de forma eficaz y eficiente (Ansoff, 1979). Dentro de esta categoría se incluyen la capacidad para resolver problemas y asignar recursos (con habilidades clave como la creatividad, el espíritu emprendedor, la creación de oportunidades, la selección de las mejores decisiones y la capacidad analítica), la capacidad para la adquisición, desarrollo y despliegue de recursos y capacidades, la experiencia directiva y la orientación al cambio y la innovación (con habilidades esenciales en momentos de cambio como la aceptación del riesgo, la disposición al cambio y el aprovechamiento de las oportunidades y los conflictos para la mejora continua) (Kogut y Zander, 1986; Camisón, 2004).
- El componente cognitivo, donde se recogen los valores y otros atributos personales del directivo (Nonaka y Konno, 1998). Dentro de las competencias personales integradas en este elemento, destacan la visión del negocio, la comunicación, la delegación, el trabajo en equipo, la capacidad de negociación, la proactividad, la iniciativa y otros atributos personales útiles para mantener un comportamiento ético, primar la equidad, gestionar la incertidumbre y apostar por el aprendizaje permanente (Cardona y Chinchilla, 1998; Chinchilla y García, 2001; Pujo et al., 2006).

Esta descripción de capacidades ilustra los contenidos que no pueden faltar en un plan de desarrollo directivo de los potenciales sucesores, pero nada dicen de cómo adquirirlos. Las recomendaciones sobre cómo ejecutar un plan de sucesión también suelen incurrir en limitaciones al precisar el “cuándo” debe impartirse la formación de los potenciales sucesores. La formación deberán recibirla antes de incorporarse a la EF y a lo largo de su trayectoria en la misma (Fiegener et al., 1994). Pero se suele pecar de improvisación al concretar los mecanismos que permitan un aprendizaje continuo de esta índole.

La pregunta clave debe ser entonces cómo desarrollar las capacidades directivas de los potenciales sucesores antes de la transición generacional de modo que, llegado el momento pueda asumir el relevo sin rupturas negativas en la trayectoria de la EF. Las prácticas externas que desde la familia empresaria se pueden promover para conseguir un sucesor con garantías, como es la exigencia de una preparación formal en algún programa de postgrado y un tiempo de trabajo en otras empresas de una complejidad similar a la propia en puestos con responsabilidades de dirección (Ward, 1987; Jorissen et al., 2001; Fernández y Nieto, 2005), permiten la absorción paulatina de conocimientos y experiencias.

Pero la gestión de la sucesión en la EF obliga además al desarrollo interno del capital directivo de los herederos (Sirmon y Hitt, 2003). La literatura (eg, Vallejo, 2007) reconoce que los fundadores deben generar entusiasmo, ánimo y optimismo, comunicando a los herederos su visión de futuro de forma clara y comprensible (Yukl,

2002) y preparándolos para el puesto, proporcionándoles los recursos, el respaldo y la orientación necesarias para fomentar su propio desarrollo (Barlett y Ghoshal, 1997). Además, deben ser capaces de crear un entorno que aliente al sucesor a aprender de la experiencia y a aceptar sus errores, donde pueda desarrollar capacidades como la confianza en sí mismo y la autonomía directiva (Goldberg, 1991; Goldberg y Woolridge, 1993; Cabrera et al., 2001; Cabrera, 2005). El espacio clave donde las familias aprenden a conducir el negocio es el propio interior de la EF, a través de la observación, la participación y la experimentación. El aprendizaje individual por observación en un contexto organizativo para poder, mediante la puesta en práctica de lo observado, “impregnarse” del conocimiento tácito de los antecesores (Raelin, 1997), resulta igualmente preciso. Pero este es un aprendizaje con los días contados por el ciclo biológico de estos mentores familiares. Incluso cuando los potenciales sucesores lleguen a adquirir por completo las capacidades de sus antecesores, existe el riesgo de que las mismas sean insuficientes para los nuevos retos que la EF deba resolver en las siguientes generaciones. Los aspirantes al relevo tendrán difícil la adquisición de las destrezas relacionadas con nuevos problemas y con decisiones inéditas, por no ser transmisibles por sus antecesores.

La adquisición de nuevas competencias directivas se ve sensiblemente dinamizada cuando los potenciales sucesores tienen oportunidades para vivirlas al introducir en la EF prácticas que incorporan tales competencias, es decir, que obligan a controlarlas para poderlas seguir. Es más, ese proceso de aprendizaje “forzado” por la práctica para que sea aplicable efectivamente, puede ser un camino a estudiar para el desarrollo por los potenciales sucesores de nuevas capacidades impuestas por la innovación. Por consiguiente, es imprescindible analizar el potencial que encierran prácticas de gestión como las SGCT y PAR para la mejora de las capacidades directivas de los posibles sucesores familiares. La introducción o implantación de las prácticas SGCT y PAR desarrolladas por los antecesores, si son adecuadamente seleccionadas, podrían ejercer una influencia directa en el desarrollo de las competencias directivas de los sucesores.

En primer lugar, el análisis de las capacidades directivas pone en evidencia que su desarrollo debe estar íntimamente relacionado con el grado de implantación de las PAR, como se aprecia en la revisión de la literatura ofrecida en la tabla 31. Tanto las políticas de contratación y promoción, como los sistemas de evaluación, las prácticas de recompensas y retribuciones y el diseño de procesos y tareas inspirados en el trabajo en equipo, la autonomía la descentralización, permiten el desarrollo en los potenciales sucesores que deben implantar estas prácticas de una serie de habilidades y valores que debieran capacitarlos para una dirección competente, ajustada a las demandas del mercado y alejada de los riesgos que frecuentemente surgen del poder absoluto de la familia y su intromisión en los asuntos del negocio.

Hay que resaltar especialmente la intensidad de prácticas de formación extensiva a todos los niveles jerárquicos, que incluye planes de desarrollo de las competencias inherentes al puesto. Los potenciales sucesores se verán directamente beneficiados de la aplicación de estas prácticas, pues serán receptores directos de programas de desarrollo competencial que deberían cubrir todas sus necesidades de gestión. No obstante, el poder inductor del aprendizaje directivo no reside solamente en las prácticas de formación. Para alcanzar los objetivos estratégicos deseados por los antecesores al introducir las PAR, se requiere la aplicación integrada y consistente de todas las prácticas de gestión de los recursos humanos tras adaptarlas al nuevo paradigma (Hu, Wu y Shi, 2016).

De estas consideraciones cabe deducir el enunciado de una primera hipótesis:

***Hipótesis 1: Existe una relación positiva entre la implantación global de PAR por los antecesores y la mejora de las capacidades directivas de los potenciales sucesores.***

**Tabla 31: Relaciones entre PAR y competencias directivas.**

PAR	Competencias Directivas
Contrataciones fijas y empleo a largo plazo (Pfeffer, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995).	Comunicación, confianza, lealtad, delegación.
Criterios de selección basados en comportamientos (Kim, 1998; Williams, 2001).	Lealtad, integridad, honestidad.
Sistemas de evaluación centrados en comportamientos y actitudes (Pfeffer, 1994; O'Dell y Grayson, 1998).	Dirección de personas, orientación interfuncional, integridad.
Compensaciones elevadas basadas en el desempeño organizativo y retribución por encima de la media del mercado (Pfeffer, 1994; Power, Montgomery y Cosgrove, 1994).	Visión de negocio, integridad (equidad), gestión de recursos.
Retribución variable e incentivos salariales para las nuevas habilidades (Leonard-Barton, 1992a).	Delegación, honestidad, integridad.
Retribución orientada a los equipos de trabajo (Lei et al., 1999).	Participación, trabajo en equipo.
Equipos autodirigidos, descentralización, reducción de las diferencias de estatus e información sobre el desempeño organizativo a todos los miembros de la organización (Pfeffer, 1994).	Comunicación, dirección de personas, empowerment, dinamismo, red de relaciones efectiva, negociación.
Formalización en los procesos de planificación y organización de recursos humanos (Huselid, 1995).	Gestión de recursos, dirección de personas, trabajo en equipo.
Descentralización y gran autonomía por parte de los empleados (O'Dell, 1996; Schuler y Jackson, 1987 a y b).	Delegación.
Desarrollo de amplias carreras profesionales (Cardy y Robbins, 1996; Pfeffer, 1994).	Delegación, confianza, comunicación.
Trabajo en equipo, alto grado de compromiso de los empleados y baja rotación (O'Dell, 1996).	Trabajo en equipo, red de relaciones efectiva, liderazgo, honestidad, comunicación.

Formación extensiva a todos los miembros, continua y evaluada (Schuler y Jackson, 1987a). Contratación selectiva	Formación, coaching.
--	----------------------

Fuente: Adaptación de Pfeffer (1994), Gutiérrez Broncano et al. (2004) y Gutiérrez y Rubio (2004).

Debe observarse que en la lista de competencias directivas promovidas con la participación de los potenciales sucesores en la implantación de las PAR, no se incluye la capacidad emprendedora, que resulta vital para sostener la disposición a la innovación y a aceptar riesgos con proyectos de cambio que abran nuevas expectativas de desarrollo (Miller, 1983). Es esta una capacidad crítica en la EF, especialmente cuando se ha superado la generación fundadora. La literatura ofrece resultados contradictorios sobre el espíritu emprendedor comparado, enfrentando trabajos que visualizan las EF como entornos propicios para el emprendimiento por su orientación a largo plazo y la importancia que asumen las relaciones sociales (Donckles y Fröhlich, 1991; Liz, 1995; Nordqvist, Habbdershon y Melin, 2008; Casillas, Moreno y Barbero, 2010); y los que se inclinan por considerarlos problemáticos por su mayor aversión al riesgo, el predominio de una cultura conservadora e introvertida y una percepción distinta del entorno que puede borrar oportunidades potenciales (Naldi et al., 2007; Kellermans et al., 2008), así como por su difícil adaptación a la nueva economía (Hall, Melin y Nordqvist, 2001). También persiste la contradicción de resultados sobre la asociación entre espíritu emprendedor y cambio generacional, oponiéndose trabajos que reportan una mayor orientación emprendedora en la etapa fundadora y su disminución conforme nuevas generaciones se implican en la EF (Kellermans et al., 2008) con los que revelan un espíritu emprendedor más intenso en EF post-primera generación y multigeneracionales (Casillas, Moreno y Barbero, 2010). Este conjunto de evidencias empíricas controvertidas sugiere la inexistencia de una asociación universal entre el espíritu emprendedor y el carácter familiar o no de una empresa; apoyando por el contrario que los rasgos definitorios de la orientación emprendedora (como la disposición a asumir riesgos) como una variable dependiente del contexto interno (Barroso, 2014).

Una gestión de la calidad compuesta por SGCT se inspira en principios y promueve prácticas que son prometedoras fuentes para el desarrollo del espíritu emprendedor de los potenciales sucesores, ayudando así a forjar el contexto propicio para que el emprendimiento no decline con el cambio generacional. Para hacer realidad el principio de orientación a las personas y al desarrollo de sus competencias y el deseo de culturización en los valores de la GCT (Camisón, González y Cruz, 2006), la cualificación y concienciación de los miembros de la organización debe acompañarse de la asunción por la dirección de nuevas responsabilidades que la obligan a un aprendizaje competencial importante (Lee-Ross, 1993; Goetsch y Davis, 1994). La dirección también asume en los SGCT funciones de facilitador interno y entrenador (Burdett, 1998) para incentivar la participación y el desempeño en el puesto con la máxima eficiencia. De ahí que se haya descrito la responsabilidad directiva como la de ser un “líder en aprendizaje” (Long, 1993).

Sin embargo, las EF tienen dinámicas laborales y familiares complicadas que pueden impedir a directivos bien formados en calidad un desempeño eficaz de su gerencia, si no asimilan otros principios subyacentes a las PAR. La tendencia endogámica consustancial al control familiar del capital, el deseo de reproducir en la compañía la cultura familiar y los riesgos implícitos al peso de los lazos afectivos sobre los criterios de mercado, pueden conducir a los potenciales sucesores a prácticas de gestión de los

recursos humanos alejadas de las recomendadas para maximizar el compromiso y el rendimiento del personal, y que conviertan en papel mojado las directrices de cualquier plan de calidad. Las políticas retributivas y de nombramientos alejadas de los criterios de mercado pueden hacer mella en la mentalización de los potenciales sucesores, hasta hacerles olvidar que la elección como gestores de personas sin las competencias requeridas por el puesto no sólo es incompatible con la equidad sino perjudicial para la competitividad y la supervivencia de la EF. En cambio, las PAR incluyen sistemas de reconocimiento y recompensas que enfatizan la necesidad de premiar el mérito (Rábago, 2010). Por tanto, la introducción conjunta de SGCT y PAR previene de disfuncionalidades típicas de la EF como la inequidad o el nepotismo y asegura su impacto positivo en el aprendizaje.

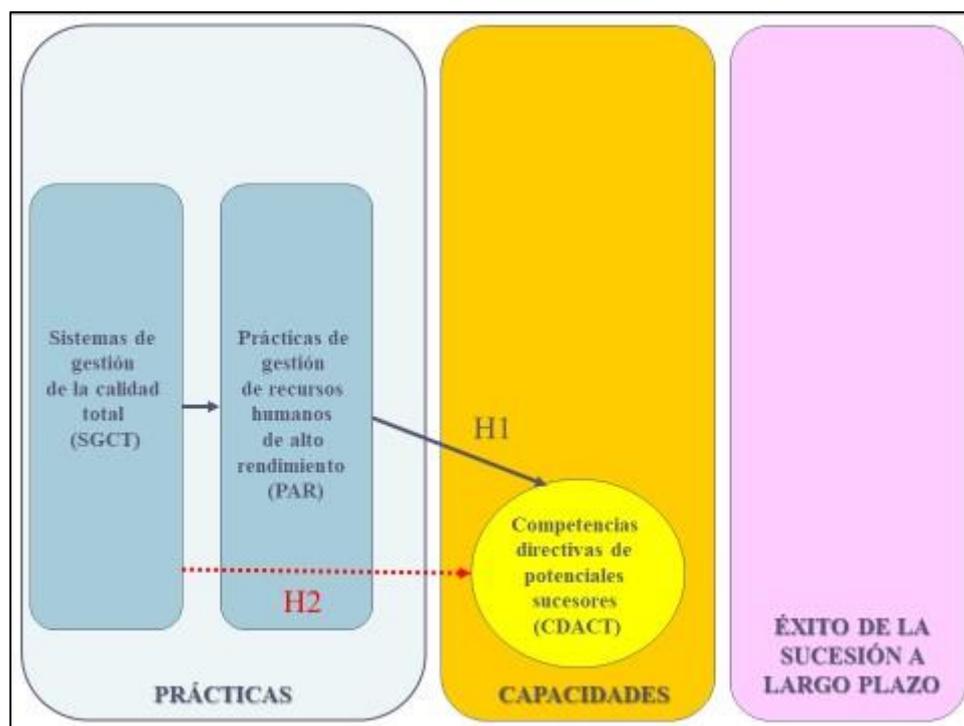
La insistencia de SGCT en la evaluación resulta a veces incómoda para gestores familiares que no han sufrido la incomodidad de la auditoría externa e independiente de sus decisiones, al estar protegidos de tales intromisiones por la bondad del juicio materno o paterno. Pero un sistema de PAR no renunciará a la evaluación de las necesidades de competencias y a la efectividad de las políticas para conseguirlas (Rábago, 2010), porque un sistema de evaluación que valora la adquisición de competencias, termina fomentando el aprendizaje (Aoki, 1994).

En definitiva, ambas clases de prácticas son esenciales para la preparación y el desarrollo directivo de los sucesores. La necesidad de adoptar prácticas avanzadas de alto compromiso y rendimiento para conseguir que el seguimiento de las prácticas incluidas en los SGCT haga germinar en los potenciales sucesores todas las competencias necesarias para un desempeño autónomo en su puesto, libre de las tergiversaciones que a veces la influencia familiar ocasiona, nos lleva a enunciar la segunda hipótesis:

***Hipótesis 2: Existe una relación positiva entre la implantación de SGCT por los antecesores y la mejora de las capacidades directivas de los potenciales sucesores, que resulta mediada plenamente por el desarrollo de PAR.***

Estas dos primeras hipótesis, que relacionan la adopción de SGCT y PAR por sus antecesores con la mejora de las capacidades directivas de los potenciales sucesores, permiten iniciar la construcción del modelo teórico de la forma expresada en el gráfico 26.

**Gráfico 26: Prácticas SGCT y PAR y mejora de las capacidades directivas de los potenciales sucesores.**



Fuente: elaboración propia.

#### 4.3. INNOVACIONES ORGANIZATIVAS Y DESARROLLO DE LIDERAZGO EN LA SUCESIÓN EN LA EF

El liderazgo es a todos los efectos una capacidad directiva (eg., Camisón, 2004), pero no siempre van unidas las capacidades gestoras y el don del liderazgo. Además, la especial relevancia que adquiere el liderazgo en las EF aconseja separar sus efectos del resto de competencias gestoras del sucesor. El liderazgo se cuenta entre las competencias directivas más valoradas tanto a título general (Chinchilla y García, 2001) como en el sector turístico (Camisón y Monfort, 2010), porque la talla de los gestores como líderes es clave para la supervivencia (Day, 2001). Las organizaciones las mueven sus miembros, pero éstos son movilizados por sus líderes. En la EF, su trascendencia aumenta significativamente al estar asociada a los resultados de la transición generacional y a los problemas de sucesión, hasta el punto de considerarse el logro de un liderazgo fuerte como una medida del éxito sucesorio a largo plazo.

De ahí el interés de indagar acerca de la medida en que el éxito sucesorio a largo plazo de la EF, concebido como la constitución de un líder comprometido, capacitado y reconocido, se vea facilitado: (a) bien por la implantación de innovaciones organizativas en gestión de la calidad y recursos humanos, (b) bien por el desarrollo progresivo de las capacidades directivas de los herederos antes de que se inicie el relevo generado por dichas prácticas. En definitiva, se trata de buscar evidencia del valor del aprendizaje durante el periodo de transición generacional para germinar y consolidar un liderazgo comprometido, capacitado y consensuado en la EF.

La primera dimensión del liderazgo es el compromiso. El potencial de un directivo como líder, así como los efectos competitivos del liderazgo directivo, se miden por su destreza en inspirar de modo efectivo una misión y una visión que guíen la formulación y ejecución de la estrategia y sirvan de apoyo al desarrollo de capacidades organizativas (Lado et al., 1992; Lado y Wilson, 1994), como pueden ser el compromiso de los empleados con los objetivos de la firma o el forjado de una mente colectiva que inspire un comportamiento alineado de todos sus miembros (Westley y Mintzberg, 1989). El liderazgo logra su mejor expresión cuando consigue aunar las conductas de las personas en la senda de la visión, cuando llega a enseñar a sus colaboradores a pensar en función de los propósitos de la organización en lugar de en los suyos propios (Lussier y Achua, 2002). Por tanto, la dimensión determinante del líder es su poder para influir sobre otras personas (Sonnenfeld, 2010).

La literatura, al definir el liderazgo, insiste también en su vinculación con la habilidad directiva para desarrollar y utilizar completamente la experiencia y el talento de todos los miembros de la organización, integrando y animando los esfuerzos de un complejo equipo de personas (Osbaldeston y Barham, 1992). Un líder debe pues demostrar competencias singulares en esta complicada tarea de seleccionar, asignar y controlar recursos tanto a título individual, como grupal. La segunda dimensión del liderazgo es la capacitación, que resulta crucial para no frustrar las expectativas depositadas en él por los colaboradores que confían en su acierto a la hora de decidir.

En la EF, la conversión de alguno de los potenciales sucesores en el nuevo líder que gobernará tras la sucesión añade otros retos. En las organizaciones controladas por una familia, el líder surgido de la sucesión debe ganar el seguimiento no sólo de los miembros de la organización, sino además de los miembros de la familia cuyo nivel de exigencia y escrutinio de la madera de líder del heredero aupado a tal categoría es normalmente alto. Se trata de una conducta lógica con la trascendencia otorgada en la EF a la supervivencia del negocio bajo manos familiares. Para ganar la confianza y lealtad de la familia y con la empresa, el sucesor aupado a la condición de líder ha de recibir de la familia propietaria cierto poder de *empowerment* para la toma de decisiones que resulta inasible sin que se alcance la resonancia emocional del líder con sus colaboradores y controladores (Goleman et al., 2002). En cierto modo, la solidez del líder de la EF dependerá menos de lograr ser revestido de la autoridad del cargo, que de conseguir ser al mismo tiempo el líder de la familia. La tercera dimensión del liderazgo es pues la aceptación del líder como tal, tanto por los empleados como por los familiares.

Estas pautas peculiares del liderazgo en la EF explican la mayor dificultad que tiene el sucesor elegido para ser aceptado como tal por la organización y por la familia. El fundador no tropezó con este obstáculo pues como innovador original y creador del negocio gozó de un liderazgo carismático (Vallejo, 2007). Su sucesor difícilmente alcanzará este status y se enfrentará entonces al problema de desarrollar un liderazgo transformacional (Bass, 1985). Esta redefinición del papel del líder de segunda y posteriores generaciones es una tarea compleja que obligará, no simplemente a pactar recompensas con los miembros de su equipo y la familia como es característico del liderazgo transaccional (Moreno Alonso et al., 2010), sino a cambiar la perspectiva de los colaboradores (Burns, 1978) y familiares inspirándoles una redefinición generacional de la visión estratégica del negocio, que suele conllevar un cambio cultural tanto en la organización como en la familia.

Este cambio del modelo de liderazgo debe germinar durante el período de transición intergeneracional, a un ritmo pausado mientras los potenciales sucesores desarrollan sus capacidades directivas y persiguen demostrar su valía como relevo del líder a sustituir. Si esta condición no se cumple y los herederos pretenden aspirar al nombramiento por su mero vínculo de parentesco, no sólo adolecerán de la falta de cualidades técnicas, sino que probablemente carecerán del reconocimiento y la aceptación organizativa y familiar. En estos casos, el proceso sucesorio puede desembocar muy probablemente en una sucesión truncada. La previsión que los antecesores abrieron con la introducción de SGCT y PAR no podrá ayudar en estas situaciones al éxito de la sucesión en el liderazgo de la EF.

El impacto que la implantación de PAR debería tener en el fortalecimiento del aprendizaje de capacidades directivas por los potenciales sucesores puede verse cortocircuitado cuando éstos contemplan con reservas el proceso de cambio en la forma de gestionar los recursos humanos y no aprovechan el potencial de las políticas proactivas para enriquecer su conocimiento y experiencia en dirigir a las personas. Se produce así una contradicción entre, por un lado, una dinámica de cambio organizativo en el diseño de puestos, la organización del trabajo y la gestión de los trabajadores y, por otro lado, un inmovilismo en el estilo de dirección de los potenciales sucesores. Si esto sucede, el impulso de las PAR estará en manos de mandos ajenos al círculo de herederos con aspiraciones a sustituir al líder. La ausencia de los mismos del proceso de aprendizaje directivo intergeneracional en gestión de personas conducirá a que quienes deben apoyar su elevación al rango de nuevo líder duden de su idoneidad, teniendo en cuenta que su poder para influir sobre sus colaboradores (que es el timbre principal del liderazgo) estará dañado por su falta de implicación en prácticas que estos empleados juzgan como críticas para la calidad de su trabajo.

Por tanto, podemos enunciar la siguiente proposición:

***Hipótesis 3: Existe una relación negativa entre la implantación de PAR por los antecesores y el éxito en la sucesión en el liderazgo cuando los potenciales sucesores no aprovechan el aprendizaje directivo que tales prácticas demandan.***

Por su parte, la literatura en calidad ha tratado extensivamente la relación entre calidad y liderazgo estableciendo como el principio comúnmente aceptado de que las prácticas de calidad que el SGCT entraña están ligadas al liderazgo de la dirección. Tanto los modelos de excelencia empresarial más reconocidos por el mundo empresarial (Malcolm Baldrige, EFQM, Deming) como la literatura especializada (eg., Conti, 1993; Goetsch y Davis, 1994) consideran el liderazgo por la dirección de las iniciativas de calidad como una condición necesaria para la implantación y funcionamiento eficaz del sistema. Esta visión presume pues la existencia de una relación directa entre ambas variables.

El enfoque GCT concede a la dirección un papel en el diseño e implantación de las SGCT que no se limita a la de administrador, sino que se extiende, en término de Conti (1993), a la función de “arquitectos del cambio”. El trabajo administrativo clásico centrado en planificar, presupuestar, asignar recursos y organizar la gestión de los procesos (Oakland, 1989) pierde relevancia, e incluso se delegan (total o parcialmente) en staff especializado roles antaño centrales como los de gestor de anomalías, asignador de recursos, negociador y enlace (Mintzberg, 1995). Por el contrario, ganan peso los roles relacionados con la comunicación de monitor, difusor y portavoz (Lu y Sohal, 1993), así como los de cabeza visible (acciones de reconocimiento) y líder (González y Guillén, 2001).

El cambio de rol más importante es desde administrador a líder (Camisón, Cruz y González, 2006: 1003), que ha progresado en paralelo a la sustitución del rol de controlador al de motivador (Goestch y Davis, 1994). El trabajo directivo en relación a las SGCT incluye la definición de la misión y visión de la compañía desde una perspectiva de calidad (Kolesar, 1993), la promulgación y difusión de un conjunto de creencias y el establecimiento de unos objetivos claros. Sin embargo, incluso con este alcance ampliado, es dudoso que la dirección de la calidad pueda crear directivos líderes y debe entenderse que realmente se habla de liderar los SGCT mas no a la organización en su conjunto. Por ello, no esperamos que la relación directa entre SGCT y CDSUC sea significativa.

Para que las prácticas de los SGCT tengan éxito, necesitan que la dirección actúe como modelo de implantación, señalando el camino al resto de la organización, de modo que su comportamiento observable esté en consonancia con los principios que inspiran este modelo directivo; que participe de forma pionera en equipos de mejora como facilitadores; que desarrolle acciones para alinear a los miembros de la organización con las metas comunes; y que haga los necesarios ajustes del diseño organizativo para facilitar la delegación y la autorresponsabilización y para primar la coordinación horizontal y la proximidad al cliente. Para desempeñar eficazmente estos roles, la dirección debe complementar los SGCT con las PAR.

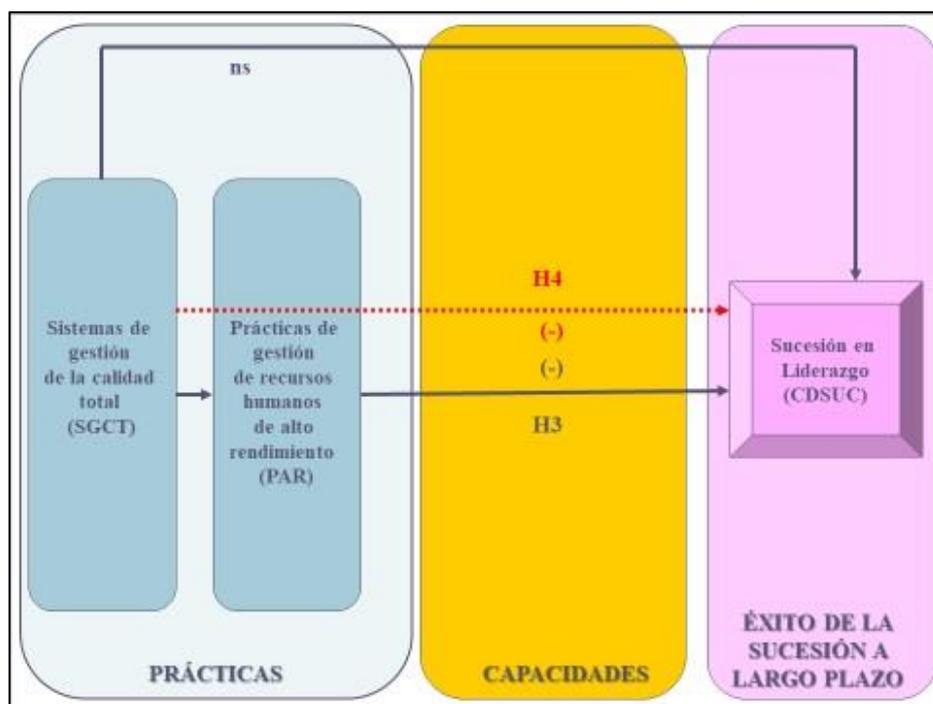
Mas incluso en el caso del desarrollo complementario de ambas clases de innovaciones organizativas, no cabe esperar directamente que los sucesores que estén implicados en estas prácticas mejoren sus posibilidades de sucesión en el liderazgo de la EF si no cuentan con las habilidades directivas precisas para superar las resistencias típicas de la EF ya mencionadas al enunciar la hipótesis 2. La germinación de un líder es inviable sólo con la participación en la implantación de las prácticas de gestión pues requiere demostrar una capacitación que gane la aceptación de la familia.

Por tanto, podemos enunciar la siguiente hipótesis en estos términos:

***Hipótesis 4: Existe una relación negativa entre la implantación de SGCT por los antecesores y el éxito en la sucesión en el liderazgo cuando los potenciales sucesores no aprovechan el aprendizaje directivo que tales prácticas demandan, incluso si dicha relación está parcialmente mediada por el desarrollo de PAR.***

Estas dos nuevas hipótesis, que relacionan la adopción de SGCT y PAR por sus antecesores con el desarrollo de su liderazgo por los potenciales sucesores aportan a la construcción del modelo teórico los nuevos contenidos representados en el gráfico 27.

**Gráfico 27: Prácticas SGCT y PAR y mejora de las perspectivas de sucesión en el liderazgo de los potenciales sucesores.**



Fuente: elaboración propia.

#### 4.4. INNOVACIONES ORGANIZATIVAS, CAPACIDADES DIRECTIVAS Y DESARROLLO DE LIDERAZGO EN LA SUCESIÓN EN LA EF

Un escenario distinto puede esperarse si los potenciales sucesores aprovechan la oportunidad de desarrollo de sus competencias directivas que puede germinar con la participación plena en las actividades ligadas a las prácticas de SGCT y PAR durante el periodo de transición intergeneracional. Si los líderes actuales de la EF definen este tiempo como una etapa de aprendizaje de las habilidades directivas por los potenciales sucesores, se abre una fase de prueba del liderazgo que cada uno de ellos lleva dentro.

Los potenciales sucesores que sigan la hoja de ruta abierta por los antecesores al introducir las PAR deberán adquirir valiosas competencias y, sobre todo, una reputación y credibilidad que podrían ser la mejor garantía para que entre ellos se defina un nuevo líder de la EF. La transformación de un potencial sucesor en un líder transformacional pasa por motivar a los empleados en la importancia de los objetivos propuestos y en elevar sus aspiraciones individuales para que trasciendan al propio interés en favor de los objetivos de equipo (Bass, 1985). La capacidad de los potenciales sucesores de generar compromiso con las nuevas estrategias y objetivos se puede beneficiar de su apoyo a prácticas como la participación en los objetivos y en las decisiones que afectan al puesto de trabajo, las que facilitan el conocimiento de la misión y objetivos de la EF y los sistemas de retribución ligados tanto a los resultados individuales como de equipo. La asimilación sincera por los potenciales sucesores de los principios inherentes a estas prácticas reforzará su dedicación para mejorar su visión estratégica y su capacidad de trabajo en equipo, de diálogo y de aceptación de opiniones diversas. El desarrollo de

estas competencias facilitado por la absorción de las PAR puede potenciar su liderazgo, tanto entre los colaboradores en el negocio como en la familia, al fortalecer su talante estratégico y negociador, así como su poder cohesionador.

Un líder transformacional ha de demostrar igualmente su capacidad de influir en los demás e inculcarles una conciencia de cambio (Burn, 1978). Este resultado puede alcanzarse haciendo de los colaboradores líderes y agentes del cambio mediante el establecimiento de unos valores que influyan profundamente en los empleados y les marquen las conductas deseables (Carlson y Perrewe, 1995). El refuerzo de las contribuciones y el incremento de la responsabilidad personal crecerán cuando se pongan en marcha diseños de puestos que incorporen tareas creativas y polivalentes y que aumenten la autonomía en el trabajo. Si los potenciales sucesores asimilan estos principios y los trasladan a su toma de decisiones, estarán trabajando su capacidad emprendedora, erigiéndose así en un actor clave para crear y explotar oportunidades que la familia debería valorar positivamente pues son una inyección de vitalidad que alimenta el crecimiento y la supervivencia de la EF. El papel de abanderado del cambio y de promotor de la innovación que puede conseguir un potencial sucesor entrenado en la implantación de las PAR puede acrecentar sensiblemente sus perspectivas para ser elegido como líder pues ofrece expectativas favorables para el éxito sucesorio a largo plazo.

Además, la capacidad del líder para provocar cambios en actitudes que generen compromiso y una cultura fuerte (Bennis y Nanus, 1985) se verá reforzada con prácticas de contratación, promoción y retribución por competencias, que marquen retos de desarrollo profesional y obliguen a la mejora continua. Un potencial sucesor entrenado en desarrollar el capital humano de la EF con estas prácticas, no sólo consigue multiplicar su dominio de principios y métodos para la toma de decisiones y la resolución de problemas, sino que logra así además mejorar su reputación y confianza intrafamiliares, permitiendo con ello un mayor reconocimiento de su liderazgo.

Dadas estas consideraciones teóricas, cabe enunciar una nueva hipótesis:

***Hipótesis 5: Existe una relación positiva entre la implantación de PAR por los antecesores y el éxito en la sucesión en el liderazgo que está parcialmente mediada por el desarrollo de competencias directivas por los potenciales sucesores durante el periodo de transición generacional.***

El valor de los SGCT para impulsar la transformación de los potenciales sucesores en líderes de la EF precisa que asuman el reto de cambiar su modelo directivo en consonancia con las exigencias que los modernos sistemas de calidad plantean a la dirección (Lascelles y Dale, 1990; Dale y Cooper, 1994; Angeli et al., 1998), aunque esta es una condición necesaria, pero en absoluto suficiente. Las SGCT, para que den lugar a un estilo de dirección que pueda sostener un liderazgo efectivo, debe combinarse con las PAR, pues por sí solas no aportan todos los ingredientes que caracterizan el liderazgo transformacional.

El éxito en la implantación de las prácticas que el SGCT entraña requiere una dirección que comprenda y acepte nuevas responsabilidades (Lascelles y Dale, 1990; Dale y Cooper, 1994) y apoye su introducción (Angeli et al., 1998). Las nuevas obligaciones de la dirección suman la de atacar los problemas crónicos de calidad, que están implícitos al diseño de los procesos y sólo pueden ser modificados por quien tiene poder para configurar el entorno de trabajo (Deming, 1982; Juran y Gryna, 1993). El deseo de conseguir los mejores resultados con la introducción de las prácticas de los SGCT será pues un factor de estímulo para que los potenciales sucesores en cargos directivos, y por

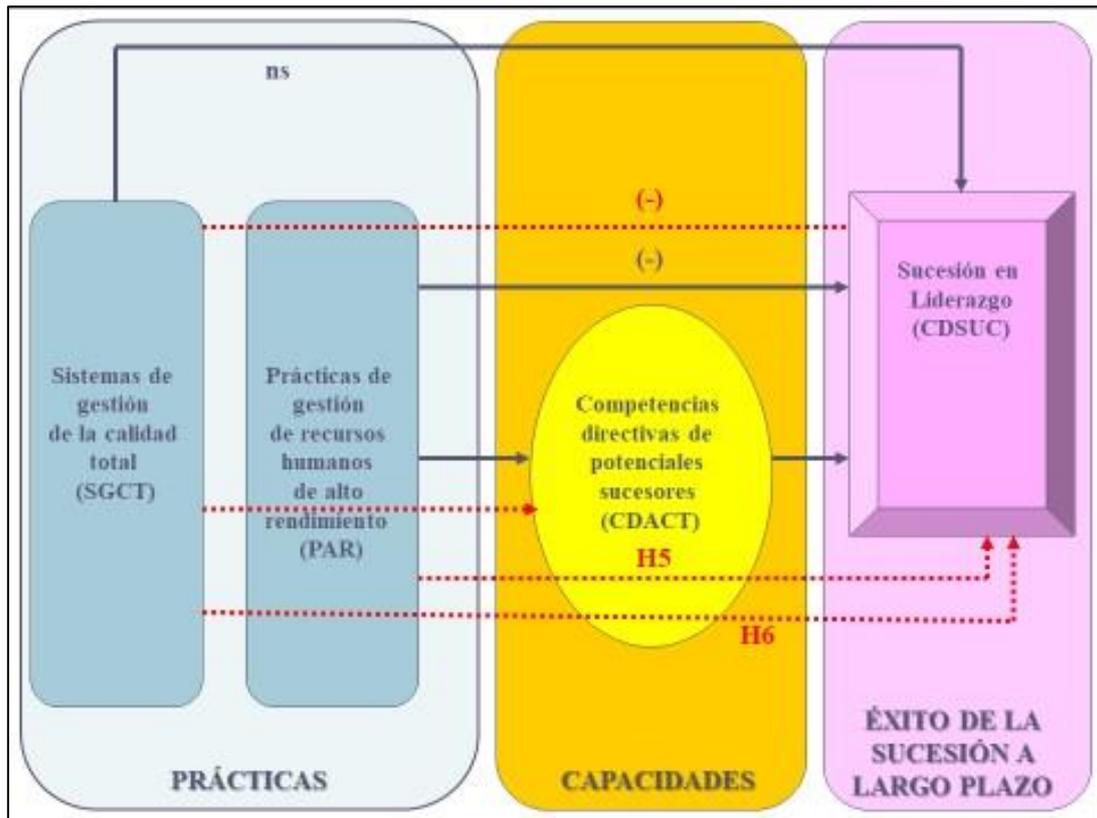
tanto con responsabilidades en la implantación de dichas prácticas, desarrollen las capacidades directivas que precisan para abordar estos retos. Al formular la hipótesis H2 ya hemos justificado el valor del uso conjunto de las prácticas de calidad y recursos humanos para conseguir mejorar las competencias directivas de los potenciales sucesores. Una dirección comprometida con la erradicación de los problemas estructurales de calidad, arraigados de forma crónica en su diseño, si se une a una adopción de PAR que prevenga de las disfuncionalidades que la EF suele engendrar, debe eliminar las barreras que impiden que las personas desarrollen su trabajo con orgullo (Feigebaum, 1994) y que apuesten por la necesidad del cambio (Teboul, 1991). Cabe esperar que una dinámica de mejora y de innovación como la que puede desatar un clima organizativo con este perfil sea una baza decisiva para que el potencial sucesor que la conduzca gane la aceptación interna y externa a la familia y pueda consolidarse como nuevo líder de la EF.

A partir de estas reflexiones podemos inferir la siguiente proposición:

***Hipótesis 6: Existe una relación positiva entre la implantación de SGCT por los antecesores y el éxito en la sucesión en el liderazgo que está parcialmente mediada por la implantación simultánea de PAR y el desarrollo de competencias directivas por los potenciales sucesores durante el periodo de transición intergeneracional.***

Estas dos nuevas hipótesis, que relacionan la adopción de SGCT y PAR por sus antecesores con el desarrollo de un entorno de aprendizaje directivo intergeneracional del cual pueda emanar un nuevo líder entre los potenciales sucesores formados en este caldo de cultivo, son representadas en el gráfico 28. Con ellas se completa el análisis de los efectos de las dos categorías de innovaciones organizativas sobre el aprendizaje intergeneracional de los potenciales sucesores y su conversión en líderes de la EF.

**Gráfico 28: Prácticas SGCT y PAR, mejora de las capacidades directivas de los potenciales sucesores y sucesión en el liderazgo.**



Fuente: elaboración propia.

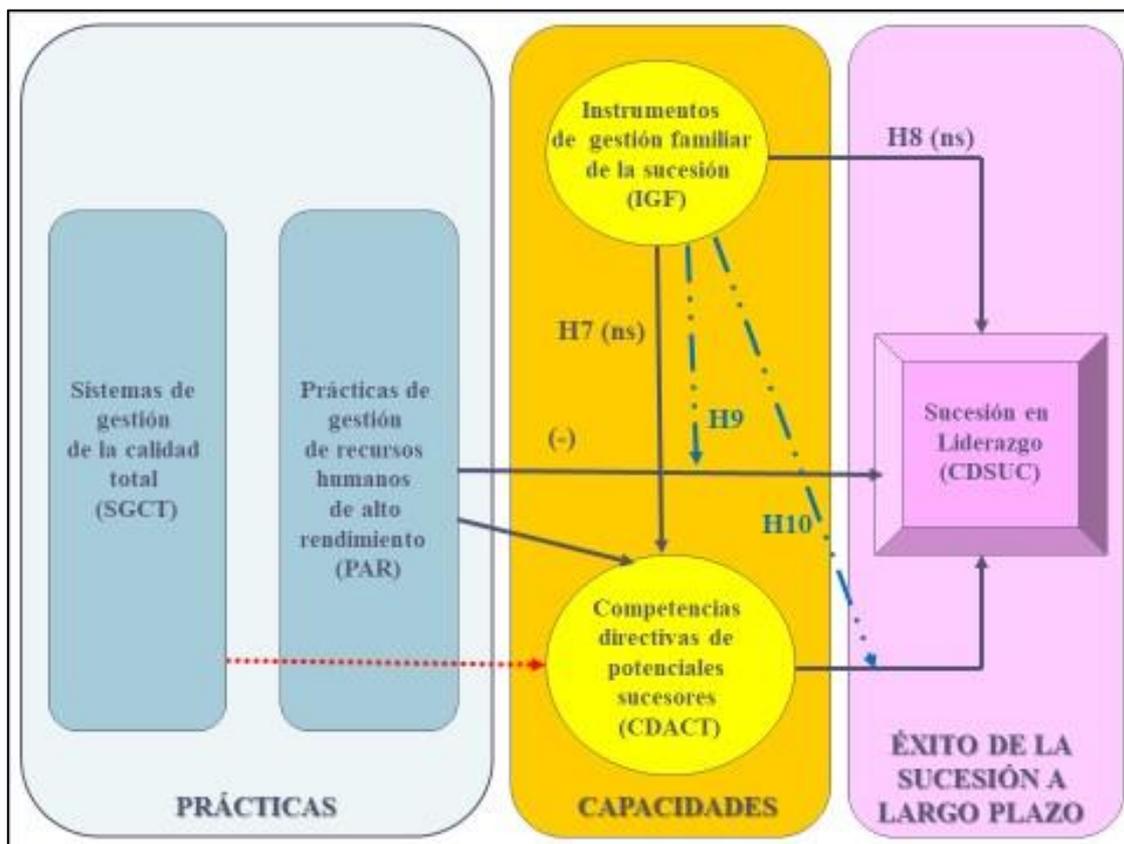
#### 4.5. EL EFECTO MODERADOR DE LOS INSTRUMENTOS DE GOBIERNO DE LA SUCESIÓN

La tercera categoría de innovaciones organizativas desmenuzada en esta tesis son las prácticas de gestión de la sucesión y de conciliación familia-empresa como el protocolo familiar y las normas de sucesión. La literatura ha indagado sobre el diseño apropiado de las prácticas IGF bajo el convencimiento de su valor para organizar el relevo generacional en la gestión de la EF, manteniendo un doble equilibrio familia-empresa y dentro de la familia (Camisón, 2014; Camisón y Ríos, 2014, 2016; Camisón y Viciano, eds., 2015). Sus contenidos, entre otros aspectos, regulan el acceso de familiares a puestos de consejero y de dirección, fijan las normas para la elección del máximo ejecutivo y establecen principios de los que se desprenden la organización y la cultura del trabajo en la EF. Sin embargo, a pesar de su importancia en relación a las cuestiones de las que se ocupa, la investigación previa apenas ha aportado evidencia empírica de la influencia de las prácticas IGF en tres puntos: (a) el desarrollo de la formación directiva de los herederos implicados en el negocio; (b) la elección de un sucesor con dotes de liderazgo; (c) su efecto sobre el impacto de otras prácticas de gestión en ambos aspectos.

Estos gaps aconsejan explorar la medida en que las prácticas IGF influyen (directamente y en conjunción con otras prácticas de gestión) sobre el proceso de aprendizaje directivo de los herederos implicados en el negocio entre los que normalmente debe surgir el

sucesor del líder de la generación anterior y cómo se materializa finalmente dicha elección. En el gráfico 29 planteamos el modelo de análisis del problema descrito.

**Gráfico 29: Efectos moderadores de los instrumentos de gestión familiar sobre las relaciones entre prácticas SGCT y PAR capacidades directivas de los potenciales sucesores y sucesión en el liderazgo.**



Fuente: elaboración propia.

Las prácticas IGF se pueden extender sobre una amplia variedad de aspectos, pero en este trabajo nos preocupan específicamente las normas introducidas por la familia para gobernar la sucesión y para conciliar los intereses de todos los stakeholders clave en relación a los puestos de dirección de la EF (Sánchez-Crespo, Bellver y Sánchez, 2005). Estas normas se plasman en dos tipos de instrumentos. Por un lado, abarcan diversos procedimientos de que se dota la familia para el gobierno de los intereses de la misma en el negocio, como son la asamblea familiar, el consejo de familia, el protocolo familiar, las normas sobre el trabajo en la empresa de miembros de la familia (p.e., sueldos, puestos) y las normas de distribución de poder entre ramas de la familia. Otra clase de instrumentos de alcance más focalizado regulan la gestión de la sucesión mediante la fijación de las capacidades a exigir a los miembros de la familia que aspiren a puestos de dirección en la EF y de normas para la elección de los sucesores en dichas tareas.

Dada su naturaleza y los objetivos que deberían cumplir para los que son elaborados, en una primera lectura cabría presumir que las prácticas IGF deberían tener un efecto directo sobre el desarrollo de las capacidades directivas de los potenciales sucesores de la EF. Este efecto podría obrar tanto mediante decisiones de las que se desprenden

directa o indirectamente requisitos competenciales de la élite directiva de la EF, como mediante el papel que ambos tipos de instrumentos juegan en el modelado cultural de la EF, pues de sus regulaciones y requerimientos se desprenden directamente creencias y principios que van dando forma al componente cognitivo de las competencias directivas exigidas a los sucesores.

Los instrumentos de gobierno de los intereses de la familia en el negocio son realmente pactos internos al núcleo de parentesco acerca de cómo trasladar el poder inherente a la propiedad a la formación de órganos de gobierno de la familia y de la sociedad, y a la toma de decisiones sobre todos aquellos aspectos de gestión del patrimonio familiar y del trabajo de familiares en la EF que precisan de un consenso para mantener vivos los valores y la historia familiares (Galve, 2002; Blumentritt et al., 2007). Es evidente que los intereses de la familia en el negocio por los que estas normas se preocupan, estarán tanto mejor protegidos cuando los actores cuyas decisiones tienen más impacto en la creación de valor por la compañía posean las máximas capacidades de gestión. Por tanto, aunque este primer tipo de mecanismos no aborden directamente la definición de los requisitos competenciales que debe cumplir los directivos extraídos de la familia, sí podrían tener un impacto indirecto en que los mismos reúnan las máximas capacidades para alcanzar un desempeño competente en su puesto. Esta influencia indirecta podría proceder de la formación de órganos como el consejo de familia o el protocolo familiar, que entre sus funciones incluyen el modo en que la familia quiere participar en las decisiones de nombramiento de los directivos ejerciendo su poder en los órganos de gobierno corporativo. La influencia del segundo tipo de mecanismos, centrados específicamente en fijar las capacidades exigibles a los familiares con pretensiones sobre cargos directivos en la EF, parece que precisaría de una menor justificación. Se entiende que, cuando una familia se preocupa de consensuar las competencias directivas es porque habrá llegado a una madurez en la comprensión de la relevancia del talento como gestor, y por consiguiente, se podría esperar una ambición en los requerimientos y que los objetivos competenciales requeridos sean finalmente cumplidos por los elegidos.

Este enfoque de la relación entre IGF y CDACT, que llevaría a esperar una relación directa y positiva entre ambas variables, peca de simple y determinista. Su defecto es creer que las regulaciones obran directamente efectos cuando los mismos dependen de cómo las interpreten las personas con responsabilidad de llevar a la práctica tales normas. La influencia indirecta sobre CDACT de los instrumentos de gobierno de los intereses de la familia en la EF podría proceder de la formación de órganos como el consejo de familia o el protocolo familiar, que entre sus funciones incluyen el modo en que la familia quiere participar en las decisiones de nombramiento de los directivos ejerciendo así su poder en los órganos de gobierno corporativo. Incluso la influencia directa que podría devenir de las normas que concretan los requisitos competenciales de los directivos familiares está mediatizada por el enfoque que de la cuestión hagan los órganos con responsabilidades en el asunto. La filosofía con que aborden la cuestión, así como la propia formación y experiencia de los miembros de la familia en tales órganos, deberían tener consecuencias respecto a su percepción de las necesidades de destrezas que habrían de poseer las personas a las que confían su patrimonio. Parece lógico pensar que la interpretación que los familiares miembros de estos órganos hagan de las necesidades competenciales será sumamente variable según su propia cualificación y experiencia en gestión (Lansberg y Valera, 2001), según el peso que en su decisión tengan las aspiraciones de parientes de su rama y según su panel de criterios a la hora de enjuiciar la importancia de los aspectos personales y profesionales en la elección de la

élite ejecutiva de la EF. No tiene pues fundamento sólido la pretensión de asignar a las IGF un papel determinante en el proceso de aprendizaje directivo de los potenciales sucesores, pues al variar el nivel-objetivo competencial oscilarán igualmente las políticas encaminadas a su desarrollo y el propio esfuerzo personal de los aspirantes.

En base a estos argumentos podemos inferir una nueva proposición:

***Hipótesis 7: La implantación de prácticas de gestión de la sucesión no está relacionada directamente con el nivel competencial en gestión de los potenciales sucesores de la EF.***

El efecto de las prácticas IGF sobre el proceso de formación y elección del sucesor del líder de la generación anterior entre los herederos implicados en el negocio con aspiraciones al respecto es igualmente complejo. El grado de adopción de prácticas IGF está normalmente asociado a una mayor preocupación por la planificación de la sucesión. Esta planificación ha sido reputada conceptualmente como un factor clave del éxito del proceso sucesorio (Lee, Lim y Lim, 2003; Sharma, Chrisman y Chua, 2003). Sin embargo, ya hemos argumentado que existen dudas razonables sobre la capacidad de los IGF para impulsar el aprendizaje directivo de los potenciales sucesores durante la fase intergeneracional (H7). Dado que, desde una perspectiva EBRC, la probabilidad de sucesión exitosa en el liderazgo estaría asociada directamente con las competencias directivas desarrolladas por los potenciales sucesores (H5), y como no se espera que la elaboración de los instrumentos de gestión familiar de la sucesión incida directamente en las mismas, la influencia indirecta de las prácticas IGF por la vía de la definición de los requisitos competenciales parece taponada.

Más imprevisibles aún son las repercusiones directas de tales prácticas sobre la sucesión en el liderazgo. Evidentemente los órganos de gobierno familiar tienen autoridad moral y contractual (cuando la familia es mayoritaria en el capital) para decidir quién creen que debiera ser el líder de la EF. Las normas pueden asimismo fijar tales decisiones por consideraciones relacionadas con equilibrios de poder, criterios rotativos o deseos de equilibrio y conciliación parental (Blumentritt et al., 2007). Pero de estas contingencias no puede deducirse necesariamente que el sucesor elegido como líder cumpla las condiciones de compromiso y capacitación que debieran distinguirlo. Incluso el requisito de aceptación podría debilitarse en el negocio, por cuestionarse por el resto de miembros de la organización una elección guiada por los vínculos de parentesco y los equilibrios de poder, a espaldas de las necesidades y retos que el cargo deberá afrontar. El éxito de la sucesión a largo plazo, entendido como la elección de un líder capaz de dar respuesta efectiva al desafío de asegurar la competitividad y supervivencia de la EF sin menoscabo del equilibrio y el consenso familiar, dista entonces de estar asegurado.

A partir de estas consideraciones se ha elaborado una nueva proposición:

***Hipótesis 8: La implantación de prácticas de gestión de la sucesión no está relacionada directamente con el éxito de la sucesión a largo plazo.***

El análisis previo de los factores que inciden en el proceso de aprendizaje directivo de los potenciales sucesores y en el cuajo entre ellos de un líder comprometido, capacitado y consensado, durante el lapso de tiempo en que conviven en la compañía la generación saliente y la entrante, ha evidenciado la influencia de otras prácticas de gestión como SGCT y PAR.

La implantación de PAR ha sido reconocida (H1) como un antecedente significativo del desarrollo de las capacidades directivas. Tanto las políticas de contratación y promoción (Pfeffer, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Kim, 1998; Williams, 2001), como los

sistemas de evaluación (Pfeffer, 1994; O'Dell y Grayson, 1998), las prácticas de recompensas y retribuciones (Leonard-Barton, 1992a; Pfeffer, 1994; Lei et al., 1999) y el diseño de procesos y tareas inspirados en el trabajo en equipo, la autonomía y la descentralización (Pfeffer, 1994; O'Dell, 1996), permiten el desarrollo en los potenciales sucesores que deben implantar estas prácticas de una serie de habilidades y valores que debieran capacitarlos para una dirección competente. Estas competencias pueden estar ajustadas a las demandas del mercado, pero no necesariamente previenen los riesgos para una sucesión exitosa que con frecuencia surgen de una cultura autocrática. Cuando la elección del sucesor no garantiza en el electo la posesión de las competencias mínimas que aseguren un desempeño eficaz, el efecto positivo perseguido por los antecesores con la implantación de PAR puede desvanecerse y dar lugar a un fracaso en la elección de un líder comprometido, capacitado y consensuado (H3).

Estas predicciones inducen a pensar que el desarrollo de las competencias directivas por los potenciales sucesores es una condición necesaria para una sucesión en liderazgo exitosa. Sin embargo, cabe pensar también que la elección de un candidato con las condiciones deseadas pueda conseguirse cuando la EF combina altos grados de adopción de PAR e IGF. En estos casos, aunque el sucesor elegido no haya desarrollado aún plenamente las competencias en dirección, al menos será un sucesor elegido de acuerdo con las normas que la familia se haya autoestablecido y, por consiguiente, será un sucesor pactado. Aunque todavía no posea las competencias gestoras requeridas por el puesto, el alto nivel de introducción de PAR que contemplan políticas intensivas de desarrollo de competencias requeridas por el puesto colaborarán en mejorar su perfil competencial con rapidez. Además, así como los directivos altamente cualificados tienden a rodearse de colaboradores bien formados (Fernández Castresana y Fernández, 2006), una EF profesionalizada bajo criterios de alto compromiso y rendimiento se preocupará por seleccionar los candidatos que mejor se ajusten a las necesidades del puesto y estén alineados con los valores familiares (Hall y Nordqvist, 2008). Además, las posibles limitaciones competenciales del sucesor en proceso de formación pueden ser corregidas por el conocimiento acumulado de los órganos de gobierno desarrollados. El número y tamaño de las estructuras de gobierno familiar crecerá con el grado de adopción de IGF pues el mismo es el reflejo de familias más numerosas y complejas. Este aumento ayudará a disponer de más recursos cognitivos tácitos (Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez y García-Almeida, 2001; Lee et al., 2003; Certo et al., 2006) que a su vez, mejorarán las capacidades de recoger y absorber información, de proponer soluciones a cualquier problema y de pulir los posibles errores individuales del sucesor en formación con una dirección colegiada (Halebian y Finkelstein, 1993). Bajo estas circunstancias, el sucesor elegido puede ser un líder apropiado para la nueva etapa que se abre tras el cambio generacional si aprovecha el potencial de *learning by doing* que le abre el apoyo de los órganos de gobierno familiar donde residen experiencias y conocimientos valiosos.

Desde estas reflexiones se puede proponer una nueva proposición:

***Hipótesis 9: La implantación de prácticas de gestión de la sucesión IGF modera positivamente la relación entre el grado de adopción de PAR por los antecesores y el éxito en la sucesión en liderazgo (CDSUC).***

La contribución de las prácticas IGF a la elección de un sucesor idóneo para ostentar el liderazgo puede ser más clara cuando dicha aportación se materializa en un escenario en el que la adopción de PAR ha ido acompañada del desarrollo de las competencias directivas de los potenciales sucesores (H5). En este contexto, la preocupación de la

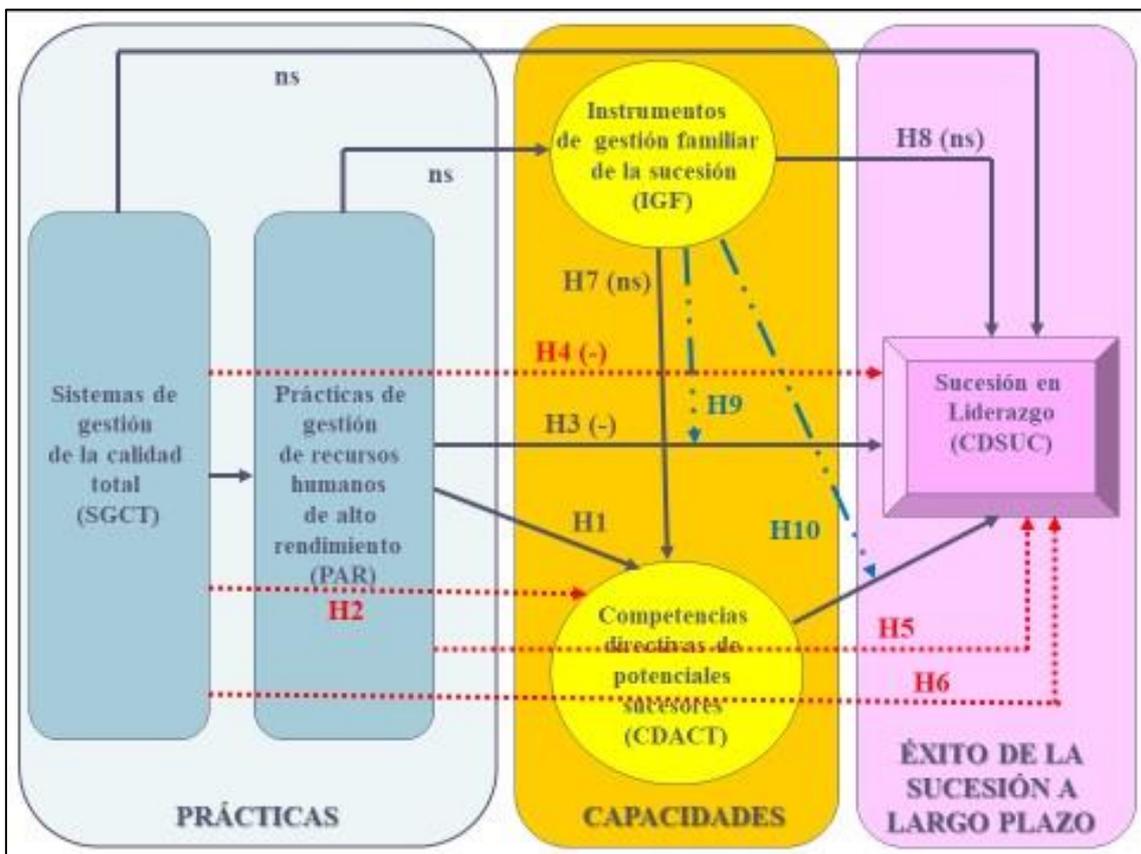
familia por fijar las normas de sucesión, incluyendo el nivel competencial mínimo exigido y el perfil de sucesor deseado para mantener un clima familiar constructivo, puede redundar en la elección de un sucesor con las condiciones de liderazgo requeridas. Por el contrario, cuando la adopción de prácticas IGF es nula o insuficiente, incluso la elección del heredero más capacitado técnicamente puede resultar en un fracaso a la hora de erigirle líder porque las discrepancias familiares arruinen el consenso en su nombramiento. Es decir, el grado de adopción de las prácticas IGF es determinante a la hora de saber si el proceso de aprendizaje directivo intergeneracional apoyado en la implantación de prácticas de gestión en calidad y recursos humanos se traducirá en el éxito sucesorio a largo plazo.

Es posible pues proponer una última relación teórica:

**Hipótesis 10:** La implantación de prácticas de gestión de la sucesión IGF modera positivamente la relación entre el grado de desarrollo de las competencias directivas por los potenciales sucesores (CDACT) y el éxito en la sucesión en liderazgo (CDSUC).

De todo este desglose de hipótesis surge el modelo teórico completo (gráfico 30) que determina las relaciones existentes entre los tres tipos de innovaciones organizativas analizados (SGCT, PAR e IGF), el desarrollo de las capacidades directivas durante el periodo de transición intergeneracional y la sucesión en el liderazgo.

**Gráfico 30: Modelo teórico completo explicativo del efecto de las prácticas SGCT, AR e IGF sobre el éxito sucesorio a largo plazo.**



Fuente: elaboración propia.

## 4.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

### 4.6.1. Base de datos

La elección de la población objeto de estudio en este segundo modelo empírico ha sido, al igual que en el anterior, el sector turístico español. La justificación de la elección de este universo para el análisis reside, además de en la propia importancia de esta industria dentro de la estructura económica nacional, en la trascendencia para el bienestar en un amplio número de zonas y destinos turísticos de conseguir atajar el problema de supervivencia que aqueja a un elevado número de EF, que son las dominantes en el sector turístico por número y volumen de empleo. Además, la experiencia propia de la doctoranda adquirida tras años de trabajo, tanto en la EF como en el sector turístico, me han llevado a concluir que esta industria es una población ideal para investigar el problema de las competencias directivas por la evidencia de su peso en el éxito del proceso de sucesión, por la baja dotación de estas habilidades entre un empresariado turístico volcado en el oficio (restaurador, hotelero, etc.) y por el escaso grado de difusión de prácticas de gestión que podrían colaborar en un aprendizaje efectivo en dirección.

El estudio del problema del éxito sucesorio a largo plazo planteado en este capítulo, al igual que el desarrollado en el capítulo previo sobre el éxito sucesorio a corto plazo, se aborda también con una metodología cuantitativa, que informa del grado en que se presentan ciertas características de la empresa, de sus directivos, de la familia propietaria y de los sucesivos sucesores identificados durante el periodo de observación, nutriéndose de datos primarios y secundarios de una población de EF del sector turístico nacional. La unidad de análisis han sido sociedades de variadas características (tipología, categoría, ubicación, número de trabajadores, etc.) y en distintas condiciones de implantación de SGCT, PAR e IGT, así como con una significativa heterogeneidad competencial y de patrones de gobierno de la relación familia-empresa.

Para la elección muestral se ha utilizado la base de datos FAMITUR elaborada por GRECO. *Grupo de investigación en Estrategia, Competitividad e Innovación*. Esta base de datos aporta información del sector turístico español en cuanto a la penetración de las EF, así como información completa de las características estratégicas, económicas, financieras, organizativas, humanas y operativas de estas compañías, además de la estructura de propiedad familiar y de las pautas de gestión de la relación familia-empresa y del patrimonio familiar. Dado que los datos de la base han sido recogidos durante el periodo 2009-2019, la población está libre de los sesgos que han ocasionado la pandemia y las crisis económicas subsiguientes desde 2020.

A principios de 2021, la base FAMITUR aportaba datos primarios y secundarios de un total de 1.019 empresas turísticas españolas. Según la definición de EF de referencia concretada en el capítulo 1, que ha sido seguida en un buen número de investigaciones sobre una temática similar a la de esta tesis (eg., Molly, Laveren y Deloof, 2010; Westhead y Cowling, 1998), el número de EF incluido en esta población era de 748. Siguiendo la definición dada en el capítulo 1, son empresas que poseen capital familiar de control, en las que el director general de la empresa forma parte del grupo de máximos accionistas y es miembro de la familia, y en las que los sucesores desean que el futuro de la empresa siga siendo familiar.

La muestra inicial obtenida de FAMITUR ha sido filtrada para retener sólo las EF que reúnen las características particulares deseadas por el objetivo de la investigación. En concreto, se han eliminado las EF que aún no habían experimentado procesos de

sucesión. Luego la muestra está formada por EF en las que ya conviven miembros de la segunda generación y en las que se pueden informar de modo competente del proceso de génesis de los nuevos líderes tras cada transición generacional. La muestra final tras esta depuración son 538 EF de segunda y posteriores generaciones.

Esta muestra, tal y como se muestra en la tabla 18, es un reflejo aceptable del sector turístico español. Se incluyen organizaciones de las distintas actividades turísticas, con un predominio de la hostelería (alojamiento y restauración) que es también el grupo dominante en la industria española. Su localización se derrama por todo el territorio nacional, pero preferentemente en las regiones donde el turismo es una actividad de mayor calado.

La muestra incluye organizaciones de todos los tamaños, a diferencia de estudios previos (e.g., Molly, Laveren y Deloof, 2010; Blanco-Mazagatos, De Quevedo-Fuente y Delgado, 2009) que eliminan las microempresas. La retención de este segmento se justifica porque muchas microempresas son EF genuinas, en el sentido de que no constituyen simplemente un negocio individual del fundador y confinado a su ciclo de vida laboral, sino que conllevan una intensa participación de la familia ya en la primera generación y una voluntad explícita de preservación tras la sucesión; y porque en ellas el problema directivo adquiere un relieve especial. Por tanto, la muestra está dominada por microempresas de hasta 9 empleados y por pequeñas empresas que no alcanzan los 50 empleados, segmentos que suponen el 87,9% del total muestral.

Los datos secundarios proceden de la base SABI alimentada con la información recopilada por el Registro Mercantil, complementada con otras como anuarios sectoriales, redes sociales y medios de comunicación. Estos datos han sido capturados para las empresas incluidas en la base FAMITUR. Incluyen medidas de los resultados económicos y la situación económico-financiera de la EF, así como de su estructura de propiedad y control. Los datos de esta estructura permiten conocer la composición de la propiedad y de los órganos de gobierno corporativo, así como los cambios que se producen en los mismos como consecuencia de operaciones societarias, de decisiones corporativas y de procesos de transmisión de participaciones sociales ligados a relevos intergeneracionales.

Esta información secundaria permitió identificar los actos de sucesión a través de su reflejo en cambios de la presidencia ejecutiva, CEO o dirección general de la compañía. Las fechas de nombramiento y por tanto de asunción de responsabilidades de los sucesores permiten acotar periodos temporales previos y posteriores a cada relevo generacional. La información secundaria obtenida en 2017 y 2021 aportó pues la base para identificar a las personas involucradas en actos sucesorios desde la inscripción de la sociedad en el Registro hasta 31 de diciembre de 2015 y entre finales de 2015 y finales de 2019 respectivamente.

El trabajo primario de campo sobre la población seleccionada se ha realizado en varias oleadas. La primera oleada tuvo lugar entre diciembre de 2009 y marzo de 2010 y tomó como instrumento de captura de información la primera versión del cuestionario FAMITUR\_1. El cuestionario de base para la elaboración de FAMITUR\_1 constaba de 576 variables, organizadas en 110 preguntas y 8 grupos. La información aportada por estas variables recoge todas las dimensiones esenciales de la estrategia, los intangibles y otros activos estratégicos, la cultura organizativa, el diseño organizativo, las prácticas de gestión, los equipos de dirección, el modelo de gobierno corporativo, la estructura de propiedad y control y los resultados de la empresa. Este cuestionario fue validado

considerando un amplio abanico de instrumentos ya estudiados en otras investigaciones con objetivos similares, y que se detallan en la tabla 19.

La segunda y tercera oleada, de las que proceden los datos manejados en esta investigación, se desplegaron entre los meses de febrero y julio de 2017 y 2021 respectivamente, con datos de finales de los años 2015 y 2019. Estas dos últimas consultas se han realizado con un cuestionario modificado (FAMITUR\_2), que se diferencia de la primera versión en que: (a) ofrece una medición más precisa y profunda de cada proceso sucesorio vivido por la EF a lo largo de su vida corporativa, sus antecedentes y resultados; (b) recaba directamente la respuesta de los sujetos inmersos en dicho proceso como seguidamente se explica. El nuevo módulo sobre actos sucesorios que se incorporó a FAMITUR\_2 se ha independizado como cuestionario FAMITUR\_3 para ser administrado a los potenciales sucesores que no llegaron a ser nombrados como máximos ejecutivos de la compañía.

Esta investigación primaria permitió obtener información directa y de primera mano mediante entrevistas personales a los sujetos del proceso que poseen información completa y profunda del relevo en el liderazgo de la EF, y de los cambios observados en la implantación de prácticas de gestión de la calidad, de los recursos humanos y de la propia sucesión, en la cultura organizativa, en la capacidad de aprendizaje organizativo y en las competencias directivas de los potenciales sucesores. Este procedimiento de recopilación de datos mejora la práctica usual en la literatura revisada (e.g., Peters y Buhali, 2004; Steckerl, 2006; Vallejo, 2007), que se limita a recabar información de responsables generales de la empresa no necesariamente inmersos en el proceso sucesorio, permitiendo además concretar el análisis para cada acto sucesorio observado en la vida de la EF. El número total de informantes manejado en el estudio empírico ha sido de 2.677.

En concreto, hubo dos grupos diferenciados de informantes:

- La dirección actual de la empresa (Consejeros Delegados, Directores Generales y Presidentes) y todos los antecesores en el cargo que seguían localizables (sucesores pasados), lógicamente siempre que estuviesen aún vivos, accesibles y en condiciones objetivas de ser entrevistados. Estos sujetos pueden considerarse los líderes de la EF a lo largo de su vida corporativa. Los líderes actuales y pretéritos de la EF fueron identificados a través de la información secundaria obtenida del Registro Mercantil. Su localización a efectos de la entrevista se realizó con datos obtenidos de la propia empresa y de otros registros secundarios como anuarios y redes sociales. En la oleada de 2017 se entrevistó a los sucesores localizados en la muestra hasta finales de 2015. En la oleada posterior de 2019 se volvió a encuestar a estos sucesores ya localizados previamente para actualizar datos a finales de este año, y se añadieron como nuevos sujetos entrevistados a los sucesores surgidos entre 2015 y 2019. El número total de sucesores entrevistados que se han manejado según este criterio fue de 814 (tabla 32). En esta investigación el único dato extraído del encuestado (con FAMITUR\_2) a los sucesores ha sido la identificación de los potenciales sucesores con los que convivió en la EF durante la etapa intergeneracional hasta ser seleccionado como nuevo máximo responsable del negocio.
- Los que fueron aspirantes al liderazgo de la EF (potenciales sucesores) que procedían de la familia propietaria y que estaban ocupados en la compañía en puestos de responsabilidad. En este grupo se incluyen tanto los que finalmente fueron seleccionados para liderar la EF, descritos en el punto anterior, como los

familiares que fueron descartados para ese nombramiento. Los potenciales sucesores que no alcanzaron el liderazgo, y que por tanto no dieron lugar a inscripciones en el Registro Mercantil, fueron identificados por los líderes seleccionados en ese trance, que aportaron también datos para su localización a efectos de ser entrevistados. Estos aportantes de información fueron entrevistados con el cuestionario FAMITUR\_3. En la oleada de 2017 se entrevistó a los potenciales sucesores descartados como relevo en actos sucesorios cerrados hasta finales de 2015. En la oleada posterior de 2019 se encuestó a los potenciales sucesores idescartados en actos sucesorios cerrados entre finales de 2015 y 2019. El número total de potenciales sucesores descartados que se han manejado según este criterio fue de 1.863 (tabla 33). Es interesante observar que el número de potenciales sucesores que acompañaron al nuevo líder durante el periodo de aprendizaje directivo ha crecido desde una media de 1,76 a 5,08 entre las dos oleadas de encuestación, como consecuencia del aumento de los familiares implicados en el negocio con el progreso generacional y de la mayor supervivencia personal con la proximidad de la sucesión al momento del estudio empírico.

**Tabla 32: Sucesores y potenciales sucesores encuestados.**

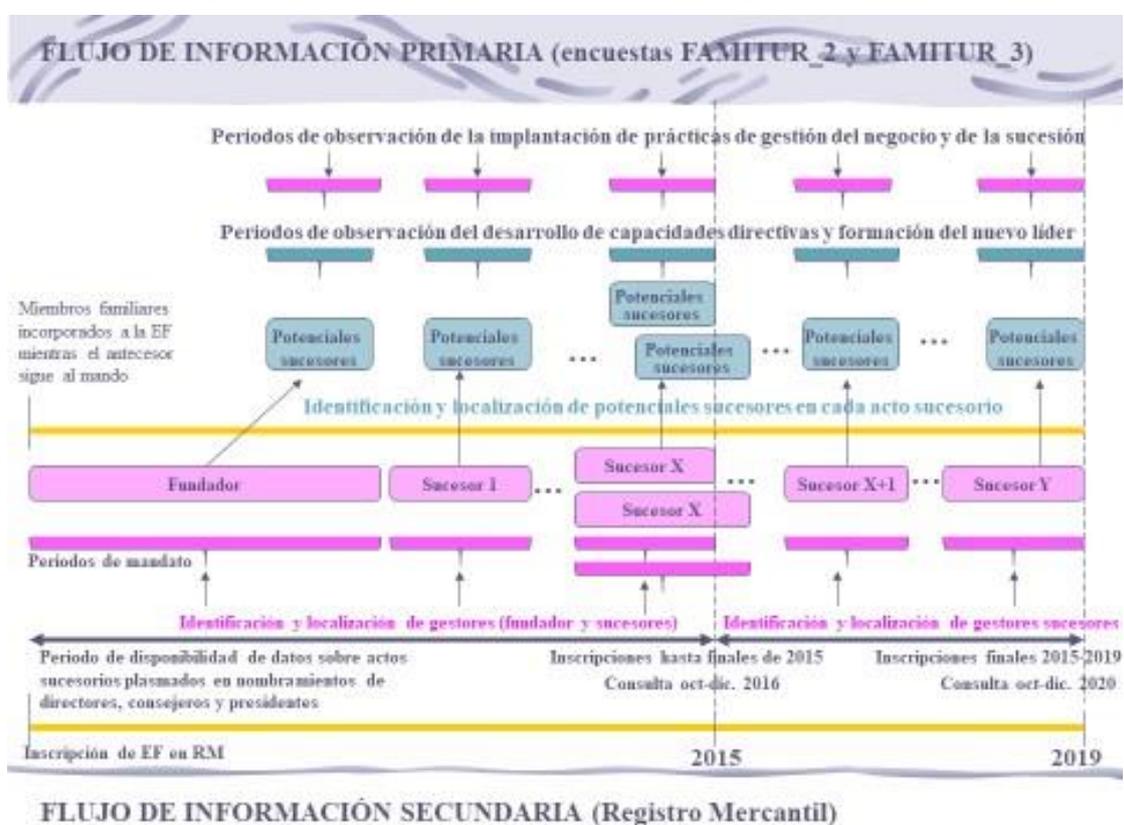
Sujetos de la encuestación	Fecha de la sucesión	Fecha de referencia de los datos	Número de sucesores
Sucesores entrevistados en la segunda oleada	Hasta 31/12/2015	31/12/2015	685
Actualización de datos de sucesores ya entrevistados en la tercera oleada	Hasta 31/12/2015	31/12/2019	627
Sucesores entrevistados en la primera oleada y desaparecidos en la segunda	Hasta 31/12/2015	31/12/2015	58
Sucesores surgidos entre la segunda y tercera oleada	Hasta 31/12/2019	31/12/2019	129
<b>TOTAL DE SUCESORES ENCUESTADOS</b>			<b>814</b>
Potenciales sucesores descartados entrevistados en la segunda oleada	Hasta 31/12/2015	31/12/2015	1.208
Potenciales sucesores descartados entrevistados en la tercera oleada	Hasta 31/12/2019	31/12/2019	655
<b>TOTAL DE SUCESORES DESCARTADOS ENCUESTADOS</b>			<b>1.863</b>
<b>TOTAL DE ENCUESTADOS</b>			<b>2.677</b>

Fuente: GRECO. Grupo de investigación en Estrategia, Competitividad e Innovación (2009).

En el gráfico 31 se detalla la organización de los flujos de información tanto primaria como secundaria que ha sido recolectada en este estudio, detallando en cada caso el perfil de los informantes, la información aportada y el horizonte temporal contemplado.

Para incrementar la fiabilidad del estudio, durante el trabajo de campo se llevaron a cabo diferentes acciones como la variación del orden y escala de valoración de las preguntas en los cuestionarios para evitar respuestas automáticas y no meditadas, la inclusión de ítems de control, el estudio de los cuestionarios no respondidos con el “Time Trend Extrapolation Test” (Armstrong y Overton, 1977), y la utilización de escalas multi-ítem con el fin de reducir el error de medida por la disminución de la incertidumbre y los errores de medición asociados a una única respuesta al utilizar múltiples indicadores (Hair et al., 2017). Además, la utilización de escalas de auto-evaluación permitió la transferencia de juicio, conocimiento y experiencia de individuos clave a escalas subjetivas multi-ítem.

**Gráfico 31: Organización de los flujos de información primaria y secundaria.**



Fuente: GRECO. Grupo de investigación en Estrategia, Competitividad e Innovación (2009).

#### 4.6.2. Medición de las variables

##### Prácticas de gestión de la calidad (SGCT)

Esta variable se define como un constructo reflexivo que mide el grado de avance en la implantación de prácticas de gestión de la calidad en la EF (decidida o impulsada por el gestor de una generación) desde que los potenciales sucesores de la siguiente generación se incorporaron a la compañía hasta que el sucesor elegido es reconocido como líder por la familia. La definición de SGCT como constructo reflexivo se justifica por la

catalogación usual en la literatura (Flynn, Schroeder y Sakakibara, 1994; Camisón, Cruz y González, 2006) de la GCT como un sistema de gestión integral que debe implementar de manera conjunta todas las prácticas que abarca para producir resultados.

La ambición de medir todas las prácticas presumiblemente sistematizadas por la gestión de la calidad soslaya dos hechos: (1) las iniciativas de calidad implantadas por las organizaciones son fragmentadas y poco sistemáticas (Cole, 1993; Schaffer y Thomson, 1992); (2) la variabilidad en la delimitación académica de las prácticas que la gestión de la calidad debe incluir, debido bien a las diferencias en el enfoque de gestión de la calidad bien a los criterios particulares de cada experto (Camisón, Cruz y González, 2006: 212-213; Sila y Ebrahimpour, 2003; Flynn, Schroeder y Sakakibara, 1995; Greene, 1993). Hay que recordar el trecho que separa la popular lista de las siete herramientas de control de la calidad de Ishikawa (1981) de la enumeración por Greene (1993) que alcanza las 98. Ante la imposibilidad de administrar un instrumento con esta magnitud de ítems, en este trabajo se ha optado por una definición que resalte la naturaleza de las distintas clases de prácticas que subyacen al modelo canónico de SGCT. Perry (1995) distingue tres juegos de herramientas específicos que distinguen tres estadios en la evolución para la implantación de un sistema de calidad. Siguiendo a este autor y a Camisón et al. (2009) y Camisón y Puig (2016), las hemos organizado en tres apartados:

- Grado de implantación en la empresa de Planes de Calidad. Este ítem se mide en una escala 1-7 que evalúa el nivel de la variación en la madurez y extensión de la planificación de la calidad a todos los procesos y personas de la empresa tras la sucesión, siendo 1 nulo, 2 bastante bajo, 3 bajo, 4 medio, 5 bastante alto, 6 alto y 7 muy alto.
- Grado de compromiso de la empresa para desarrollar un SGCT. Este ítem se mide en una escala 1-7 que aproxima el nivel de variación en la fortaleza y visibilidad del compromiso con la calidad total de la empresa tal y como se refleja en la aplicación de los principios y las prácticas de este enfoque en las decisiones y los procesos organizativos, siendo 1 nulo, 2 bastante bajo, 3 bajo, 4 medio, 5 bastante alto, 6 alto y 7 muy alto.
- Número de certificados de calidad que la empresa tiene en cada una de las siguientes categorías: Normas ICTE / ISO 9001 / Otras normas ISO / EMAS / Prevención de riesgos laborales / Otras normas medioambientales / Gestión Ética / Otras normas. Este ítem se calcula como la variación en el número total de certificados que la empresa posee en todas las categorías, y refleja el reconocimiento experto del esfuerzo de aplicación de las prácticas de gestión y mejora de la calidad recomendadas en cada norma.

La información sobre estos tres ítems fue obtenida del líder de la EF de cada generación que estuviese accesible en el momento de la encuestación. Cuando la localización del líder de una generación fue imposible, los informantes fueron sus potenciales sucesores midiéndose en este caso cada variable como la media de las respuestas obtenidas.

#### *Prácticas de alto rendimiento (PAR)*

Esta variable se define como un constructo formativo que mide el grado de avance en la implantación de las prácticas de alto rendimiento en la EF (decidida o impulsada por el gestor de una generación) desde que los potenciales sucesores de la siguiente generación se incorporaron a la compañía hasta que el sucesor elegido es reconocido como líder por la familia. La medición de las PAR se apoya en el cuestionario de prácticas avanzadas

de recursos humanos utilizado en investigaciones empíricas anteriores que han adoptado el modelo AMO (Osterman, 1994; Appelbaum et al., 2000); así como en las escalas manejadas en varios estudios empíricos centrados en la difusión de las PAR empresas del sector servicios (Gutiérrez y Rubio, 2008; Blanco y Gutiérrez, 2008) que permiten considerar la especificidad sectorial.

A partir de estos trabajos, se han seleccionado los siguientes 11 ítems que miden el avance en el grado de implantación de las PAR en diversas dimensiones:

- Diseño de puestos de trabajo que incorporan tareas creativas y polivalentes (enriquecimiento del trabajo).
- Diseño de puestos ajustados al cumplimiento de estándares de calidad.
- Diseño de puestos que permite autonomía en el trabajo a los empleados.
- Selección y promoción basada en la adaptación de competencias a las requeridas por el puesto de trabajo.
- Promoción basada en la antigüedad y la experiencia.
- Sistemas de retribución con incentivos ligados a los resultados de equipo.
- Sistemas de retribución con incentivos ligados a los resultados individuales.
- Sistemas de retribución que consideren los conocimientos y la experiencia de los empleados.
- La rotación de puestos y departamentos de modo que las personas no siempre realizan las mismas tareas.
- Participación de los empleados en los objetivos y en las decisiones que afectan a su puesto de trabajo.
- Equipos inter-funcionales o inter-departamentales para resolver problemas específicos.

Todos los ítems han sido evaluados en una escala Likert 1-7 de grado de variación, siendo 1 nulo, 2 bastante bajo, 3 bajo, 4 medio, 5 bastante alto, 6 alto y 7 muy alto. La información para medir estos ítems siguió la misma pauta ya descrita para las SGCT.

#### *Competencias directivas de los potenciales sucesores (CDACT)*

Esta variable constituye un constructo formativo que mide el grado de mejora de las competencias directivas acumuladas por los familiares empleados en la EF desde su incorporación a la compañía, hasta que se produjo la sucesión efectiva y el reconocimiento por la familia del nuevo líder, o hasta el momento de la entrevista si la misma aún no ha llegado. La escala de medida de la variable está formada por cinco ítems extraídos del instrumento de operativización del constructo desarrollado por Camisón y Villar (2011) que son también incorporados a la escala SLAM diseñada por Bontis, Crossan y Hurland (2002):

- Visión estratégica de la dirección.
- Capacidad de trabajo en equipo, de diálogo y de aceptación de opiniones diversas.
- Orientación emprendedora enfocada a la explotación y creación de oportunidades.

- Dominio directivo de principios y métodos para la toma de decisiones y la resolución de problemas.
- Orientación hacia la innovación, la mejora continua y la aceptación del cambio.

Todos los ítems han sido evaluados en una escala Likert 1-7 de grado de mejora, siendo 1 nulo, 2 bastante bajo, 3 bajo, 4 medio, 5 bastante alto, 6 alto y 7 muy alto. La información para medir estos ítems fue obtenida de los potenciales sucesores de cada generación.

#### *Sucesión en el liderazgo (CDSUC)*

Esta es una variable dicotómica que mide si germinó o no entre los potenciales sucesores internos un líder comprometido, capacitado y aceptado por la familia para hacerse cargo de la EF. La medida se ha basado en las respuestas a esta cuestión del antecesor o antecesores que ostentaban el liderazgo en cada momento y de los potenciales sucesores para sustituirles. La variable se ha clasificado como positiva o negativa según sea mayoría o minoría el número de encuestados que reconocieron la germinación de un nuevo líder para la EF en la transición generacional en que fueron partícipes. La igualdad en respuestas positivas y negativas ha sido clasificada también como fracaso en la sucesión en liderazgo, por entender que equivale a no haberse forjado un liderazgo suficientemente reconocido en un acto sucesorio.

Hay que precisar la diferencia entre el sucesor elegido como nuevo máximo ejecutivo de la EF y su reconocimiento como líder tanto por la organización como por la familia. El nombramiento de los sucesivos directores de las EF encuestadas es un dato que puede extraerse directamente de la base de datos del Registro Mercantil. En cambio, su reconocimiento como líder de su generación es un dato primario que se forma a partir de la opinión de sus antecesores y resto de potenciales sucesores de su misma generación.

#### *Instrumentos de gestión familiar de la sucesión (IGF)*

Las prácticas introducidas por la familia para gobernar la sucesión y para conciliar los intereses de todos los stakeholders clave se han operativizado como un constructo reflexivo inducido a partir de dos ítems:

- Instrumentos para el gobierno de la familia y su relación con la empresa. Viene dado por el número de instrumentos de entre los siguientes que tiene implementados la familia en cada generación: asamblea familiar, consejo de familia, protocolo familiar, normas sobre el trabajo en la empresa de miembros de la familia (p.e., sueldos, puestos) y normas de distribución de poder entre ramas de la familia.
- Instrumentos para la gestión de la sucesión. Viene dado por el número de instrumentos de entre los siguientes que tiene implantados la familia en cada generación para regular específicamente las capacidades a exigir a sus miembros que aspiren a puestos de dirección de la EF: normas sobre formación mínima, normas sobre experiencia en otras empresas y normas de sucesión en la dirección general.

La información sobre estos tres ítems fue obtenida del líder de la EF de cada generación que estuviese accesible en el momento de la realización de las encuestas. Cuando la localización del líder de una generación fue imposible, los informantes fueron sus potenciales sucesores midiéndose en este caso cada variable como la media de las respuestas obtenidas.

Variables de control

Como variables de control se han introducido cuatro variables cuyos efectos sobre la formación de un nuevo liderazgo tras la sucesión han sido corroborados en la literatura previa (eg., Chrisman et al., 2004; Thornhill, 2006): edad de la empresa (EDAD), medida por el número de años transcurridos desde su creación; tamaño de la empresa (TAM) medido por su volumen de ventas; tamaño de la plantilla (PLAN), medida por el número de empleados asalariados equivalentes a jornada completa; y desempeño organizativo (DES) medido por la rentabilidad económica. Todos estos datos vienen referidos a finales del ejercicio 2019 y fueron extraídos del Registro Mercantil.

En la tabla 33 se pueden observar las variables seleccionadas para su estudio y los ítems seleccionados del cuestionario de base para el estudio empírico para su operativización.

**Tabla 33: Codificación de las variables seleccionadas.**

VARIABLES	ITEMS	Código
SGCT	Grado de implantación en la empresa de Planes de Calidad (pregunta 34).	SGCT_1
	Grado de compromiso de la empresa para desarrollar un SGCT (pregunta 36).	SGCT_2
	Número de certificados de calidad (pregunta 37).	SGCT_3
PAR	Diseño de puestos de trabajo que incorporan tareas creativas y polivalentes (pregunta 62.1)	PAR_1
	Diseño de puestos ajustados al cumplimiento de estándares de calidad (pregunta 62.3).	PAR_8
	Diseño de puestos que permite autonomía en el trabajo a los empleados (pregunta 62.5).	PAR_9
	Selección y promoción basada en la adaptación de competencias a las requeridas por el puesto de trabajo (pregunta 62.6).	PAR_10
	Promoción basada en la antigüedad y la experiencia (pregunta 62.8).	PAR_11
	Sistemas de retribución con incentivos ligados a los resultados de equipo (pregunta 62.10).	PAR_2
	Sistemas de retribución con incentivos ligados a los resultados individuales (pregunta 62.11).	PAR_3
	Sistemas de retribución que consideren los conocimientos y la experiencia de los empleados (pregunta 62.12).	PAR_4
	La rotación de puestos y departamentos para que las personas no siempre realicen las mismas tareas (pregunta 62.13).	PAR_5
	Participación de los empleados en los objetivos y en las decisiones que afectan a su puesto de trabajo (pregunta 62.14).	PAR_6
	Los empleados conocen la misión y los objetivos de la empresa (pregunta 62.17).	PAR_7
	CDACT	Visión estratégica de la dirección (pregunta 49 – 9)
Capacidad de trabajo en equipo, de diálogo y de aceptación de opiniones diversas (pregunta 49 - 11)		CDACT_2
Orientación emprendedora enfocada a la explotación y creación de oportunidades (pregunta 49 - 12)		CDACT_3

	Dominio directivo de principios y métodos para la toma de decisiones y la resolución de problemas (pregunta 49 - 13)	CDACT_4
	Orientación hacia la innovación, la mejora continua y la aceptación del cambio (pregunta 49 - 14).	CDACT_5
IGF	Instrumentos para el gobierno de la familia y su relación con la empresa	IGF_1
	Instrumentos para la gestión de la sucesión	IGF_2
CDSUC	Entre los potenciales sucesores surgió un nuevo líder comprometido, capacitado y aceptado (sí/no)	CDSUC
VARIABLES DE CONTROL	Edad (calculada)	EDAD
	Tamaño en ventas	TAM
	Tamaño de la plantilla.	PLAN
	Rentabilidad económica	DES

Fuente: elaboración propia

#### 4.6.3. Análisis de datos

El análisis de los datos se lleva a cabo haciendo uso de Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM), que implican el uso de variables medibles (llamados indicadores) y constructos latentes que no resultan observables (llamados constructos). Concretamente, se hace uso Partial Least Square (PLS) como método basado en la varianza dada la naturaleza mixta de los constructos en todos los modelos estudiados, que combinan constructos formativos y reflexivos, para lo que PLS es un método especialmente adecuado, según un amplio conjunto de autores (Chin, 2010; Sarstedt et al., 2016; Rigdon, Sarstedt y Ringle, 2017; Dijkstra y Henseler's, 2015). Además, PLS permite el uso de indicadores de un único ítem (Hair et al., 2014), que aparecen frecuentemente en los modelos testados.

Dado que la investigación se desarrolla con PLS, se han aplicado las recomendaciones de Hair, Hult, Ringle y Sarstedt (2017) y han sido removidas de la base de datos todas aquellas observaciones con una tasa de respuestas vacías superior al 15%. De esta forma, la base de datos inicial se ha reducido significativamente hasta las 538 observaciones que componen la base de datos final de EF sobre la que se lleva a cabo el estudio empírico.

Para el cálculo del **tamaño muestral requerido** se ha hecho uso del software G\*POWER 3.1.9.7. Se ha usado un efecto size de 0,15, que corresponde a un efecto medio (Nitzl, 2016). La potencia empleada ha sido de 0,95 y el Alpha de 0,05. Para el cálculo del número de predictores se ha usado la regresión más compleja del modelo, que se corresponde con los 11 indicadores formativos del constructo PAR. El tamaño muestral requerido, observable en la tabla 34, es de 178, lo que es muy inferior a las 538 observaciones que componen la base de datos. Por tanto, cumple con creces los requisitos de tamaño de la muestra.

**Tabla 34: Tamaño muestral requerido.**

Input Parameters		Output Parameters	
Determine =>	Effect size $f^2$		Noncentrality parameter $\lambda$
	$\alpha$ err prob	0.15	26.7000000
	Power ( $1-\beta$ err prob)	0.05	Critical F
	Number of tested predictors	0.95	Numerator df
	Total number of predictors	11	Denominator df
		11	Total sample size
		11	Actual power
			0.9504223

Fuente: software G\*Power 3.1.9.7.

## 4.7. RESULTADOS Y CONTRASTE DE HIPÓTESIS

### 4.7.1. Modelo de medida

Las variables SGCT e IGF son constructos reflexivos y por ello se valora su fiabilidad individual a nivel de indicador, consistencia interna, validez convergente y validez discriminante.

La fiabilidad individual se estudia vía las cargas de los indicadores de cada constructo y, siguiendo las indicaciones de Carmines y Zeller (1979), se buscan cargas superiores a 0,707 que señalan que la varianza que comparte el constructo y el indicador es mayor a la varianza del error.

En cuanto a la consistencia interna, la medida más adecuada según autores como Chin (1998) o Fornell y Larcker (1981) es la fiabilidad compuesta (Werts, Linn y Jöreskog, 1974) pues no asume la igualdad en la ponderación de todos los indicadores. Según Nunnally y Bernstein (1994), la fiabilidad compuesta debe ser superior a 0,7.

En lo que respecta a la validez convergente, se ha estudiado mediante la Varianza Media Extraída (AVE) de Fornell y Larcker (1981), que indica el porcentaje de explicación de la varianza de los indicadores por parte de cada constructo. Valores superiores al 50% se consideran en este caso aceptables, indicando la unidimensionalidad del constructo estudiado (Henseler et al., 2009).

Por último, la validez discriminante señala si un constructo determinado es diferente de los otros constructos en el modelo. En este caso, la ratio HTMT (Henseler, Ringle y Sarstedt (2015), que indica el promedio de las correlaciones Heterotrait-Heteromethod en relación al promedio de las correlaciones Monotrait-Heteromethod (Henseler et al., 2016), debe ser inferior a uno. Además, el criterio de Fornell y Larcker (1981), que busca garantizar que la varianza capturada de los indicadores por parte de un constructo sea mayor que la varianza que este mismo constructo comparte con otros constructos del mismo modelo, tiene que alcanzar niveles inferiores a 0,85 (Kline, 2015).

El constructo SGCT (tabla 35) se ha medido con 3 ítems con cargas de 0,814 y 0,994 para los indicadores SGCT1 y SGCT2. Siendo ambas ellas superiores a 0,707, la fiabilidad individual de los dos ítems queda garantizada. En lo referente al ítem SGCT3, el valor se reduce hasta 0,490. Aunque esto queda por debajo de 0,707, según Hair, Ringle y Sarstedt (2011), se puede mantener en el modelo por su cercanía al valor aceptable ya que es superior a 0,4, siempre y cuando sea relevante desde el punto de vista teórico. La fiabilidad compuesta del constructo alcanza un valor de 0,828, por encima del 0,7 exigido como mínimo y garantizando por tanto la consistencia interna. Por último, el AVE es de 0,633, superior a 0,5, confirmando por tanto la validez convergente del constructo.

El constructo IGF (tabla 35) se ha medido con 2 indicadores cuyas cargas son de 0,936 y 0,716. Dado que ambas son superiores a 0,707, se confirma la fiabilidad individual de los ítems. La fiabilidad compuesta alcanza un valor de 0,817, superior a 0,7 y confirmando la consistencia interna del constructo, mientras que el AVE es de 0,695, confirmando la validez convergente del constructo al ser superior a 0,5.

En lo referente a la validez discriminante de los constructos reflexivos estudiados, también queda confirmada, pues se cumple tanto el criterio de Fornell y Larcker (1981), como la condición de ratio HTMT inferior a 0,85, tal como se observa en la tabla 36. Los elementos en la diagonal son la raíz cuadrada de la varianza que comparten el constructo y sus medidas, mientras que los de debajo de la diagonal son las relaciones existentes entre los constructos. Los ratios HTMT se representan por encima de la diagonal.

**Tabla 35: Indicadores y modelos de medida de los constructos reflexivos.**

INDICADORES E ITEMS	CÓDIGO	CARGA	FIABILIDAD COMPUESTA	AVE
<b>SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL (SGCT)</b>				
• p34 <- SGCT	SGCT1	0,814	0,828	0,633
• p36 <- SGCT	SGCT2	0,994		
• p37_ratio <- SGCT	SGCT3	0,490		
<b>INSTRUMENTOS DE GESTIÓN FAMILIAR DE LA SUCESIÓN (IGF)</b>				
• p84ratioconfamiliaempresa	IGF1	0,936	0,817	0,695
• p84ratioinstrumentosgestión	IGF2	0,716		
<b>SUCESIÓN EN LIDERAZGO (CDSUC)</b>				
• p91	CSUC1	-	-	-
<b>DESEMPEÑO ORGANIZATIVO (DES)</b>				
		-	-	-

• p110_3 <- DES	DES1			
<b>EDAD (EDD)</b>				
• edad_calculada <- EDAD	EDD1	-	-	-
<b>TAMAÑO (TAM)</b>				
• tamaño <- TAMAÑO	TAM1	-	-	-
<b>EMPLEADOS (EMP)</b>				
• empleados <- EMPLEADOS	EMP1	-	-	-

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 36: Correlaciones y validez discriminante de los constructos reflexivos.**

CONSTRUCTO	1	2
SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL (SGCT)	0,795	0,079
INSTRUMENTOS DE GESTIÓN FAMILIAR DE LA SUCESIÓN (IGF)	-0,009	0,833

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 37: Indicadores y modelos de medida de los constructos formativos.**

INDICADORES E ITEMS	CÓDIGO	WEIGHTS	T-VALUE	VIF
<b>PRÁCTICAS DE ALTO RENDIMIENTO (PAR)</b>				
• p62_1 -> PAR	PAR1	0,141***	7,404	2,422
• p62_10 -> PAR	PAR2	0,123***	6,426	2,075
• p62_11 -> PAR	PAR3	0,099***	4,398	1,995
• p62_12 -> PAR	PAR4	0,122***	6,347	2,360
• p62_13 -> PAR	PAR5	0,097***	4,465	1,510
• p62_14 -> PAR	PAR6	0,108***	3,495	1,747
• p62_17 -> PAR	PAR7	0,177***	3,784	1,535
• p62_3 -> PAR	PAR8	0,185***	10,257	2,866
• p62_5 -> PAR	PAR9	0,114***	6,142	2,770
• p62_6 -> PAR	PAR10	0,144***	7,548	2,417
• p62_8 -> PAR	PAR11	0,110***	5,166	1,985
<b>COMPETENCIAS DIRECTIVAS DE POTENCIALES SUCESTORES</b>				

(CDACT)				
• p49_11	CDACT1	0,239***	8,303	2,391
• p49_12	CDACT2	0,282***	9,234	2,955
• p49_13	CDACT3	0,219***	8,619	3,066
• p49_14	CDACT4	0,147***	4,745	3,175
• p49_9	CDACT5	0,258***	8,147	2,883

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, los constructos PAR y CDACT son formativos y por tanto, no se ha comprobado la significancia y magnitud de los pesos, así como la presencia de altos niveles de multicolinealidad.

El constructo PAR se mide con 11 ítems (tabla 37), cuyos pesos oscilan entre 0,097 y 0,185. Los ítems con mayores pesos son PAR8, PAR7 y PAR10, con valores de 0,185, 0,177 y 0,144 respectivamente. Los once ítems del constructo presentan una significancia del 1%. En lo referente a los niveles VIF (Diamantopoulos y Sigauw, 2006), estos oscilan entre 1,510 y 2,866. Al ser todos los valores inferiores 3,3, se puede descartar la presencia de altos niveles de multicolinealidad en los indicadores del constructo según las indicaciones de varios autores (Petter, Straub y Rai, 2007; Cenfetelli y Bassellier, 2009), lo que permite separar el efecto distintivo de cada indicador sobre el constructo emergente.

El constructo CDACT se mide con 5 ítems (tabla 38), cuyos pesos oscilan entre 0,147 y 0,282. Los ítems con mayores pesos son CDACT2 y CDACT5, con valores de 0,282 y 0,258 respectivamente. Los cinco ítems del constructo presentan una significancia del 1%. En lo referente a los niveles VIF (Diamantopoulos y Sigauw, 2006), estos oscilan entre 2,391 y 3,175. Al ser todos los valores inferiores 3,3, se puede descartar nuevamente la presencia de altos niveles de multicolinealidad en los indicadores del constructo.

Por último, CDSUC, DES, EDAD, TAM y EMP son constructos compuestos por un único ítem por lo que no procede la valoración de su validez ni de su fiabilidad (Hair et al. 2017; Ghazali y Latan, 2015).

#### **4.7.2. Modelo relacional: calidad del ajuste y capacidad explicativa**

El análisis del modelo relacional (tabla 38) reporta que el constructo dependiente final CDSUC muestra una R<sup>2</sup> ajustada del 17,4%, considerada como aceptable al estar por encima del 10% (Chin, 1998), más teniendo en cuenta la especificidad del modelo que busca explicar una variable muy concreta cuyos antecedentes son todavía bastante desconocidos. Las R<sup>2</sup> ajustadas de los constructos CDACT, IGF y PAR son del 6,8%, 0,3% y 7,3% respectivamente.

La SRMR se sitúa en un 0,051 (tabla 39), por debajo del 0,08, lo que según Hu y Bentler (1998) implica un buen ajuste del modelo global. El modelo estructural presenta igualmente valores VIF siempre inferiores a 5 (tabla 39), por lo que se descarta la multicolinealidad entre las variables relacionadas con los constructos endógenos (Hair et al., 2011).

**Tabla 38: Resultados del modelo relacional.**

VARIABLE ENDÓGENA	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> AJUSTADA
COMPETENCIAS DIRECTIVAS DE POTENCIALES SUCESTORES (CDACT)	0,068	0,066
SUCESIÓN EN LIDERAZGO (CDSUC)	0,189	0,174
INSTRUMENTOS DE GESTIÓN FAMILIAR DE LA SUCESIÓN (IGF)	0,003	0,000
PRÁCTICAS DE ALTO RENDIMIENTO (PAR)	0,073	0,071
SRMR	0,051	

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 39: VIF del modelo relacional.**

CONSTRUCTO	CDACT	CDSUC	IGF	PAR
COMPETENCIAS DIRECTIVAS DE POTENCIALES SUCESTORES (CDACT)		1,236	1,072	
INSTRUMENTOS DE GESTIÓN FAMILIAR DE LA SUCESIÓN (IGF)		1,180		
SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL (SGCT)		1,156	1,072	1,000
PRÁCTICAS DE ALTO RENDIMIENTO (PAR)	1,000	1,164		
DESEMPEÑO ORGANIZATIVO (DES)		1,090		
EDAD (EDD)		1,039		
EMPLEADOS (EMP)		1,384		
TAMAÑO (TAM)		1,006		

Fuente: elaboración propia.

#### **4.7.3. Modelo relacional: efectos directos**

Los coeficientes de las relaciones directas entre sus constructos, el tamaño del efecto  $f^2$  (Cohen, 1988) y la significancia de dichas relaciones se presentan en la tabla 40. Los resultados son los siguientes.

- El efecto de CDACT sobre CDSUC es positivo y significativo, con un coeficiente de 0,166 y un  $f^2$  de 0,028, considerado pequeño.
- El efecto de PAR sobre CDACT es igualmente positivo y significativo, con un coeficiente de 0,261 y un tamaño del efecto pequeño de 0,072.
- El efecto de PAR sobre CDSUC es negativo y significativo, con un coeficiente de -0,095 y un  $f^2$  de 0,01.

- El efecto moderador de IGF sobre la relación entre PAR y CDSUC es positivo y significativo, con un coeficiente de 0,265 y un tamaño del efecto pequeño de 0,057.
- El efecto de SGCT sobre PAR es positivo y significativo, con un coeficiente de 0,269 y un tamaño del efecto pequeño de 0,078.
- El resto de los efectos directos estudiados de las variables explicativas no resultan significativos.
- Igualmente, las variables de control no tienen un efecto significativo sobre CDSUC.

**Tabla 40: Modelo relacional: efectos directos.**

RELACIÓN	COEF.	SD	T-VALOR	F <sup>2</sup>	INT. 5%	INT 95%	HIPÓTESIS
CDACT -> CDSUC	0,166**	0,097	1,709	0,028	-0,006	0,318	
IGF -> CDACT	-0,045	0,055	0,817	0,002	-0,126	0,057	HIPÓTESIS 7
IGF -> CDSUC	-0,094	0,102	0,921	0,009	-0,225	0,095	HIPÓTESIS 8
Moderating Effect 1 -> CDACT - CDSUC	0,276	0,323	0,856	0,055	-0,401	0,584	HIPÓTESIS 10
Moderating Effect 2 -> PAR - CDSUC	0,265*	0,179	1,479	0,057	0,112	0,624	HIPÓTESIS 9
PAR -> CDACT	0,261***	0,047	5,603	0,072	0,188	0,338	HIPÓTESIS 1
PAR -> CDSUC	-0,095*	0,071	1,338	0,010	-0,217	0,015	HIPÓTESIS 3
PAR -> IGF	-0,028	0,046	0,622	0,001	-0,105	0,045	
SGCT -> CDSUC	0,038	0,106	0,362	0,002	-0,127	0,213	
SGCT -> PAR	0,269***	0,059	4,533	0,078	0,166	0,350	
TAMAÑO -> CDSUC	-0,012	0,058	0,201	0,000	-0,075	0,050	
DES -> CDSUC	0,007	0,102	0,065	0,000	-0,144		
EDAD_ -> CDSUC	0,049	0,077	0,634	0,003	-0,084		
EMPLEADOS_ -> CDSUC	0,156	0,142	1,100	0,022	-0,138		

Fuente: elaboración propia.

#### **4.7.4. Modelo relacional: efectos indirectos**

Los efectos indirectos quedan analizados en la tabla 41. Los resultados permiten confirmar la existencia de varios efectos mediadores:

- Existe un efecto indirecto significativo de SGCT sobre CDACT a través del desarrollo de PAR (coeficiente de 0,070).
- Existe igualmente un efecto indirecto de SGCT sobre CDSUC a través de PAR y a través de PAR y CDACT (coeficientes de -0,026 y 0,012 respectivamente). Estos datos revelan que, a pesar de no existir un efecto directo de SGCT sobre

CDSUC, ambas variables están relacionadas por efectos mediadores desempeñados por PAR y CDACT.

- Finalmente, existe un efecto indirecto de PAR sobre CDSUC a través de CDACT, con un coeficiente de 0,043. El efecto directo negativo de PAR sobre CDSUC, aunque poco significativo, convive pues con un efecto mediador igualmente significativo pero positivo.

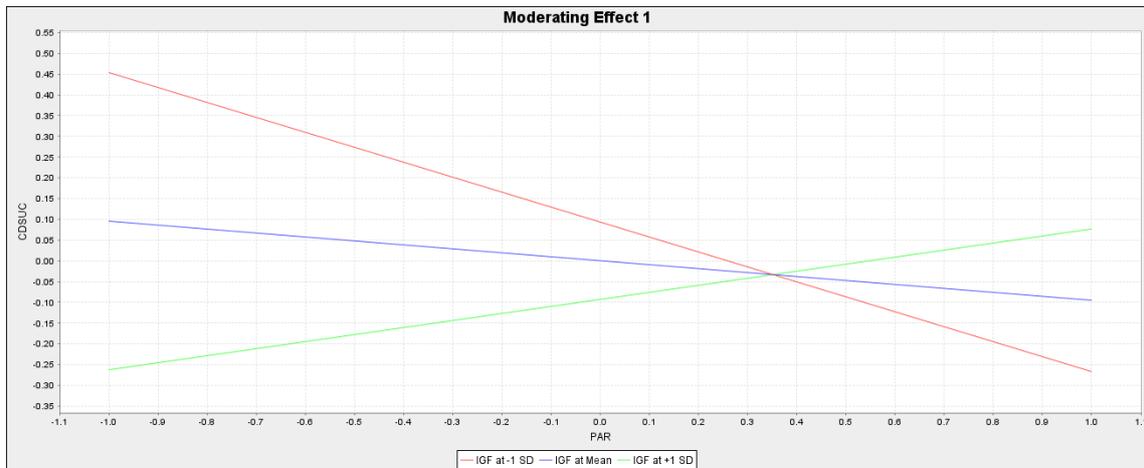
**Tabla 41: Modelo relacional: efectos indirectos.**

RELACIÓN	COEF.	SD	T-VALOR	INT. 5%	INT. 95%	HIPÓTESIS
SGCT -> PAR -> CDACT	0,070***	0,021	3,291	0,037	0,106	HIPÓTESIS H2
SGCT -> PAR -> CDSUC	-0,026*	0,020	1,276	-0,061	0,004	HIPÓTESIS H4
SGCT -> PAR -> CDACT -> IGF -> CDSUC	0,000	0,001	0,491	-0,001	0,001	
SGCT -> PAR -> CDACT -> IGF	-0,003	0,004	0,747	-0,010	0,004	
SGCT -> PAR -> CDACT -> CDSUC	0,012*	0,008	1,390	0,000	0,027	HIPÓTESIS H6
SGCT -> PAR -> IGF -> CDSUC	0,001	0,002	0,438	-0,002	0,003	
PAR -> CDACT -> IGF -> CDSUC	0,001	0,002	0,504	-0,002	0,004	
PAR -> CDACT -> CDSUC	0,043*	0,028	1,532	-0,002	0,091	HIPÓTESIS H5
PAR -> CDACT -> IGF	-0,012	0,015	0,782	-0,035	0,014	
CDACT -> IGF -> CDSUC	0,004	0,008	0,536	-0,009	0,015	
PAR -> IGF -> CDSUC	0,003	0,006	0,451	-0,006	0,012	
SGCT -> PAR -> IGF	-0,008	0,013	0,610	-0,029	0,012	

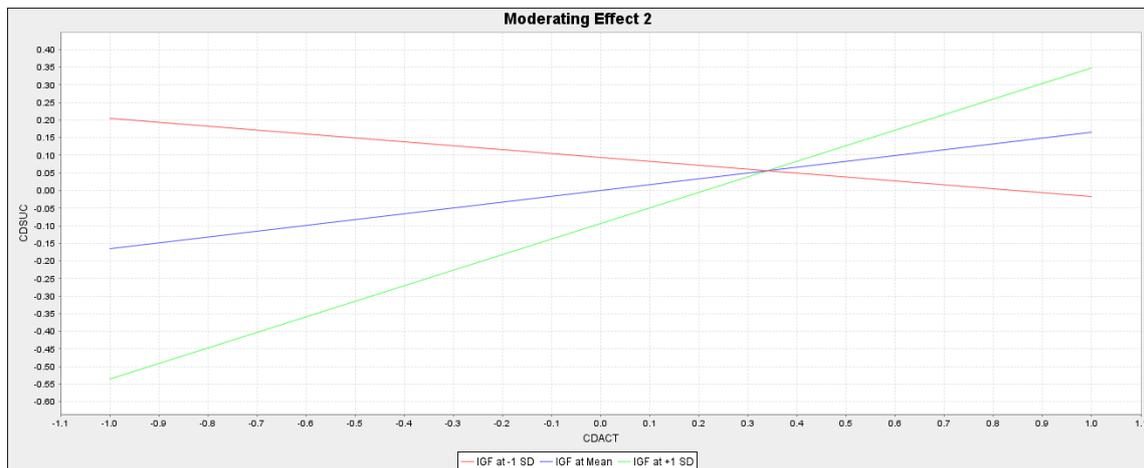
Fuente: elaboración propia.

#### **4.7.5. Modelo relacional: efectos moderadores**

El análisis de los efectos directos constató una relación significativa y negativa entre PAR y CDSUC, junto a un efecto moderador positivo y significativo de IGF. Para investigar con más detalle la evolución de esta asociación se ha estudiado el posible efecto moderador de IGF sobre dicha relación, que se representa en el gráfico 32. La interpretación del gráfico permite observar cómo, a partir de niveles moderados de PAR, y con niveles de moderados a elevados de IGF, el efecto de PAR sobre CDSUC se torna positivo y significativo.



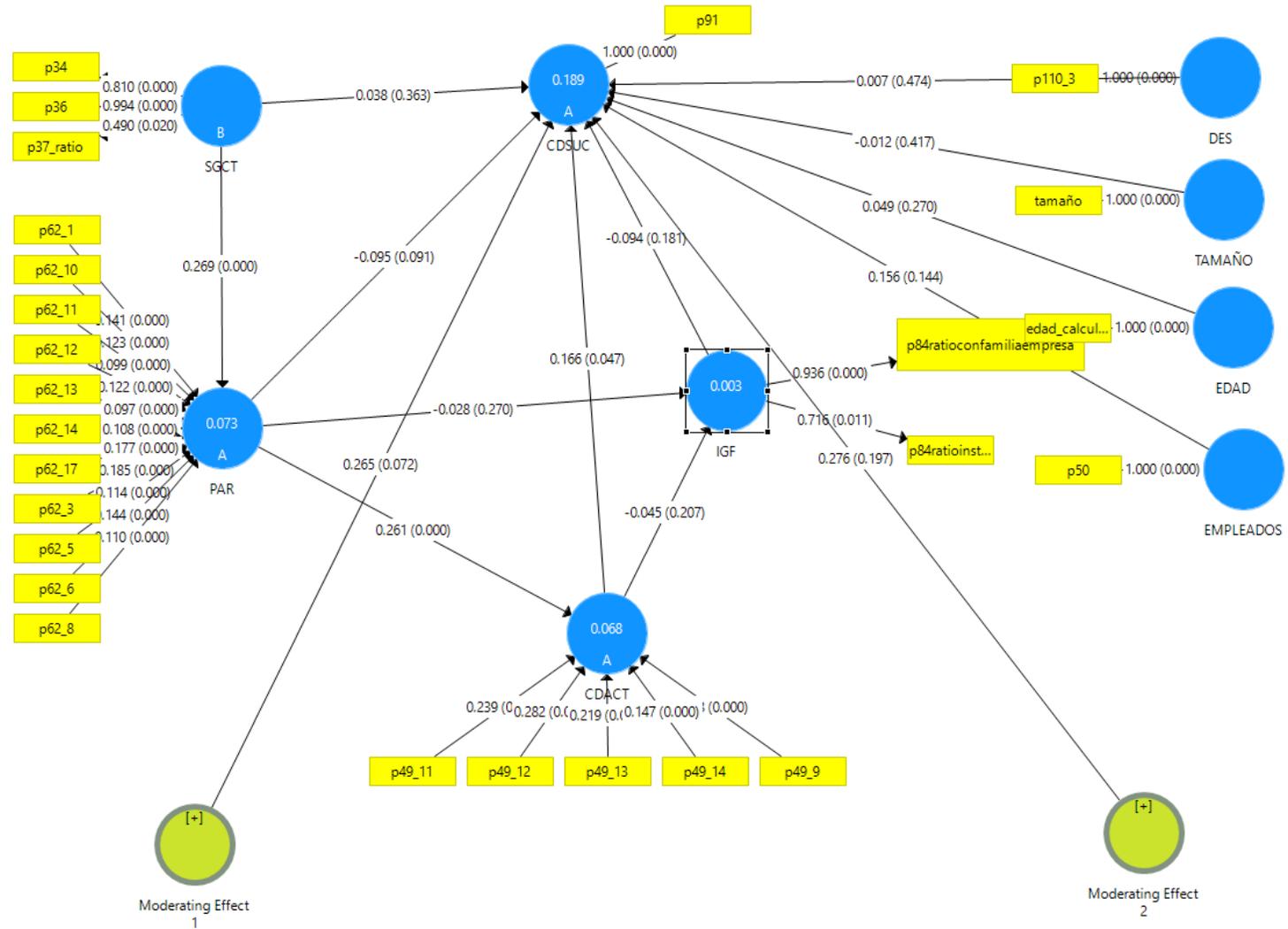
**Gráfico 32: Efecto moderador de IGF sobre la relación entre PAR y CDSUC.**



**Gráfico 33: Efecto moderador de IGF sobre la relación entre CDAC y CDSUC.**

El otro efecto moderador estudiado, que es el de IGF sobre la relación entre CDAC y CDSUC, es observable en el gráfico 33. Aunque este efecto moderador no es significativo, el gráfico permite observar cómo la relación positiva entre CDAC y CDSUC gana intensidad en presencia de IGF, y se convierte en negativa en su ausencia. Esto es un fenómeno que pese a no ser significativo podría ser estudiado a futuro como una futura línea de investigación.

Gráfico 34: Modelo empírico global: efectos directos, indirectos y moderadores.



#### 4.7.6. Modelo relacional: síntesis de resultados

El gráfico 34 condensa los efectos directos e indirectos revelados en el modelo relacional, mientras que en la tabla 42 se detallan los efectos totales.

**Tabla 42: Modelo relacional: efectos totales.**

	Media original	Media muestra	Desv. típica	T Statistics	P Values
<b>CDACT -&gt; CDSUC</b>	0,170	0,162	0,097	1,754	<b>0,040</b>
<b>CDACT -&gt; IGF</b>	-0,045	-0,045	0,055	0,817	<b>0,207</b>
<b>IGF -&gt; CDSUC</b>	-0,094	-0,052	0,102	0,921	<b>0,179</b>
<b>Moderating Effect 1 -&gt; CDACT - CDSUC</b>	0,276	0,189	0,323	0,856	<b>0,196</b>
<b>Moderating Effect 2 -&gt; PAR - CDSUC</b>	0,265	0,332	0,179	1,479	<b>0,070</b>
<b>PAR -&gt; CDACT</b>	0,261	0,265	0,047	5,603	<b>0,000</b>
<b>PAR -&gt; CDSUC</b>	-0,048	-0,057	0,086	0,564	<b>0,287</b>
<b>PAR -&gt; IGF</b>	-0,040	-0,040	0,041	0,987	<b>0,162</b>
<b>SGCT -&gt; CDACT</b>	0,070	0,071	0,021	3,291	<b>0,001</b>
<b>SGCT -&gt; CDSUC</b>	0,025	0,033	0,109	0,234	<b>0,408</b>
<b>SGCT -&gt; IGF</b>	-0,011	-0,011	0,011	0,968	<b>0,166</b>
<b>SGCT -&gt; PAR</b>	0,269	0,268	0,059	4,533	<b>0,000</b>
<b>DES -&gt; CDSUC</b>	0,007	0,019	0,102	0,065	<b>0,474</b>
<b>EDAD_ -&gt; CDSUC</b>	0,049	0,047	0,077	0,634	<b>0,263</b>
<b>EMP_ -&gt; CDSUC</b>	0,156	0,078	0,142	1,100	<b>0,136</b>
<b>TAM -&gt; CDSUC</b>	-0,012	-0,017	0,058	0,201	<b>0,420</b>

Fuente: elaboración propia.

Los resultados empíricos confirman pues todas las hipótesis enunciadas en el modelo teórico, si bien con tamaños moderados de los efectos.

#### ***PAR – CDACT***

Se comprueba que el efecto es positivo y la relación estadísticamente significativa [ $r(73) = 0.261; \leq 0.000$ ], con un tamaño del efecto de 0,072. Por tanto, los resultados obtenidos permiten considerar confirmada H1.

#### ***SGCT -- PAR -- CDACT (PAR MEDIADORA)***

Se comprueba que la relación entre SGCT y CDACT está plenamente mediada por PAR, siendo el efecto positivo y significativo [ $r(73) = 0,070; \leq 0.000$ ], con un tamaño del efecto de 0,072. Por tanto, los resultados obtenidos permiten considerar confirmada H2.

#### ***PAR – CDSUC***

Se comprueba que el efecto es negativo y la relación estadísticamente significativa [ $r(73) = -0.095; \leq 0.1$ ], si bien con un tamaño del efecto de 0,10 que, según Cohen (1988), llevaría a invalidar la asociación. Los resultados obtenidos no permiten considerar confirmada H3 de forma robusta. Este dato está vinculado al efecto mediador expresado en H9.

#### ***SGCT – PAR – CDSUC (PAR MEDIADORA)***

No existe un efecto directo de SGCT sobre CDSUC, pero sí dos efectos mediados. El primero de estos efectos es mediado por PAR, siendo negativo y estadísticamente significativo [ $r(73) = -0.026; \leq 0.1$ ]. Los resultados confirman pues H4.

#### ***SGCT – PAR – CDACT - CDSUC (PAR Y CDACT MEDIADORAS)***

El segundo efecto mediador de SGCT sobre CDSUC es mediado por PAR y CDACT. La relación es positiva y estadísticamente significativa [ $r(73) = 0,012; \leq 0.1$ ]. Los resultados confirman pues H6.

#### ***PAR – CDACT –CDSUC (CDACT MEDIADORA)***

Existe un efecto indirecto de PAR sobre CDSUC a través de CDACT [ $r(73) = 0,043; \leq 0.1$ ]. Los datos dan pues por confirmada H5.

#### ***IGF -- CDACT***

Se comprueba que el efecto no es estadísticamente significativo [ $r(73) = -0.094$ ], con un tamaño del efecto de 0,009. Por tanto, los resultados obtenidos permiten considerar confirmada H8.

#### ***IGF -- CDSUC***

Se comprueba que el efecto no es estadísticamente significativo [ $r(73) = -0.045$ ], con un tamaño del efecto de 0,002. Por tanto, los resultados obtenidos permiten considerar confirmada H7.

#### ***PAR-- IGF – CDSUC (IGF MEDIADORA)***

El efecto moderador de IGF sobre la relación entre PAR y CDSUC, que en términos directos están asociados negativamente (H3), se puede observar tanto con los datos del modelo relacional, como de forma gráfica. El modelo relacional reporta un efecto moderador positivo y significativo [ $r(73) = 0.265; \leq 0.1$ ] con un tamaño de 0,057. La interpretación del gráfico permite observar cómo, a partir de niveles moderados de PAR, y con niveles moderados a elevados de IGF, el efecto de PAR sobre CDSUC se torna positivo y significativo. Por tanto, se acepta H9.

#### ***CDACT – IGF -- CDSUC (IGF MEDIADORA)***

Existe una relación directa y positiva entre CDACT y CDSUC [ $r(73) = 0,166; \leq 0.05$ ], con un tamaño del efecto de 0,028. El efecto moderador de IGF sobre la relación entre CDACT y CDSUC se puede observar igualmente tanto con los datos del modelo relacional como de forma gráfica. El modelo relacional reporta un efecto moderador no significativo [ $r(73) = 0.276$ ]. En cambio, la interpretación del gráfico permite observar cómo la relación positiva entre CDACT y CDSUC gana intensidad en presencia de IGF, y se convierte en negativa en su ausencia. Por tanto, H10 puede darse por confirmada.

## **4.8. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES**

---

La elevada mortalidad sigue siendo el principal campo de batalla para la EF, siempre que la voluntad de continuidad hacia las siguientes generaciones bajo el control de la familia o familias propietarias constituye su rasgo distintivo principal (Chua, Chrisman y Sharma, 1999; Claver, Rienda y Pertusa, 2004; Fahed-Sreih y Djoundourian, 2006). Entre los distintos conceptos de EF lanzados a la luz pública (Shanker y Astrachan (1996), la definición estricta que hemos incorporado en esta investigación se singulariza

precisamente por la convivencia de distintas generaciones en el negocio y/o en la propiedad como expresión de la voluntad de mantener la influencia familiar sobre el negocio en el tiempo (Donneley, 1964; Gallo, 1997). Este hecho diferencial no exige que el primer cambio generacional haya tenido ya lugar ni excluye a las EF de primera generación, pero sí que se haya iniciado una transición intergeneracional con la incorporación como propietarios, consejeros y/o directivos de miembros de la siguiente generación.

La prolífica investigación académica sobre sucesión en la EF (Venter, Boshoff y Maas, 2005; Benavides, Guzmán y Quintana, 2011) ha dedicado la mayor parte de su tiempo al problema de la planificación del relevo generacional (Aronoff, McClure y Ward, 2003; Casillas et al., 2005; Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2008; Ceja, 2008; Camisón, 2014). Dentro de esta cuestión, se han abordado múltiples prismas, que van desde el perfil ideal de los sucesores (Donnelly, 1964; Ward, 1987; Lansberg 1988; Stuart, 2007), al análisis de cómo preservar el legado y la cultura familiares (Gallo, 1998; Habberson, 2006; Pearson et al., 2008), pasando por una amplia batería de aspectos relativos a la organización del trabajo, la dirección y el capital (Cabrera et al., 2001; Chrisman et al., 2005; Le Breton-Miller et al., 2004; Venter et al., 2008).

Por el contrario, la investigación ha dedicado un interés mucho menor al problema de la elección y preparación de candidatos idóneos (Dyer, 1986; Ward, 1987; Le Breton-Miller et al., 2004; Cabrera y Martín, 2009). En este punto, las cuestiones que han suscitado más atención han sido: (a) la definición de las habilidades que los sucesores deberían reunir para un desempeño competente (eg., Lansberg, 1986); (b) el dilema candidatos externos versus internos (Levinson, 1974; Barnes y Hershon, 1976; Ward, 1987; Friedman, 1991; Fernández y Nieto, 2005); (c) la elaboración de protocolos para la formación de un sucesor interno con garantías (Ward, 1987; Jorissen et al., 2001; Le Breton-Miller, Miller y Steier, 2004; Cabrera y Martín, 2009; Camisón y Ríos, 2014).

Sin embargo, el problema del desarrollo interno de candidatos a sucesores capacitados apenas ha sido explorado. El soslayo de la forma en que se pueden desarrollar las competencias claves de gestión es llamativo y sorprendente teniendo en cuenta los precedentes defensores de la tesis que reputaba el desarrollo interno del capital directivo de los herederos como obligatorio para el éxito de la gestión de la sucesión en la EF (Sirmon y Hitt, 2003). El amplio registro de trabajos que achacan a las capacidades directivas la condición de buenos predictores de un desempeño superior (Hitt e Ireland, 1985; Hambrick, 1988; Finkelstein y Hambrick, 1990; Barney, 1991; Thomas, Clark y Gioia, 1993; Carmeli y Tishler, 2006; Martínez et al., 2010) y un peso decisivo en el éxito del relevo generacional en la dirección de la EF (Handler, 1989; Dreux, 1990; Fiegener et al., 1994; Ward, 1997; Pervin, 1997; Habberson y Williams, 1999; Claver et al., 2004; Garcés-Galdeano, García-Olaverri y Huerta, 2016; Mg, Dayan y Di Benedetto, 2019) no ha ido acompañado de evidencias empíricas de la forma en que se incumban directivos preparados entre los candidatos familiares.

La constatación de este gap justifica el interés de este trabajo en examinar el problema de los determinantes del éxito a largo plazo en la sucesión, entendiendo que el mismo se alcanza cuando un potencial sucesor interno de la familia ha conseguido: (a) acumular, en el momento de asumir el cargo, las competencias directivas que precisará para impulsar el negocio y asegurar su supervivencia en las próximas generaciones bajo control familiar; y (b) alcanzar una mayoría política sólida dentro de la familia que le reconozca como el nuevo líder.

La senda explorada en esta investigación para mejorar el conocimiento de los determinantes de la germinación de un líder para cada generación, de entre los posibles candidatos familiares, ha partido de una modelización teórica que conjuga la teoría de recursos y capacidades y el enfoque del aprendizaje organizativo, para construir un modelo multinivel prácticas-capacidades-éxito sucesorio. Con el fin de avanzar en el primer objetivo de este trabajo consistente en el conocimiento de los factores que explican la persistencia de conflictos de relevo en el liderazgo en la EF, este modelo se fija en la contribución de tres tipos de innovaciones organizativas (prácticas de gestión de los procesos -SGCT-, prácticas de gestión de los recursos humanos de alto rendimiento -PAR- y prácticas de gestión de la sucesión -IGF-) a la mejora de las capacidades directivas de los potenciales sucesores y al desarrollo de un nuevo líder de la EF entre ellos. Los resultados del estudio aportan innovaciones interesantes en el estado del arte del tema.

Los modelos de planificación de la sucesión existentes se basan en que el proceso comienza mucho antes de que el sucesor se incorpore al negocio y termina cuando el predecesor se retira (Cadieux, Lorrain y Hugron, 2002). Creemos que esta acotación temporal es imprecisa en su frontera superior, porque no se ha distinguido con claridad entre la sucesión en la dirección y en el liderazgo. La sucesión en la dirección se desarrolla mientras los potenciales sucesores completan la destreza para coordinar y catalizar el resto de capacidades y culmina efectivamente con la sustitución del antecesor con máximo poder en la EF en sus cargos ejecutivos por el sucesor elegido y la salida del predecesor de la gestión del negocio. Quizás en ese momento el sucesor de la nueva generación pueda alcanzar el liderazgo en el negocio. Pero la sucesión definitiva en el liderazgo de la EF no tiene por qué acaecer al mismo tiempo y de hecho, puede mostrar un desfase temporal significativo, demorándose mientras va madurando la aceptación por la familia del nuevo CEO o Presidente de la compañía hasta conseguir abanderar tanto el negocio como la familia (Kenyon-Rouvinez y Glemser, 2014). Existe pues un retardo temporal entre el desarrollo de las capacidades directivas de los potenciales sucesores (una variable flujo, que se construye mientras continúa el líder de la generación anterior al frente del negocio y finaliza en el momento de la sustitución del antecesor con máximo poder en la EF) y el alcance del liderazgo efectivo que se produce en el momento del reconocimiento por la familia de esa cualidad (una variable stock).

Esta innovación conceptual va acompañada de una innovación metodológica, consistente en observar la implantación de las distintas prácticas de gestión del negocio y de la sucesión y sus posibles efectos de desarrollo competencial y del liderazgo en todos los procesos sucesorios que han tenido lugar en cada EF desde el fundador a la actualidad: (a) hayan sido resueltos positivamente con el reconocimiento de un nuevo líder; (b) o por el contrario, hayan sido ejemplos de sucesiones truncadas, es decir, de elecciones de nuevos directores que no han alcanzado la talla de líder. Se han incluido también los posibles procesos sucesorios múltiples desplegados en una misma generación, cuando un director o un líder de la misma ha desaparecido antes de ser sustituido por motivos naturales o personales ajenos a la voluntad de la familia, o cuando su mandato ha sido revocado por la propia familia por haber perdido su confianza en cuyo caso este episodio se clasifica también como sucesión truncada.

Otra aportación de interés del trabajo ha sido la adopción de un enfoque multi-informante que extrae información de predecesores y sucesores (elegidos y descartados) según un patrón pautado por mandatos de todos los procesos sucesorios que han conducido a la elección de sucesivos líderes de los que ha sido factible extraer

información de los actores originales. La investigación sobre EF ha tardado en ganarse legitimidad como campo académicamente respetado, entre otras razones, por la dificultad técnica de estudiar simultáneamente a la empresa y a la familia (Kanter, 1977). Nuestro trabajo con este procedimiento ha permitido obtener valiosa información primaria para reconocer los procesos de sucesión exitosos o truncados, según hayan concluido con el reconocimiento de un nuevo líder de entre los candidatos familiares.

En cuanto al logro del resto de los objetivos planteados, la investigación ha sido ilustrativa porque ofrece una visión innovadora de los procesos de sucesión que discurren en el seno de la EF y de la familia empresaria y de los mecanismos para hacer germinar los relevos en la dirección y en el liderazgo. El valor de las tres clases de prácticas identificadas para despertar procesos de aprendizaje intergeneracional que permitan el desarrollo de las capacidades directivas de los potenciales sucesores es significativamente distinto a su utilidad para hacer germinar un líder de la nueva generación entre ellos. Es decir, el impacto de las tres innovaciones organizativas difiere según nos refiramos a la sucesión en la dirección y en el liderazgo de la EF. Este marco de análisis no tiene antecedentes y permite aclarar el problema del aprendizaje directivo y la sucesión en la EF en dimensiones hasta ahora inexploradas.

La convicción con que la literatura previa ha otorgado a la capacidad de la EF para desarrollar las competencias de los sucesores un papel central para el éxito sucesorio en cuanto al relevo en la dirección no ha ido acompañada de una comprensión igual de firme sobre la forma de desarrollarlas. La literatura parece haberse confinado en la defensa de una única fuente de aprendizaje directivo interno: la creación de un entorno que propicie el aprendizaje por la adquisición de experiencia del sucesor (Goldberg, 1991; Goldberg y Woolridge, 1993; Cabrera et al., 2001; Cabrera, 2005), mediante la transferencia de conocimiento desde los predecesores a sus sucesores (Cabrera et al., 2001; Cabrera, 2005; Le Breton-Miller et al., 2004; Venter et al., 2005), lo que aconseja que el proceso de aprendizaje directivo de los herederos se inicie con mucha antelación a su incorporación (Fiegenger et al., 1994), y acompañada en todo caso de una formación reglada y cierta experiencia gestora en organizaciones externas (Ward, 1987; Jorissen et al., 2001; Fernández y Nieto, 2005). Nuestra investigación constituye una aportación significativa al problema de cómo formar al sucesor a través del aprendizaje en el propio puesto que Calder (1961) ya reclamaba hace medio siglo, aportando evidencia empírica de que los predecesores pueden influir sobre desarrollo de las capacidades directivas de los potenciales sucesores de otro modo: implicándoles en la implantación de prácticas de gestión durante el período de transición intergeneracional. El descubrimiento de que la introducción de innovaciones organizativas como las prácticas de los SGCT y las PAR exige a los directivos responsables a desarrollar las competencias directivas clave ha llevado a perfilar el proceso de aprendizaje “forzado” en dirección de los potenciales sucesores mediante su alta implicación en la implantación de tales prácticas.

Este trabajo reafirma la amplia evidencia empírica ya existente sobre la relación entre la implantación de PAR y el desarrollo de las capacidades directivas (Pfeffer, 1994; Gutiérrez Broncano et al., 2004; Gutiérrez y Rubio, 2004). El poder inductor del aprendizaje para la sucesión en la dirección se potencia con la implicación de los potenciales sucesores en la introducción integrada de prácticas de gestión de los recursos humanos de alto rendimiento (H1). Esta investigación aporta la novedad de constatar fehacientemente este efecto en el contexto de un proceso de sucesión. Un segundo elemento novedoso es la constatación de que el efecto positivo de la implicación de los potenciales sucesores en la implantación de las PAR sobre el

desarrollo de las capacidades directivas de los aspirantes al relevo en la dirección de la EF se ve reforzado significativamente cuando va acompañado de su participación en la introducción de las SGCT (H2). La literatura sobre SGCT ha sido imprudentemente optimista al proclamar que la introducción de tales prácticas conlleva cuasi-automáticamente no sólo un aprendizaje directivo importante (Lee-Ross, 1993; Goetsch y Davis, 1994), sino la interiorización de valores de la GCT que entrenan a los facilitadores implicados en valores cruciales para la gestión competente de las personas (Camisón, González y Cruz, 2006). Este estudio evidencia que las EF tienen dinámicas laborales y familiares complicadas que pueden convertir en papel mojado las directrices de cualquier plan de calidad e impedir a directivos bien formados en calidad un desempeño eficaz de su gerencia, si no asimilan otros principios subyacentes a las PAR. Por tanto, la introducción conjunta de SGCT y PAR no sólo previene de disfuncionalidades típicas de la EF como la inequidad o el nepotismo, sino que ayuda a formar directivos con todas las competencias de dirección claves.

El segundo objetivo planteado, consistente en analizar el valor de las prácticas de gestión para catalizar este proceso de aprendizaje intergeneracional y conseguir una sucesión interna exitosa en la dirección de la EF, se da pues por plenamente alcanzado y permite concluir que la mejor estrategia para crear un entorno que propicie el *learning by doing* del sucesor reclamado por la literatura (Goldberg, 1991; Goldberg y Woolridge, 1993; Cabrera et al., 2001; Cabrera, 2005) es implicándole en la implantación de las PAR precedida de la implementación de los SGCT.

Entre las capacidades directivas críticas, la talla como líderes es una competencia de primer nivel (Camisón, 2004) que además resulta clave para la supervivencia de la EF (Day, 2001). La capacidad de liderazgo es la piedra angular para lograr una sucesión exitosa a largo plazo. El tercer objetivo de nuestra investigación pretendía aclarar si la sucesión en el liderazgo de la EF sigue un patrón de aprendizaje distinto al observado en la sucesión en la dirección. Los resultados confirman esta sospecha. Aunque tanto las PAR como los SGCT colaboran en el desarrollo de dimensiones del liderazgo como el compromiso de la dirección (Lado et al., 1992; Lado y Wilson, 1994, la capacidad de movilizar el talento (Osbaldeston y Barham, 1992) y la destreza para erigirse en modelo de conducta para el resto de miembros de la organización (Goleman et al., 2002), si un sucesor es elegido sin contar con las competencias directivas requeridas su potencial reconocimiento como líder se verá seriamente comprometido. Por tanto, el efecto positivo de SGCT y PAR sobre la sucesión en la dirección cuando el sucesor electo reúne las competencias clave puede convertirse en una sucesión truncada en liderazgo (medida por la relación negativa) cuando adolece de un aprendizaje directivo sólido (H3 y H4).

La lógica argumental de estas dos proposiciones son otras dos hipótesis (H5 y H6) que establecen el patrón completo de relaciones entre las prácticas de gestión, las capacidades directivas y la probabilidad de éxito sucesorio en el liderazgo. Los resultados apoyan la premisa de que las PAR y los SGCT pueden contribuir positivamente a la sucesión en el liderazgo, las primeras prácticas en solitario y las segundas prácticas acompañadas de las primeras, siempre que el sucesor elegido posea las competencias directivas requeridas.

Todas estas evidencias de distintos patrones de impacto de los SGCT y las PAR sobre la sucesión en la dirección y en el liderazgo son resultados pioneros en la literatura preocupada por los procesos de aprendizaje directivo, que puede tener repercusiones importantes tanto en la investigación académica como en la práctica empresarial de las

EF. Una primera interpretación advierte de la necesidad de estudios multinivel tanto de las innovaciones organizativas que el equipo directivo introduzca, como en sus consecuencias sucesoras más inmediatas en el negocio y en la familia.

La investigación ha incluido un tercer tipo de innovaciones organizativas, referidas a las prácticas de gobierno de la sucesión. Las prácticas IGF incluyen instrumentos elaborados por la familia con dos propósitos. Por un lado, tenemos diversos procedimientos de que se dota la familia para el gobierno de sus intereses en el negocio y para la organización de la toma de decisiones respecto del trabajo y el capital familiares comprometidos en el negocio (Cabrera et al., 2001; Chrisman et al., 2005; Le Breton-Miller et al., 2004; Venter et al., 2008). En este grupo, se incluyen el diseño de normas y estructuras como son la asamblea familiar, el consejo de familia, el protocolo familiar, las normas sobre el trabajo en la empresa de miembros de la familia (p.e., sueldos, puestos), las normas de distribución de poder entre ramas de la familia o los criterios para la transmisión del capital entre miembros de la familia y con inversores externos. Por otro lado, están los IGF destinadas al gobierno de la sucesión mediante la fijación de las capacidades a exigir a los miembros de la familia que aspiren a puestos de dirección en la EF y de normas para la elección de los sucesores en dichas tareas y para conciliar los intereses de todos los stakeholders clave en relación a los puestos de dirección de la EF (Ward, 1987; Jorissen et al., 2001; Le Breton-Miller, Miller y Steier, 2004; Sánchez-Crespo, Bellver y Sánchez, 2005; Cabrera y Martín, 2009; Camisón y Ríos, 2014). El efecto de las IGF sobre la sucesión en la dirección y en el liderazgo es especialmente complejo y, por ello, el cuarto objetivo de la investigación planteaba explorarlo con mayor profundidad. El análisis empírico desplegado ha sido meritorio permitiendo, no sólo alcanzar el objetivo indicado, sino revelar aspectos innovadores de la forma en que tal impacto discurre.

El primer resultado sorprendente es que, a pesar de que por su propia naturaleza las IGF están relacionadas con la formación y elección de un sucesor interno con garantías y con las normas y valores imperantes en la familia que determinan el perfil de liderazgo por el que opta, las evidencias empíricas recolectadas no apoyan la existencia de efectos directos ni sobre la sucesión en la dirección ni sobre la sucesión en el liderazgo (H7 y H8, respectivamente). Las IGF no son pues suficientes para garantizar el éxito sucesorio a largo plazo. Estos resultados chocan con la literatura existente sobre estas prácticas, que asume un tono determinista de cuya suerte se desprende que la mera aplicación de tales instrumentos obraría efectos directos en sucesiones exitosas en la dirección y en el liderazgo.

La incapacidad de las IGF para asegurar por sí solas la formación y elección de un sucesor interno capaz de pilotar el negocio y de liderar a la familia en su dimensión emprendedora debe estimular la investigación orientada a descubrir las claves de la supervivencia de la EF. Los estudios deberán ampliar el registro de aspectos que podrían incidir en el éxito sucesorio a largo plazo. Nuestra investigación arroja luz innovadora sobre este reto, señalando a las PAR y las SGCT como prácticas habilitadoras del potencial asegurador de una sucesión exitosa en el liderazgo de las IGF. Dicho en otros términos, las IGF ejercen un doble efecto contingente que constituye un descubrimiento totalmente nuevo:

- Por un lado, las IGF se revelan como acciones necesarias (aunque no suficientes) para conseguir una sucesión exitosa en el liderazgo incluso cuando los sucesores potenciales con aspiraciones de líder reúnen las competencias directivas requeridas (H10). Este resultado matiza las conclusiones extraídas de

H5 recordando que la lógica económica no siempre prevalece cuando el poder (en este caso, la discrecionalidad familiar para elegir el líder) atiende a otras consideraciones que desmerecen la primacía otorgada frecuentemente por la literatura a las capacidades directivas en el futuro de un potencial sucesor.

- Por otro lado, un alto grado simultáneo de implantación de IGF y PAR puede llevar a una sucesión exitosa en el liderazgo incluso cuando el sucesor electo no reúna las competencias directivas requeridas por el cargo (H9). Es decir, este efecto contingente de IGF sobre la relación directa entre PAR y CDSUC transforma la relación esperada negativa en positiva. Así como las hipótesis H3 y H4 informaban de los efectos adversos que cabría esperar de la elección de un líder incompetente como gestor, la hipótesis H9 revela que las normas y estructuras de gobierno desarrolladas por la EF pueden suplir tal carencia del sucesor merced a la experiencia y el conocimiento tácito depositado en los miembros de los órganos de gobierno de la EF. La literatura previa (eg., Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez y García-Almeida, 2001; Lee et al., 2003; Certo et al., 2006) ha intuido la importancia de los recursos cognitivos tácitos almacenados en estos órganos, que pueden si no sustituir sí al menos acompañar y asesorar al líder en aquellas decisiones en las que carezca de formación suficiente. Nuestra investigación va un paso más allá aportando evidencia empírica de que la dirección colegiada surge como un medio de resolver los problemas de la insuficiente cualificación directiva del sucesor, cuando existe un alto consenso en su elección y en el funcionamiento orgánico de la estructura de gobierno familiar.

La transferencia del conocimiento acumulado sobre el proceso sucesorio desde la academia y la consultoría especializada ha centrado las recomendaciones y los proyectos de intervención en la implantación de planes de sucesión y en la elaboración de protocolos familiares. Por tanto, la aplicación práctica para afrontar los problemas sucesorios y asegurarla continuidad de una EF está descansando principalmente en la elaboración de documentos que regulen el relevo generacional.

Estas medidas preventivas han prevenido muchos conflictos durante el proceso de sucesión, preparando para el futuro al conjunto de familiares vinculados a la EF y a las estructuras de gobierno corporativo y familiar. Sin embargo, la sucesión sigue siendo la responsable de un alto porcentaje del 85% de fracasos en el paso de la primera a la segunda generación, del 70% que no logran superar la segunda generación y del 50% que fallecen en las transiciones posteriores. Desde luego, en estos fatales desenlaces juegan otros factores, pero se estima que el 72% de EF tienen problemas en la sucesión y el 60% desaparecen por problemas familiares (Camisón, 2014: 12). Los problemas de mayor relevancia no suelen ser temas mercantiles referidos a operaciones societarias, que sólo suelen ser necesarios en compañías con complejas estructuras societarias; ni temas fiscales, resolubles con una planificación tributaria inteligente.

En las EF, los directivos suelen escogerse por su posición dentro de la jerarquía familiar. Esta forma de actuar confiere más importancia aún a que los directivos familiares desarrollen sus capacidades de gestión y liderazgo. Cuando esto no sucede, el conflicto está servido. Las guerras familiares por la sucesión siguen siendo tema de titulares en la prensa económica referidos a conflictos sucesorios en grandes EF, en los que los desacuerdos entre los herederos sobre quién o quiénes deben asumir el liderazgo en sustitución de los predecesores subsiste como la principal *casus belli*. Podemos recordar sonados casos como los que protagonizaron dos empresas en su momento

líderes de sus respectivas industrias, Lladró en porcelana y Churruca en pipas. Ambos terminaron con el troceado de la EF montada por los fundadores y con la salida y montaje de una firma paralela por el heredero descartado como sucesor.

Estas grandes empresas, al igual que muchas otras, seguro que pudieron contar con asistencia competente para preparar un cambio generacional consensuado y con garantías. No deja de ser cierto que muchas EF se enfrentan al drama sucesorio sin haber pactado y planificado las reglas de juego. Nuestra investigación completa los datos y los casos disponibles anteriormente, que avisan del limitado valor de los instrumentos de planificación para despejar los principales riesgos para la sostenibilidad temporal de las EF. También advierte de que tan frecuente y recalcitrante problema no puede subsanarse con recetas simples del estilo de la recomendada nada menos que por Félix Gálvez, ex socio responsable de empresa familiar de Landwell-PwC: previsión, transparencia interna y toneladas de comunicación.<sup>5</sup>

Estos planteamientos simplistas son peligrosos porque el problema principal para la supervivencia a largo plazo de la EF es el relevo en el liderazgo. Los líderes tienen siempre la llave del cambio. Cuando una organización se estanca y entra en crisis, la responsabilidad primera es de ellos. Spoerer (2001) defiende que las crisis de mayor envergadura son las crisis de las élites caracterizadas por su incapacidad de modificar su modo de contemplar el negocio y el entorno, por su resistencia a transformarse. Por ello, la familia empresaria demandará al nuevo líder la capacidad de forjar un nuevo proyecto para la generación que encabeza, con el cual se puedan descubrir y explotar novedosas oportunidades que ofrezcan soluciones innovadoras a las demandas que plantean el mercado y el propio núcleo de parentesco.

El problema del relevo directivo es que sustituir al líder de una empresa es difícil per se, y su complejidad crece exponencialmente cuando quienes deben elegirle están vinculados sentimentalmente con los posibles candidatos. Otra obviedad que suele escucharse acerca del relevo en el liderazgo de la EF es que la gestión de los sentimientos a partir de la entrada en juego de la segunda generación es tarea incluso más complicada que levantar y hacer triunfar una EF por el fundador. La verdad es que relevar al líder es difícil porque conseguir las habilidades para ser líder es un objetivo retador al que no todos los posibles candidatos pueden aspirar.

Los obstáculos para la sucesión también pueden alimentarse con la archisabida receta de la profesionalización de la dirección, dejando la EF en manos de expertos externos. Esta alternativa, vendida frecuentemente como una panacea, no es una opción neutra pues orillando el riesgo de una contratación errónea y disponiendo el profesional de las capacidades directivas requeridas, existen barreras importantes que deberá salvar para lograr erigirse en un líder reconocido por la familia si el profesional externo se visualiza como el apartado definitivo de la familia de la gestión (y no como una solución temporal mientras se cuecen alternativas competentes dentro del núcleo parental). Tampoco es solución sencilla la selección de los familiares con experiencia profesional fuera de la EF frente a los que han permanecido toda su trayectoria profesional en el negocio familiar, o si el familiar con trayectoria profesional independiente y con un conocimiento limitado de la EF choca con los parientes formados dentro de la misma, que la conocen perfectamente y que pueden contemplarle como un intruso con deseos

---

<sup>5</sup> Ct por Sánchez-Silva, C. (2010), “La sucesión enfrenta a la empresa familiar”. *El País*, 21 de febrero de 2010. [https://elpais.com/diario/2010/02/21/negocio/1266763648\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2010/02/21/negocio/1266763648_850215.html) Consultado el 30 de octubre de 2022.

de arrebatarles una promoción de la que se sienten acreedores naturales por su sacrificio. Es más, en pymes familiares, las oportunidades de contratación de directivos profesionales competentes están limitadas por la capacidad de pago de altos salarios; y si la opción es por el familiar desarrollado profesionalmente fuera de la EF, el conflicto familiar puede darse por servido ante la previsible rebelión de los familiares que han permanecido en el trabajo interno a la misma en condiciones laborales normalmente menos atractivas.

Los resultados empíricos de nuestra investigación lanzan un serio aviso contra la perseverancia de la creencia ingenua en la planificación de la sucesión y el recurso a personas formadas profesionalmente fuera de la EF, en menoscabi del cuidado del aprendizaje directivo interno durante la transición generacional. La vía del desarrollo interno presenta a priori una mayor incertidumbre sobre el nivel competencial que los potenciales sucesores podrían conseguir, pues nuestro estudio constata que el éxito de la sucesión en el liderazgo depende en buena medida de la preparación competente de un sucesor familiar. Pero nuestra investigación también aporta vías para conseguir ese nivel competencial mínimo por los sucesores potenciales. De hecho, un resultado de alcance del trabajo es la mejor comprensión de los medios existentes para resolver el problema de la sucesión en la dirección. La evidencia empírica transmite a las EF un claro mensaje: se puede crear un escenario de sucesión constructivo si los potenciales sucesores aprovechan la oportunidad de desarrollo de sus competencias directivas que puede germinar con su participación plena en las actividades ligadas a las prácticas de SGCT y PAR. Si los líderes actuales de la EF definen el período de transición intergeneracional como una etapa de aprendizaje de las habilidades directivas por los potenciales sucesores, se abre una fase de prueba del liderazgo que cada uno de ellos lleva dentro. Las exigencias que a los sucesores potenciales les demandará responder a la implantación de las prácticas en SGCT y PAR son un crisol en que puede forjarse un nuevo liderazgo.

La asunción de responsabilidades para liderar la implantación de SGCT fuerza al desarrollo de un estilo de dirección capaz de aunar la gestión competente de los recursos y procesos, que bien conducida permitirá desvelar los entresijos del negocio y sus necesidades y oportunidades de cambio y mejora, siendo así una buena base para el desarrollo de un liderazgo en tono transformacional. Ahora bien, si los potenciales sucesores no se implican en la nueva filosofía de dirección que la implantación de un SGCT entraña y rehúsan asumir su responsabilidad en capacitarse para liderar la mejora de los procesos y el pleno compromiso de las personas, el riesgo de que sean excluidos de la lista de candidatos a la sucesión crece considerablemente. El aprendizaje directivo fallido cuando se introduce un SGCT no permite albergar esperanzas de que los posibles sucesores tengan la talla suficiente para insuflar en la EF un nuevo impulso aprovechando el cambio generacional.

En paralelo, la implicación en la introducción de las PAR y la interiorización de sus valores favorece que los potenciales sucesores se acrediten como buenos conductores de personas. Los líderes fuertes son capaces de unir no solo la familia sino a toda la organización en el logro de una visión. Es clave para ello su destreza para influir en los demás y conseguir que trabajen más duro y más eficientemente, para motivarles en el alcance de objetivos, su talento para infundir confianza y su habilidad para construir espíritu de equipo. Las PAR son un medio excelente para que los sucesores potenciales se entrenen en este objetivo.

La señal de la mutación de un directivo en líder se consigue cuando sus colaboradores aceptan de buen grado su magisterio, cuando lo toman como ejemplo y modelo de conducta, cuando sus acciones y decisiones constituyen guías de conducta a imitar. Desde luego, no se trata de una transición sencilla ni fácil, pues su alquimia requiere tanto la transformación interna del directivo para subir un peldaño en su ascendencia organizativa gracias a su demostrada capacitación, como de la aceptación de los miembros de la organización en su nueva condición de líder. Es decir, un líder además de comprometido debe estar capacitado y reconocido. Alcanzar este objetivo está al alcance de la mano si los sucesores potenciales aceptan el reto de demostrar su liderazgo conduciendo la implantación de SGCT y PAR.

Puesto que la introducción de estas innovaciones organizativas se producirá durante el periodo de transición intergeneracional, y por tanto los predecesores siguen con la vara de mando, es crucial que estos líderes de la generación saliente frenen los procesos de relevo hasta que los potenciales sucesores hayan completado el periodo de aprendizaje necesario. Su determinación para mejorar el negocio introduciendo SGCT y PAR puede permitir mejoras interesantes del desempeño financiero del negocio a corto plazo, pero llegados a este punto de su ciclo biológico y emprendedor, su misión debería centrarse más en preparar con garantías la sucesión. La fijación del liderazgo de tales prácticas por los potenciales sucesores es un camino atractivo para esa meta de asegurar el éxito sucesorio a largo plazo.

La familia y los líderes de la generación saliente han de ser igualmente conscientes de los resultados que cabe esperar de los protocolos de planificación de la sucesión, entre los que no se debe contar la germinación sin más de un sucesor en el liderazgo. Los IGF sí pueden ayudar a mejorar las competencias directivas de los potenciales sucesores con las debidas medidas de estímulo de su aprendizaje como gestores. Si su enfoque se coordina con la introducción de las SGCT y PAR, la probabilidad del éxito de la sucesión en el liderazgo crece sensiblemente.

Los órganos de gobierno familiar diseñados en las IGF pueden jugar también un papel decisivo en el éxito sucesorio a largo plazo, cuando saben acompañar al sucesor elegido para transformarse en el líder de la siguiente generación supliendo sus carencias directivas hasta que complete su formación gestora. La incorporación de un sucesor sin esas competencias directivas mínimas es un riesgo considerable para la supervivencia a largo plazo de la EF, que ésta sólo debería asumir cuando la familia haya sabido organizar el conocimiento de las claves del negocio en un órgano que sea capaz de asistir colegiadamente al sucesor en formación.

Los resultados del estudio ponen pues de relieve que la sucesión es un proceso donde no sólo se transfiere capital y poder entre las personas de la actual generación que aún dirigen la EF y las que la dirigirán en el futuro, sino que también se puede transferir conocimiento tácito con la convivencia familiar y con el asesoramiento de los órganos de gobierno familiar. Esta conclusión evidencia que el proceso de sucesión debe darse de forma planificada y gradual. Las decisiones de sucesión que deben adoptarse de forma repentina, por motivos de salud o por rupturas drásticas del consenso familiar, no permiten augurar una transición intergeneracional positiva ni siquiera contando con IGF, si el periodo de aprendizaje de los potenciales sucesores está inconcluso y no existe una estructura desde la que los “sabios de la familia” puedan cubrir constructivamente sus limitaciones sin dañar su reputación intra-familiar.

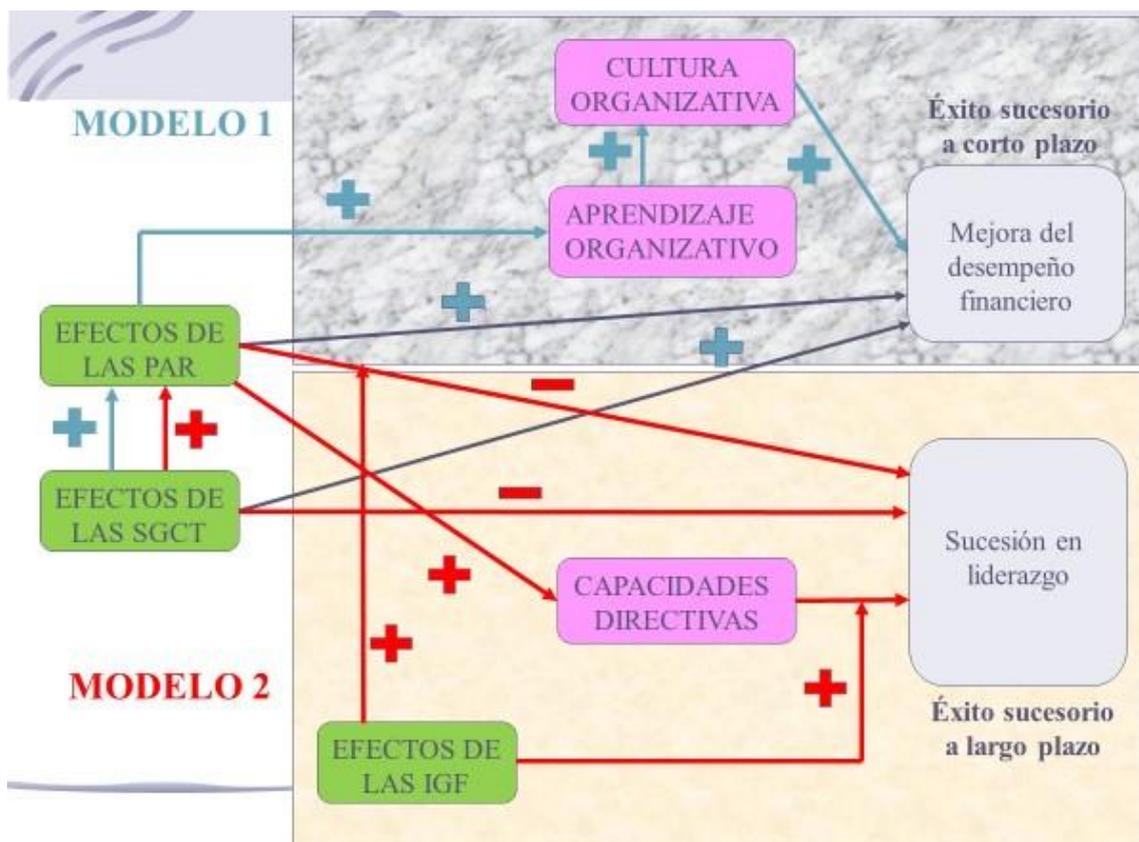
.

**5**  
**CONCLUSIONES FINALES Y**  
**CONTRIBUCIONES**

## 5.1. BALANCE FINAL

En la presente sección, se sintetizan los resultados obtenidos a partir de una interpretación global de las conclusiones extraídas de los análisis teóricos y de los dos modelos empíricos contrastados. Dado que en los dos capítulos anteriores ya se han elaborado unas conclusiones amplias de las dos investigaciones empíricas, ahora nos centraremos en conclusiones más generales que atañen a los dos modelos. El gráfico 35 ofrece una visión de síntesis de los resultados más destacados de los dos modelos empíricos contrastados.

**Gráfico 35: Balance final: síntesis de los dos modelos.**



Fuente: elaboración propia.

En el siguiente punto se desentrañan las implicaciones académicas del estudio complementando el análisis de los resultados ya presentados en los dos capítulos previos con una reflexión conjunta que toma elementos de los dos modelos. Dado que ambas modelizaciones observan desde perspectivas complementarias un mismo fenómeno, el éxito sucesorio, esta investigación quedaría incompleta sin este balance agregado que, además, conduce a interesantes conclusiones.

En el tercer apartado de este capítulo se extraen las conclusiones prácticas adicionales a las ya anticipadas en los dos capítulos anteriores, que cabe discernir pensando simultáneamente en los resultados de los dos modelos. De nuevo, este enfoque se revela fructífero pues permite alcanzar ciertas ideas de potencial valor para las EF y las familias empresarias en el momento de gestionar procesos sucesorios.

El capítulo se cierra con el reconocimiento de las limitaciones que inevitablemente hemos de aceptar por razones ajenas a la voluntad de la doctoranda, y con el enunciado

de las futuras líneas de investigación a desarrollar y que se justifican por el sentido de las limitaciones y de las conclusiones alcanzadas.

## **5.2. CONCLUSIONES FINALES**

### **5.2.1. Contribuciones académicas**

Los resultados y la confirmación de las hipótesis planteadas permiten afirmar que esta tesis hace una aportación de interés a la investigación sobre estrategia y sucesión en la EF. Aunque el proceso de sucesión es uno de los aspectos más estudiados en el ámbito de los negocios familiares (Benavides, Guzmán y Quintana, 2011), quedan todavía muchos aspectos del mismo por desentrañar. La etiqueta de caja negra que pesa sobre el proceso sucesorio (Campbell, Heriot y Welsh, 2007: 9) puede empezar a despejarse con trabajos como éste, que desentrañen los mecanismos que obran en estas transiciones intergeneracionales. La naturaleza crítica de los estudios sobre el proceso sucesorio, que Venter, Boshoff y Maas (2005) atribuyen a la escasez de modelos conceptuales y de trabajos cuantitativos que contrasten empíricamente las relaciones entre las variables clave, sobre todo en pymes, obliga pues a un esfuerzo de creatividad para abordar el problema sucesorio desde prismas innovadores.

El modelo teórico propuesto se ha concebido con esta voluntad de ampliar el marco de análisis del proceso de sucesión. Para ello, ha estructurado los factores determinantes del éxito sucesorio (dividido a su vez en éxito a corto y a largo plazo) en dos categorías: prácticas y capacidades. Los resultados constatan el acierto de este diseño, al haberse demostrado: (a) las diferencias en los factores explicativos del éxito sucesorio a corto y a largo plazo; (b) el efecto que las prácticas de gestión desencadenan tanto sobre las capacidades directivas y de aprendizaje como sobre el éxito sucesorio, aunque no siempre del mismo signo.

Respecto a las diferencias entre las modelizaciones del éxito sucesorio a corto y a largo plazo, los trabajos presentados hacen una contribución relevante al ofrecer y testar empíricamente dos aspectos de la sucesión difuminados en la literatura actual. La distinción entre el éxito de la sucesión a corto plazo, restringido al acierto en la elección de sucesor/es en cada generación, y el éxito de la sucesión a largo plazo, definido por la elección sucesiva de líderes capaces de transitar los cambios generacionales de forma competente y consensuada, es una idea novedosa que puede abrir nuevas líneas de investigación que incrementen la comprensión de las iniciativas que aumenten la supervivencia de las EF.

Las prácticas de gestión de la calidad SGCT y de los recursos humanos PAR se confirman como antecedentes significativos del éxito o del fracaso del proceso sucesorio. Tanto los problemas inherentes a la EF que Stuart (2007) enumera como los factores de éxito o de fracaso de la EF citados por Habberson y Williams (1999) y Pearson et al. (2008) parecen estar relacionados con el grado de adopción de las prácticas de gestión de procesos y personas. Por un lado, la implantación de estas prácticas de gestión está asociada directa y positivamente con la mejora del desempeño financiero conseguido por el sucesor durante su mandato. Sin embargo, por otro lado, su efecto sobre el éxito de la sucesión en el liderazgo, aunque sigue siendo significativo se torna en negativo. La visión conjunta de los dos modelos permite apreciar esta contradicción de impactos, de la que cabe deducir novedosas implicaciones académicas.

Una primera lectura ya apunta que el éxito sucesorio a corto plazo, manifestado en la mejora de la rentabilidad económica durante el lapso temporal monopolizado por un

sucesor (que suele equivaler como máximo al tiempo de dominio de una generación), puede asentarse con la introducción por el sucesor de innovaciones organizativas (como SGCT y PAR) que desencadenen procesos de mejora en los procesos y en los recursos de los que se desprendan avances de productividad. Por tanto, en el desarrollo de su labor gerencial, la eficacia de un sucesor se mide por su inteligencia a la hora de seleccionar las mejores prácticas para su organización y de implementarlas para que induzcan cambios positivos que redunden en la mejora de la rentabilidad económica de la EF. El acierto en esta innovación organizativa ya puede contribuir positivamente al éxito del sucesor durante su mandato si lo interpretamos en términos estrictamente financieros.

En cambio, el éxito sucesorio a largo plazo, plasmado en un relevo en el liderazgo del cual surja un líder capacitado y reconocido por la familia, puede verse perjudicado si el sucesor elegido pretende asentar su legitimación sobre sus prácticas de gestión exclusivamente. Aunque tales innovaciones conduzcan a mejoras de rentabilidad a corto plazo, la legitimación familiar del sucesor pende de la convicción de que está capacitado para provocar cambios que incrementen la probabilidad de supervivencia de la EF, y ello no depende de aspectos instrumentales.

Una segunda lectura, más reposada, evidencia que, junto a los efectos directos antes reseñados, las prácticas de gestión pueden despertar mecanismos más complejos de los que se desprenden igualmente impactos sobre el éxito sucesorio aunque de forma indirecta, es decir, mediada por otras variables. Nuestra investigación ha puesto el foco en los procesos de aprendizaje como eslabón perdido del éxito sucesorio que las prácticas de gestión pueden activar. A corto plazo, la habilidad de un sucesor para impulsar el desempeño financiero se ve notablemente reforzada cuando aprovecha las nuevas prácticas de gestión para despertar procesos de aprendizaje organizativo que despierten una organización quizás aletargada en la fase final de reinado de su predecesor, promoviendo un cambio cultural hacia un modelo participativo-adhocrático que otorgue de nuevo vigor a personas más capacitadas y motivadas. A largo plazo, el valor de las prácticas de gestión está ligado inexorablemente (pues el efecto directo es negativo) a la habilidad de los predecesores para manejar las prácticas de gestión innovadoras como incubadoras del aprendizaje gerencial de los potenciales sucesores. La inmersión de estos agentes en la introducción de las innovaciones organizativas debe despertar un aprendizaje de las competencias directivas clave que avalen ante la familia al sucesor elegido como el líder capaz de conducir a la EF hacia un futuro sostenible.

Este doble efecto de las prácticas SGCT y PAR como variables inductoras de procesos de aprendizaje organizativo y directivo es un descubrimiento innovador en la literatura, que puede despertar un interés renovado por las innovaciones organizativas ahora en el campo de la sucesión en la EF. Los abundantes estudios publicados sobre el valor de las prácticas de calidad (eg., Reed, Lemak y Montgomery, 1996; Camisón y Puig, 2014) y de recursos humanos (Bayo y Merino, 2002; Bloom y Van Reenen, 2011; Díaz, Pasamar y Valle, 2016) como fuentes de ventajas competitivas gracias a su potencial de estímulo al desarrollo de capacidades y de mejoras de los resultados financieros pueden ahora trasladarse al análisis el éxito sucesorio, con prometedoras expectativas.

La investigación también ofrece resultados que permiten calibrar el poder explicativo de las distintas prácticas de gestión. Las PAR se revelan como innovaciones con un potencial inductor directo de las dos clases de aprendizajes indicadas y con efectos directos sobre el éxito sucesorio a corto y a largo plazo. En cambio, las SGCT obran siempre a través de las PAR, reforzando la idea de que sus efectos requieren prácticas

complementarias que pongan en valor sus potencialidades. Este resultado es robusto pues se reproduce en los dos modelos. Los investigadores en el campo de la gestión de la calidad deberían tomar nota del mismo, y repensar sus modelizaciones poniendo especial interés en los sistemas de gestión de la calidad concebidos como inductores de otras innovaciones organizativas complementarias.

Un nuevo resultado de alcance de ambos modelos es el que atañe al comportamiento diferencial de la sucesión en la dirección y de la sucesión en el liderazgo. El éxito sucesorio tanto a corto, como a largo plazo se ve notablemente apoyado cuando los potenciales sucesores se ven involucrados en un entorno de aprendizaje reforzado por la adopción de prácticas de gestión, que a corto plazo debe ser promovido por él mismo y a largo plazo por sus predecesores. El relevo gerencial puede ser exitoso a largo plazo, es decir, durante generaciones, si los fundadores y sus sucesores mantienen el rigor en la preparación de sus relevos a fin de que se mantenga intergeneracionalmente un nivel competencial crítico. A corto plazo, el éxito sucesorio del sucesor de cada generación (o sucesores si el elegido renuncia o es desalojado antes del siguiente cambio generacional) dependerá de que inyecte en la EF savia nueva que la relance a otro ciclo de crecimiento. En ambos casos, la inmersión de los sucesores (antes de su elección y una vez elegidos) en la implantación de SGCT y PAR es la clave para que sus resultados sean extraordinarios. Estos resultados cuestionan en cierta medida la insistencia de la literatura en la profesionalización de la dirección leída como contratación de gestores expertos externos a la familia, pues sugiere que las EF tienen en su mano mecanismos para conseguir desarrollar internamente las competencias clave.

Sin embargo, la sucesión en el liderazgo es un problema con más aristas. Si medimos el éxito sucesorio a largo plazo por la capacidad de la EF para reemplazar a sus líderes en cada cambio generacional, desde luego el aseguramiento de su posesión de las competencias directivas clave es un aval ante la familia que decide a su próximo líder, pero tal legitimación está asociada a un alto grado de consenso familiar operado a través del uso de prácticas de gobierno familiar institucionalizadas, puesto que incluso los potenciales sucesores mejor preparados gerencialmente pueden fracasar como líderes si la familia no ha preparado la sucesión y las reglas están por pactar. Las IGF asumen pues una importancia crítica, no como artífices directos del éxito del proceso sucesorio, sino como complemento necesario del éxito en la sucesión directiva; e incluso como órgano de gestión colegiado que acompaña al sucesor preferido por la familia, pero inmaduro gerencialmente, mientras culmina su maduración directiva.

### **5.2.2. Contribuciones prácticas**

La sucesión se suele afrontar por parte de los empresarios familiares como un acontecimiento incómodo cuya dinámica no suelen comprender bien. Otros ven los conflictos que afloran en el momento del relevo generacional como algo inevitable; es decir, los observan con resignación. El pensamiento dominante en los empresarios familiares que tienen esta forma de ver la sucesión es que en la mayoría de los casos la misma supondrá un obstáculo al desarrollo de la empresa. Y el recurrente ejemplo de la profecía auto-cumplida vuelve a producirse: el enfoque negativo del tema deriva en los conflictos que acaban amenazando la continuidad de la EF. Para tener una idea de la severidad del trance, sólo recordar unas pocas cifras (recogidas en el cuadro 1). En España, sólo entre un 10-15% de las EF sobreviven como tales a través de la segunda generación; y entre un 30-35% de las que han logrado sobrevivir al fundador y a la

segunda generación, alcanzan la tercera. El fracaso de muchas EF indica que éstas enfrentan múltiples desafíos en cada transición intergeneracional que pueden no sólo destruir valor para los propietarios sino incluso acabar con el mismo negocio. Es más, tienen un plus de peligrosidad respecto a las empresas no familiares que obstaculiza su supervivencia.

Muchas EF han optado por eludir el problema por la vía de los hechos, actuando como si no existiera. El *9th Global Family Business Report* de PwC (2018: 8) colocaba la sucesión como el duodécimo reto clave de la EF para los dos años siguientes, inquietando apenas a un 33%, mientras que la necesidad de innovar y de acceder a las habilidades y capacidades correctas atañían al 66% y 60% respectivamente. La profesionalización de la dirección tampoco parece despertar temores entre la mayoría de EF pues sólo el 41% lo incluyen entre sus principales desafíos. Este relativo soslayo del reto de la sucesión no hace sino acentuar el peligro que supone para la pervivencia de la EF, pues implica olvidar que la orientación innovadora y el desarrollo de capacidades clave como el aprendizaje y las destrezas directivas están directamente ligadas al éxito sucesorio.

Lo primero que deben entender los empresarios familiares es que lo que les pasa no es problema de “su familia”, sino que constituye un reto al que se enfrentan todas las EF. Las discrepancias, las frustraciones, los malos entendidos y las confusiones están latentes en todas las familias y, por extensión y agravados, en todas las EF pues al trabajar los familiares también juntos surgen nuevas dificultades (rivalidades, envidias). La alta tasa de mortalidad con el cambio generacional de las EF deriva pues de la incomprensión del origen de los conflictos y de un inadecuado enfoque de la forma de resolverlos que no hace sino intensificarlos.

La literatura académica ha ofrecido consejos de un alcance limitado para guiar la práctica familiar en este problema. La perspectiva predominante ha sido excesivamente normativa, centrándose en la elaboración de instrumentos (IGF) que sirvan para conciliar la familia y la empresa y para gobernar las decisiones de la familia respecto al negocio que controlan. Mas ya hemos visto que tales prácticas tienen una capacidad restringida para reducir la tasa de mortalidad sucesoria, dado su escaso valor para asegurar la preparación de sucesores competentes y de líderes capacitados, comprometidos y consensuados. Nuestra investigación es una ayuda adicional para las EF pues les ofrece nuevas pistas de cómo incorporar a las clásicas IGF nuevas prácticas (en nuestro caso, de gestión) que aumenten la probabilidad de éxito de los procesos sucesorios. Además, nuestro trabajo recuerda la importancia de que los sucesores tengan un órgano de gobierno corporativo (el consejo de administración) y familiar (consejo de familia) con profesionales competentes y familiares informados y experimentados, que puedan aminorar los riesgos por incompetencia del gestor o asesorarle en sus puntos débiles.

Algunos de los problemas a los cuales debe enfrentarse toda transición generacional son sucesores demasiado jóvenes y con poca experiencia para desempeñar cargos importantes, los deseos de asegurar la supervivencia y el control familiar a cualquier precio y la no alineación de las acciones del sucesor con la mejor estrategia a largo plazo y con la misión consagrada por la familia. Esta investigación aporta a las EF ciertas evidencias de que tales riesgos potenciales pueden mermarse con la implantación de innovaciones organizativas (SGCT y PAR) que gestionan el talento mediante la profesionalización de la dirección (familiar y no familiar), apuestan por la promoción (basada en el mérito y no en las relaciones), aseguran la equidad mediante un reparto

transparente de las remuneraciones y que establecen estructuras organizativas correctas, a través de la clarificación de los papeles y las responsabilidades en paralelo al incentivo de la participación y el compromiso.

La responsabilidad de adoptar estas innovaciones organizativas reposa tanto en los sucesores elegidos como en sus predecesores. De los antecesores depende la decisión de sumergir a los potenciales sucesores en la introducción de estas prácticas de gestión para que aprendan las competencias directivas clave y al mismo tiempo demuestren a la familia su talla de líder, garantizando así el futuro de la EF. De los sucesores elegidos depende la decisión de promover o intensificar dichas prácticas de gestión una vez han asumido el mando, para hacer realidad durante su mandato las expectativas de mejora del desempeño financiero de la EF que la familia depositó en él al seleccionarle. La convicción en el valor de las prácticas de gestión para mejorar el desempeño en cada trance sucesorio puede ser un elemento de reflexión que motive a las EF a superar su propensión a la inercia y a la conservación de la tradición, incentivando en cambio una mayor propensión innovadora.

Las familias empresarias suelen ser firmes partidarias de mantener la cultura familiar como sistema de valores de la EF. Es una forma de mantener su control y también de guiar el negocio según la misión para la que fue creado. Sin desmerecer esta visión, habría que agregar que la cultura organizativa es una realidad viva que puede degradarse si en su práctica cotidiana la EF fracasa al integrar los intereses de todos los grupos de interés clave, y que en todo caso precisa desarrollos y ajustes a las nuevas condiciones competitivas y familiares. La investigación ha demostrado el valor de las SGCT y PAR para el modelado cultural hacia una cultura participativo-adhocrática que puede ser el modelo más apropiado para la EF en las generaciones posteriores a la del fundador, si se aprovechan para despertar la capacidad de aprendizaje organizativo.

En especial, las EF deben centrar sus esfuerzos en adoptar las PAR por su reconocido valor para incentivar el aprendizaje organizativo y el desarrollo de las capacidades directivas de los potenciales sucesores. Su papel motor de ambos procesos de aprendizaje las hace bazas de gran interés para aumentar la probabilidad de éxito sucesorio a corto y a largo plazo. Por su parte, los SGCT carecen del potencial de mejora directa del desempeño financiero, del aprendizaje organizativo y de las capacidades directivas, pero no debieran ser olvidados porque ponen en funcionamiento rutinas y procesos que colaboran eficazmente con las PAR para incrementar su impacto.

En definitiva, la lección básica que esta investigación ofrece a las EF es que tanto sucesores como sus predecesores, a la hora de abordar la sucesión, deben preocuparse de introducir las innovaciones organizativas en la fase pre-selección y en la etapa inmediata a la selección del sucesor, para despertar los procesos de desarrollo de competencias y de cambio cultural que faciliten el éxito en la sucesión directiva y en la sucesión en el liderazgo, en este último caso bien acompañadas de IGF que protejan a los sucesores más competentes de riesgos de elecciones oportunistas.

A la pregunta simple de si se puede garantizar que el sucesor sea competente, la literatura ha contestado contundentemente que no. Nuestro trabajo aporta elementos para la discusión de esta inseguridad. Las EF tienen a su alcance instrumentos como la participación de los potenciales sucesores en la implantación de prácticas de gestión que producen buenos resultados en el aprendizaje directivo de los familiares con aspiraciones al liderazgo. La plena implicación en tales prácticas obliga a los sucesores *in pectore* a descubrir todo su potencial ejecutivo. Al menos, si no sucesores competentes, esto permitirá descartar a los sucesores incompetentes. Por tanto, la

planificación de la sucesión interna no versa sobre privilegios de los familiares ni sobre priorizarlos sin más, sino en capacitarlos profesionalmente al nivel de los posibles gestores externos que la EF pueda contratar. El principio de mérito y de capacidad debe prevalecer siempre y el gran reto de los antecesores es conseguir que sus potenciales sucesores puedan retomar la dirección de la EF sin pérdidas de eficacia. Ocasionalmente, la literatura (eg., Ward, 2004; Ussman, 2004) ha recomendado la necesidad de profesionalizar externamente la gestión de la EF con argumentos como la necesidad de competencias técnicas especializadas, la renovación de ideas y prácticas, el análisis estratégico objetivo y la transmisión a los empleados no familiares de un mensaje motivador para sus carreras en la organización. Son razones justificadas que la EF deberá sopesar con cuidado, junto a la garantía de que los potenciales candidatos externos puedan conseguir una relación equilibrada con la familia empresaria. Pero ni siquiera entonces la EF debería desfallecer en el objetivo de promover la mejora de capacidades de sus nuevas generaciones, buscando revitalizar el intraemprendimiento familiar.

Ya es moneda descartada el creer que la sucesión es un evento que se abre con la muerte del líder entonces vigente (Ibrahim, Soufani y Lam, 2001). La cuestión habitual entonces es la referida a cuál es el mejor momento para iniciar la planificación de la sucesión, la literatura previa ha respondido que cuanto antes se empiece mayor será la probabilidad de éxito en el relevo, pues así los antecesores podrán instruir al sucesor e inculcarle los valores que han dado la vida a la EF (Ussam, 2004). Esta respuesta está pensada con la restricción de entender la preparación de la sucesión como un proceso de transferencia paulatina desde la familia a los potenciales sucesores de las motivaciones y valores que deberían preservar. Desde esta perspectiva, se ha enfatizado (Cabrera-Suárez, Saá-Pérez y García Almeida 2001; Wickert y Herschel, 2001; Cabrera y Martín, 2010) la importancia de conseguir unas buenas relaciones predecesor-sucesor para que la transmisión intergeneracional del conocimiento fluya eficazmente. Sin embargo, esta recomendación soslaya las habituales barreras (por falta de tiempo, voluntad o talento del predecesor y del potencial sucesor), que suelen cortocircuitar la comunicación entre generaciones, y que hacen improductivo el mecanismo por mucho tiempo que se le dedique. Otras veces, la planificación de la sucesión en la dirección se dilata durante el tiempo que los candidatos requieren para completar su educación formal y demostrar su valía como gestor en algunas organizaciones con una complejidad pareja a la suya. Sin embargo, cuando se amplía el marco de aprendizaje para incluir el desarrollo de las competencias clave mediante la práctica (*learning by doing*), la concreción del tiempo de planificación deberá extenderse al período necesario para conseguir una implantación plena de las prácticas de gestión que facilite la germinación en los candidatos potenciales de las capacidades que avalen la sucesión en la dirección y en el liderazgo.

### **5.3. LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN**

---

La limitación del estudio empírico al sector turístico español, por un lado, permite tener un enfoque claro, concreto y con resultados válidos para aplicar en este tipo de actividad. Sin embargo, esta concreción no permite extrapolar los resultados obtenidos a otros sectores, y por tanto, sería conveniente ampliar la investigación considerando empresas pertenecientes a otras industrias, para poder generalizar los hallazgos encontrados mediante la realización de comparaciones intrasectoriales o intersectoriales.

La información sobre el grado de implantación de las prácticas, las capacidades y la sucesión en el liderazgo, dada su naturaleza cualitativa, ha sido obtenida mediante

entrevistas a los actores clave que poseían el mejor conocimiento del asunto, aunque siempre implica cierto grado de subjetividad o sesgo. Sin embargo, cuando la información de una variable procede de distintos informantes, como sucede en nuestro caso, el riesgo de sesgo disminuye considerablemente.

Este trabajo se adentra en nuevas perspectivas del proceso sucesorio y, para ello, ha explorado tanto el éxito sucesorio a corto como a largo plazo y sus antecedentes relacionados con las prácticas, las capacidades y la cultura organizativas. Se trata pues de un enfoque muy amplio, que tiene su justificación por el carácter introductorio del enfoque que tiene el estudio, pero que lógicamente impide profundizar como sería deseable en las relaciones entre variables.

La naturaleza multicausal de las variables endógenas finales (éxito sucesorio a corto y a largo plazo) también es un obstáculo para conseguir modelos capaces de explicarlas en porcentajes significativos. El modelo teórico elaborado para estudiar los efectos de la sucesión en la dirección sobre el éxito sucesorio a corto plazo, a través del aprendizaje organizativo y el cambio cultural, cuando va acompañado de la implantación de prácticas avanzadas de gestión de los procesos y las personas, explica en un 6,7% la variabilidad de la mejora del desempeño financiero de la EF durante el mandato del sucesor. A su vez, el modelo teórico diseñado para explicar el éxito sucesorio a largo plazo, a través del desarrollo de las capacidades directivas de los potenciales sucesores, cuando va acompañado de la implantación de prácticas avanzadas de gestión y de IGF, consigue una capacidad explicativa del 17,4%. Desde luego, la capacidad explicativa de los modelos no es elevada, pero ello no merma su valor por revelar factores motores del éxito de la sucesión que hasta la fecha habían sido descuidados en la investigación académica y poco considerados en los procesos de relevo generacional. Además, es conveniente recordar la especificidad de los modelos, que buscan explicar la variación del desempeño económico en períodos de tiempo concretos delimitados por cambios en el sucesor y decisiones de relevo en el liderazgo de la EF.

El éxito del proceso sucesorio a corto plazo, medido por el grado de mejora de la rentabilidad económica durante el tiempo de vigencia de cada líder, es una dimensión de la sucesión apenas explorada empíricamente, que seguro depende de variables adicionales a las innovaciones organizativas que cada sucesor adopte y al cambio del entorno de aprendizaje y de la cultura de la empresa desatado por ellas. Entre las variables que deberían incorporarse a la modelización se incluyen las clásicas relativas al perfil personal de los sucesores y a la forma de gobernar la familia el proceso de sucesión. De hecho, una de las líneas de trabajo futuras más prometedoras consiste precisamente en completar las variables explicativas del éxito sucesorio a corto plazo hasta que alcance un nivel suficiente para apoyar intervenciones expertas con garantías.

Un segundo bloque de reservas es necesario por el hecho de no haber considerado los efectos de un tipo de prácticas distinto a las dos ya incluidos. Nos estamos refiriendo a instrumentos como la elaboración del protocolo familiar, la constitución de un consejo de familia o la promulgación de normas sobre la incorporación de familiares y sucesores a la empresa. Todas ellas seguro que tienen impactos significativos sobre el éxito sucesorio a corto plazo, bien directos por condicionar la selección de prácticas de recursos humanos, el aprendizaje y la cultura dominantes en la EF. En este modelo sería igualmente deseable profundizar en la relación entre las PAR, la cultura organizativa y el desempeño, para estudiar el efecto diferencial que podrían ejercer sobre los otros tres tipos de cultura organizativa: paternalista, laissez-faire o profesional y no exclusivamente sobre la cultura participativo-adhocrática.

El éxito del proceso sucesorio a largo plazo, medido por la formación de un líder capacitado, comprometido y consensuado, es otra dimensión de la sucesión sobre la que han corrido ríos de tinta pero que apenas ha sido explorada empíricamente, a pesar de que está presumiblemente ligada a una gran cantidad de variables adicionales a las innovaciones organizativas adoptadas, al desarrollo de las capacidades directivas de los potenciales sucesores y al grado de elaboración de IGF. Entre las variables que deberían incorporarse a la modelización se incluyen el estado mismo de la situación dentro de la familia, el grado de convergencia de los intereses familiares y el propio estado del negocio y sus perspectivas de futuro. Asimismo, resulta conveniente profundizar más en los motivos que hacen inoperativos los instrumentos de gobierno familiar (IGF) para garantizar el desarrollo de competencias directivas de los sucesores potenciales y para sostener la sucesión en el liderazgo, dada su popularidad y la confianza que en ellos han depositado muchas EF.

Una última línea de investigación prometedora puesta de relieve por nuestro estudio es la doble dimensión del aprendizaje que se ha moldeado. Tanto la capacidad de aprendizaje organizativo, como el grado de aprendizaje directivo de los potenciales sucesores se revelan motores esenciales del éxito sucesorio. A partir de esta evidencia es interesante explorar las relaciones que guardan ambos procesos de aprendizaje y su efecto conjunto sobre la sucesión.

Uno de los aspectos a explorar es el impacto en el capital directivo que la EF pueda acumular. La utilidad de los procesos formativos internos para apoyar el aprendizaje directivo de los potenciales sucesores podría reforzar una tendencia ya congénita de la EF hacia la contratación por cooptación entre sus miembros, saturando con familiares los puestos directivos. El problema que suscita esta tendencia es el efecto expulsión de buenos ejecutivos externos por falta de oportunidades de promoción interna. El riesgo de pérdida de capital directivo o de incapacidad para captarlo puede ser especialmente dañino cuando el crecimiento de la EF supera la tasa de producción de sucesores familiares competentes. Es decir, el problema para una sucesión exitosa es singularmente difícil cuando una EF es grande y la familia pequeña (Gallo y Doménec, 1998). Hay aquí un dilema que exige más investigación.

Es del mismo interés el tema de cómo enfocar la formación en la EF. La doble dimensión de aprendizaje que hemos desvelado responde a claves distintas, lo que induce a pensar que las EF deberían preparar planes diferenciados para todos sus miembros y planes de preparación específicos para los potenciales sucesores. La investigación debería valorar este planteamiento desde una óptica coste-beneficio.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Adler, P.S. y Kwon, S.W. (2002): "Social capital: prospects for a new concept". *Academy of Management Review*, vol. 27, pp.17-40.
- Ahmed, A.B.J. y Hassan, M. (2003): "Survey and case investigations on application of quality management tools and techniques in SMEs", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol.20, n°7, pp.795-826.
- Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1990): "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, pp. 1-18
- Amat, J.M. (1998): "La continuidad de la empresa familiar", Ediciones Gestión 2000, Barcelona, pp. 21-22.
- Amat, J.M. (2004): "La sucesión en la empresa familiar", Deusto, Barcelona.
- Amat, O. (2000): "La continuidad de la empresa familiar", Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- Amit, R. y Schoemaker, P. (1993): "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n° 1, pp. 33-46.
- Ansoff, H.I. (1979): "Corporate strategy", McGraw Hill, Nueva York.
- Appelbaum, E.; Bailey, T.; Berg, P. y Kalleberg, A.L. (2000): "Manufacturing Advantage: Why High-performance Work Systems Pay Off", Cornell University Press.
- Aragón, A., Barba-Aragón, I. y Sanz-Valle, R. (2003). "Effects of training on business results. *International Journal of Human Resources Management*", vol. 14, pp.956-980.
- Argyris, C. (1991): "Teaching smart people how to learn", *Harvard Business Review*, Mayo-junio, vol. 6, n°3, pp. 99-109.
- Argyris, C. y Schön, D. (1978): *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, C. y Schön, D. (1996): *Organizational Learning II: Theory, method and practice*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Armstrong, J.S. y Overton, T.S. (1977): "Estimating nonresponse bias in mail surveys". *Journal of Marketing Research*, vol. 14, pp. 396-402.
- Aronoff, C.E.; McClure, S.L. y Ward, J.L. (2003): "Family business succession: The final test of greatness", *Family Enterprise Publishers*, Marietta GA, 2ª ed.
- Arthur, J.B. (1992): The link between business strategy and industrial relations systems in American Steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 45, pp.488-506.
- Ashkanasy, N.M., Broadfoot, L.E., Falkus, S. (2000): Questionnaire measures of organizational culture. En N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderon y M.F. Peterson (eds.): *Handbook of organizational culture & climate*, pp.131-145. Sage, Thousand Oaks.
- Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR): *Calidad de servicio en el pequeño comercio y la Marca UNE 175000-1*. Madrid: AENOR, 2010.
- Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR): *Gestión de la Calidad – Calidad de una organización- Orientación para lograr el éxito sostenido. UNE-EN ISO 9004*. Madrid: AENOR, 2018.
- Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR): *Hoteles y Apartamentos Turísticos UNE 182001:2008*. Madrid: AENOR, 2008.
- Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR): *Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos AUNE-08.1-HOT-08*. Madrid: AENOR, 2008 Ed.1 Rev.2.
- Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR): *Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos UNE-EN ISO 9001*. Madrid: AENOR, 2000.

- Asree, S. Zain, M. y Rizal, M. (2010), "Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 22, n° 4, pp. 500-516.
- Astrachan, J.H., Klein, S.B., Smyrniotis, K.X. (2002): The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, vol.15, n°1, pp.45-58.
- Atejevic, J. (2009): "Tourism entrepreneurship and regional development: example from New Zealand", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol.15, n°3, pp.282-308.
- Atejevic, J. y Doorne, S. (2007): "Staying with the Fence": Lifestyle Entrepreneurship in Tourism", *Journal of Sustainable Tourism*, vol.8, n° 5, pp.378-392.
- Bain, J.S. (1956): "Barriers to new competition", Harvard University Press, Cambridge.
- Bain & Co, Eints & Young (2020): Impacto del COVID en la hostelería En España. Abril 2020.
- Barach, J.A. y Ganitsky, J.B. (1995): "Successful succession in family business", *Family business review*, vol. 8, pp.131-155.
- Barnes, L.B. y Hershon, S.A. (1976): "Transferring Power in the Family Business". *Harvard Business Review*, vol.54, n°4, pp.105-114.
- Barney, J. y Arian, A.M. (2001): The resource-based view: Origins and Implications. In M.A. Hitt, R.E. Freeman; Harrison, J.R. (eds), *Handbook of strategic management*, pp.124-188. Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- Barney, J.B. (1986b): "Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?" *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 3, pp.656-665.
- Barney, J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*. vol. 17, n° 1, pp.99-120.
- Barney, J.B. y Wright, P.M. (1998): "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage", *Human Resource Management*, vol.37, n° 1, pp.31-47.
- Barroso, A. (2014): "¿Por qué desaparecen las empresas familiares extremeñas?", *GeoGraphos*, 5(60), pp. 98-131.
- Bartlett, C.A. y Ghoshal, S. (1997): "The myth of generic manager: new personal competencies for new management roles", *California Management Review*, vol.40, pp.92-116.
- Bassanini, A., Breda, T., Caroli, E. y Reberiou, A. (2013): "Working in family firms: Paid less but more secure? Evidence from French matched employer-employee data", *Industrial & Labor Relations Review*, vol.66, n° 2, pp.433-465.
- Batt, R. (2002): "Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth", *Academy of management Journal*.
- Bayo Moriones, A. y Merino Díaz de Cerio, J. (2002): "Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la industria española", *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, n° 12, pp.227-246.
- Bekhard, R. y Burke, W. (1983): "Preface". *Organizational Dynamics*, vol.12, n° 12. pp.3.
- Belausteguigoitia, I. (2008): "Leadership in the 21st century". *Owner Managed Business Institute OMBI*, 11 de abril. Accesible en <http://www.slidefinder.net/leadership-the-21st-century-liderazgo/03-imanol-belausteguigoitia/a/3526058>.
- Benavides, C.A. y Guzmán, V.F. (2011): "Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica". *CEDE*, vol.14, n°2, pp.78-90.

- Benavides, C.A. y Quintana, C. (2005): "Gestión del conocimiento y Calidad Total", Díaz de Santos, Madrid, pp.115-117.
- Benavides, C.A.; Guzmán, V.F. y Quintana, C. (2011): "Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica". Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, vol 14, nº2, pp.78-90.
- Bennedsen, M.; Meisner; Nielsen, K.; Pérez-González, F. y Wolfenzon, D. (2007): "Inside the family firm: the role of families in succession decisions and performance". vol. 20, nº2, pp.647-691.
- Bennis, W. y Nanus, B. (1985): "The strategies for taking charge", New York: Harper row.
- Bertrand, M. y Schoar, A. (2006): "The role of family firms". Journal of Economics Perspectives. vol. 20, nº2, pp.73-96.
- Beutell, N.J. y Greenhaus, J.H. (1985): "Sources of conflict between work and family roles", Academy of Management Review, vol.10, nº1, pp.76-88.
- Black, S. y Porter, L.J. (1995): "An empirical model for total quality management", Total Quality Management, vol.6, nº2, pp. 149-164.
- Blackburn, R. y Rosen, B. (1993): "Total quality and human resources management lessons learned from Baldrige Award-Winning companies". Academy of Management Executive, vol.7, nº3, pp.49-66.
- Blanco, M. y Gutiérrez, S. (2008): "El empleo del Modelo de Gestión de la Calidad Total en el sector de la distribución comercial en España: El caso Mercadona.", Universia Business Review. pp.41-63.
- Blanco-Mazagatos, V; de Quevedo-Puente, E. y Delgado-García, J.B. (2009): "La estructura financiera de la empresa familiar y el cambio generacional", Spanish Journal of Finance and Accounting, vol.38, nº141, pp.57-73.
- Blichfeldt, B.S. (2009): "Innovation and entrepreneurship in tourism: the case of a Danish caravan site", Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, vol.7, nº3, pp.415-431.
- Blimentritt, T.P.; Keyt, A.D. y Astrachan, J.H. (2007): "Creating and environment for successful nonfamily CEOs: an exploratory study of good principals". Family Business Review, vol. 20, nº4, pp.321-335.
- Bloom, N. y Van Reenen, J. (2007): "Measuring and explaining management practices across firms and countries", The Quarterly Journal of Economics, vol. 122, nº4, pp. 1351-1408.
- Bloom, N. y Van Reenen, J. (2007): "Why do management practices differ across firms and countries?", Journal of Economic Perspectives, 2010, vol.24, nº1, pp. 203-224.
- Bloom, N. y Van Reenen, J. (2011): "Human resource management and productivity", En Card, D., Ashenfelter, O. (eds.), Handbook of Labor Economics, North Holland, Amsterdam, vol. 4, part B, pp. 1697-1767
- Bloom, N.; Genakos, C.; Sadun, R. y Van Reenen, J. (2012): "Management practices across firms and countries". Academy of Management Perspectives, vol.26, nº1, pp. 12-33.
- Bonavía, T. (2006): "Preliminary Organizational Culture Scale Focused on Artifacts". Psychological Reports, vol.99, nº 3, pp.671-674.
- Bonavía, T. y Quintanilla, I. (1996): "La Cultura En Las Organizaciones y Sus Efectos Sobre La Participación De Los Empleados". Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones vol.12, nº1, pp. 7-26. Business Review, vol. 3, nº 2, pp.133-155.
- Bontis, N.; Crossan, M. y Hulland, J. (2002): "Managing and organizational learning system by aligning stocks and flows", Journal of Management Studies, vol.39, nº5, pp.437-469.

- Booyes, I. y Visser, G. (2010): "Tourism SMME development on the urban fringe: the case of parys, south Africa", *Urban Forum*, vol.21, pp.367-385.
- Bork, D.; Jaffe, D., Lane, S.; Dashew, L. y Heilser, Q. (1996): "Working with family business", Jossey-Bass, San Francisco.
- Bowen, D.E.; Ledford Jr., G.E. y Nathan, B.R. (1991): "Hiring for the organization, not the job", *Academy of Management Perspectives*, vol. 5, n°4.
- Burns, J.M. (1978): "Leadership", Harper & Row, Nueva York.
- Burke, S.C. (2006): What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, vol. 17, pp.288-307.
- Byars, L. y Rue, L. (1996): *Gestión de recursos humanos*, Irwin, Méjico.
- Cable, T.A. y Judge, D.M. (1997): "Applicant personality, organizational culture, and organization attraction", *Personal Psychology* vol.50, n°2, pp359-394.
- Cabrera Suárez, K. (2005): "Leadership Transfer and the Successor's Development in the Family Firm", *The Leadership Quarterly*, vol.16, pp.71-96.
- Cabrera Suárez, K.; De Saá Pérez, P. y García Almeida, D. (2001): "The Succession Process from a Resource and Knowledge Based View of the Family Firm", *Family Business Review*, vol.14, pp.37-47.
- Cabrera Suárez, M.K. y García Falcón J.M. (2000): "Planteamiento multinivel para el estudio del proceso de sucesión en la empresa familiar". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 6, pp.187-212.
- Cabrera, M.K. y Martín, J.D. (2009): "La influencia de las relaciones intergeneracionales en la formación y el compromiso del sucesor: efectos sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 19, n°2, pp.111-128.
- Calder, G.H. (1961): "The Peculiar Problems of a Family Business, *Business Horizons*", n°4, pp. 93-102.
- Calderón-Hernández, Gregorio; Álvarez-Giraldo, Claudia Milena y Naranjo-Valencia, Julia C. "Estrategia competitiva y desempeño organizacional en empresas industriales colombianas". *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, vol. 20, n° 38, septiembre-diciembre, 2010, pp. 13-26. Universidad Nacional de Colombia Bogotá, Colombia.
- Calingo, L.M.R. (1996): "The evolution of strategic quality management", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol.13, n°9, pp.19-37.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (1999): "Diagnosing and changing organizational culture", Addison-Wesley. Reading.
- Camisón, C. (1996a): "Dinámica de la competitividad de la PYME industrial española en la década 1984-1994: análisis del efecto país, efecto industria y efecto empresa". *Economía industrial*, n° 310, pp.121-140.
- Camisón, C. (1996b): "Estudio del grado de implantación de las cadenas hoteleras y los nuevos modelos de gestión en la Comunidad Valenciana", Informe Final de la Agencia Valenciana de Turismo, Valencia.
- Camisón, C. (2001): "La competitividad de la empresa industrial de la comunidad valenciana", Tirant lo Blanch, Valencia.
- Camisón, C. (2002): "Las competencias distintivas basadas en activos intangibles". *Nuevas claves para la dirección estratégica*. Editorial Ariel, Barcelona, pp.117-151.
- Camisón, C. (2010): "Presentación: La Economía de la Calidad". *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. 39, n° 148, pp. 599-607.

- Camisón, C. (2013): "El relevo en el liderazgo de la empresa familiar". Las Provincias. 14 de febrero, pp. 26.
- Camisón, C. (2014): "Planificación de la sucesión: planes de relevo en el liderazgo", Cátedra de Empresa Familiar, Universitat de València, Cuadernos de Trabajo nº 2, Valencia.
- Camisón, C. (dir., 1997): "Informe sobre la competitividad de los destinos turísticos Benidorm y Peñíscola: Bases para el reposicionamiento de su imagen de marca", Informe Final de la Agencia Valenciana de Turismo, Valencia.
- Camisón, C. y Dalmau, J.I. (2009): "Introducción a los negocios y su gestión", Pearson-Prentice Hall, Madrid.
- Camisón, C. y Monfort, V.M. (2010): "La empresa turística familiar en España: importancia, perfil y competitividad", Ministerio de Industria, Energía y Turismo, Madrid.
- Camisón, C. y Puig, A. (2014): "Innovaciones y prácticas organizativas como determinantes de la competitividad", Economía Industrial, nº 391, pp. 1-11.
- Camisón, C. y Puig-Denia, A. (2016): "Are quality management practices enough to improve process innovation?" International Journal of Production Research, vol.54, nº 10, pp.2875-2894.
- Camisón, C. y Ríos, A. (2014): "El Protocolo Familiar: un enfoque práctico para su desarrollo", Cátedra de Empresa Familiar, Universitat de València, Cuadernos de Trabajo nº 1, Valencia.
- Camisón, C. y Ríos, A. (2016): "El Protocolo Familiar: metodologías y recomendaciones para su desarrollo e plantación", Tirant lo Blanch, Valencia.
- Camisón, C. y Viciano, J. (2015): "Dirección, organización del gobierno y propiedad de la empresa familiar. Un análisis comparado desde la economía y el derecho", Tirant lo Blanch, Valencia.
- Camisón, C.; Boronat, M. y Villar, A. (2009): "Sistemas de gestión de la calidad y desempeño: importancia de las prácticas de gestión del conocimiento y de I+D". Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 18, nº 1, pp.123-134.
- Campbell, N.D.; Heriot, K.C. y Weish, D.H.B. (2007): "The black box: unraveling family business succession", New England Journal of Entrepreneurship, vol10, nº2, pp.9-14.
- Camps, J. y Luna-Arocas, R. (2012): "A matter of learning: How human resources affect organizational performance. British Journal of Management, nº 23, pp.1-21.
- Cangelosi, V.E. y Dill, W.R. (1965): "Organizational Learning Observations: Toward a Theory". Administrative Science Quarterly, vol.10, pp.175-203.
- Cantillo, J. (2013). "Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño". Revista Económicas CUC, vol. 34, nº 1, pp.131-152. Barranquilla, Colombia: Editorial Educosta.
- Cardona, P. y Chinchilla, N. (1998): "Intrategia. En busca del alto rendimiento y de la supervivencia a largo plazo", Harvard Deusto Business Review, julio-agosto, pp.36-41.
- Cardy, R.L. y Robbins, G.H. (1996): "Human Resource Management in a Total Quality Organizational Environment: Shifting from a traditional to a TQ HRM Approach", Journal of Quality Management, nº 11, pp.5-20.
- Carlock, R.S. y Ward, J.L. (2002): "La planificación estratégica de la familia empresaria", Bilbao: Ediciones Deusto.
- Carlson, D.S. y Perrewé, P.L. (1995): "Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership", Journal of Business Ethics, vol.14, pp.829-838.
- Carlson, D.S., Kacmar, K.M. y Stepina, L.P. (1995): "An examination of two aspects of work-family conflict: time and identity", Women in Management Review, vol.10, nº2, pp.17-25.

- Carmeli, A. y Tishler, A. (2006): "The relative importance of the top management team's managerial skills". *International Journal of Manpower*, vol. 27, nº1, pp.9-36.
- Carmines, E. G., y Zeller, R. A. (1979): "Quantitative Applications in the Social Sciences: Reliability and validity assessment", Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Carpenter, M. y Sanders, W. (2002). "Top management team compensation: the missing link between CEO pay and firm performance?". *Strategic Management Journal*, vol.23, nº 4, pp.367-375.
- Casadesús, M; Giménez, G. y Martí, R. (1998): "La normativa de aseguramiento de la calidad ISO 9000 en Cataluña: expectativas y efectos", Estudio empírico. VIII Congreso ACEDE. Gran Canaria.
- Casillas, J.C. (2005): "Crecimiento e internacionalización de la empresa familiar", Instituto de la empresa familiar, Price waterhouse Coopers, nº132.
- Casillas, J.C.; Díaz, C.; Rus, S. y Vázquez, A. (2005): "La gestión de la empresa familiar", Conceptos, casos y soluciones. Thomson, Madrid.
- Cauffman, L. (1996): "El desafío de la empresa familiar: sus relaciones. En Gallo, M. (EJ): La empresa familiar". vol.5, pp.9-113. IESE Publicaciones.
- Ceja, L. (2008): "El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico pero a veces invisible", Universidad de Navarra, working paper nº28.
- Cenfetelli, R. T., y Bassellier, G. (2009): "Interpretation of formative measurement in information systems research". *MIS quarterly*, vol. 33, nº 4, pp.689-707.
- Certo, S.T.; Lester, C.H.; Dalton, C.M. y Dalton, D.R. (2006): "Top management teams, strategy and financial performance: a meta-analytic examination", *Journal of Management Studies*, vol. 43, pp.813-839.
- Céspedes Lorente, J.J.; Pérez Gómez, P. y Valle Cabrera, R. (2005): "Las prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 24, pp.1-27.
- Cheung, S.; Wong, P. y Lam, A. (2012): "An investigation of the relationship between organizational culture and the performance of construction organizations". *Journal of Business Economics and Management*, vol.13, nº 4, pp.688-704.
- Chin, W. W. (1998): "The partial least squares approach to structural equation modelling". *Modern methods for business research*, vol. 295, nº 2, pp.295-336.
- Chin, W. W. (2010): "How to write up and report PLS analyses. In Handbook of partial least squares", pp. 655-690, Berlin: Springer.
- Chinchilla, N. y García, P. (2001): "Estudio sobre competencias directivas". *Papers de Formació Municipal*, nº 79, pp.6-8. *Harvard Deusto business review*, ISSN 0210-900X, Nº 89, 1999, págs. 10-27.
- Chinchilla, N. y García, P. (2001): "Las competencias directivas". *Papers de Formació Local. Diputació de Barcelona*. pp.1-25.
- Chirico, F. y Nordqvist, M. (2010): "Dynamic capabilities and transgenerational value creation in family firms: The role of organizational culture", *International Small Business Journal*, vol.28, nº 5, pp. 487-504.
- Chow, C.; Haddad, K. y Wu, A. (2003): "Corporate Culture and Performance: Evidence from Taiwanese Manufacturing Companies". *Journal of Asia-Pacific Business*, vol. 4, nº 4, pp.25-38.
- Chow, C; Goh, M. y Wan, T.B. (2003): "Does ISO 9000 certification improve business performance?", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol.20, nº8, pp.936-953.

- Chrisman, J.J.; Chua, J.H. y Sharma, P. (2004): "Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.29, pp.555-575.
- Chua, J.H.; Chrisman, J. y Sharma, P. (1999): "Defining the family business by behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.23, pp.19-39
- Churchill, N. y Hatten, K. (1987): "Non-market based transfers of wealth and power. A research framework for family business", *American journal of Small Business*, vol.11, n°3, pp.51-64.
- Claver, E.; Rienda, L. y Pertusa, E.Mª. (2004): "Un marco teórico para a continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico", *Área de Organización de Empresas Universidad de Alicante. Esic Market*.
- Club Excelencia en Gestión (2008): "Proyecto QUAMTA: El futuro de la función Excelencia". Club Excelencia en Gestión, pp. 10-11.
- Cohen, J. (1988): "Statistical power analysis for the behavioral sciences", Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum
- Collins, J. y Porras, J.I. (2002): "Built to last: Successful habits of visionary companies", Harper Collins Publishers, Nueva York.
- Conti, T. (1993): "Building Total Quality: a Guide for Management", Chapman & Hall, Londres.
- Covey, S.R. (1993): "Los 7 hábitos de la gente eficaz", Paidós Empresa, Barcelona.
- Crosby, P.B. (1979): "Quality is free: the art of making quality certain". McGraw Hill. Nueva York. pp. 56.
- Crossan, J. y Guatto, T. (1996): "Organizational Learning Research Profile". *Journal of Organizational Change Management*, vol.9, n° 1, pp.107-112.
- Crossan, M.M.; Lane, H.W. y White, R.E. (1999): "An Organizational Learning Framework: from Intuition to Institution". *Academy of Management Review*, vol.24, n° 3, pp.522-537.
- Cucculelli, M. y Micucci, G. (2008): "Family succession and firma performance: Evidence form italian family firms". *The Journal of Corporate Finances*, vol. 14, n°1, pp.17-31.
- "Cultura Organizacional". En: *Significados.com*. Disponible en: <https://www.significados.com/cultura-organizacional/> Consultado: 25 de enero de 2020, 12:05 pm.
- Cyert, R.M. y March, J.G. (1963): "A Behavioral Theory of the Firm", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Edición española: *Teoría de las decisiones económicas en la empresa*, Herrero Hermanos, México, 1965.
- Daily, C. y Thompson, S. (1994): "Ownership structure, strategic posture, and form growth: an empirical examination". *Family Business Review*, vol.7, n°3, pp.237-249.
- Dale, B.G. (2003): "Managing Quality", Blackwell Publishing, Oxford.
- Dale, B.G. y Cooper, C.L. (1994): "Total quality and human resources: an executive guide", Basil Blackwell.
- Dale, B.G.; Boaden, R.J.; Wilcox, M. y McQuarter, R.E. (1997): "Sustaining total quality management: what are the key issues?", *The TQM Magazine*, vol.9, n°5, pp.372-380.
- Danco, L. (1982): "Beyond Survival", Cleveland: The University Press.
- Davies, H.; Mannion, R.; Jacobs, R.; Powell, A. y Marshall, M. (2007) "Exploring the Relationship between Senior Management Team Culture and Hospital Performance". *Medical Care Research and Review*, vol. 64, n° 1, pp. 46-65.

- Davis, J. y Tagiuri, R. (1989): "The influence of life stage on father-son work relationships in family companies". *Family Business Review*, vol.2, n°1, pp.47-74.
- Davis, P. (1983): "Realizing the potential of the family business". *Organizational Dynamics*, vol.5, n°1, pp.47-56.
- Davis, P. y Harveston, P. (1999): "In the founder's shadow. Conflict in the family firm", *Family Business Review*, vol.12, n°4, pp.311-323.
- Day, D.V. (2001): "Leadership Development: A Review in Context", *The leadership Quarterly*, vol.11, pp.581-613.
- De Geus, A.P. (1988): "Planning As Learning". *Harvard Business Review*, vol.66, n° 2, pp.70-74.
- Delaney, J. T. y Huselid, M. A. (1996) "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance". *Academy of Management Journal*, vol.39, n° 4, pp.949-969.
- Delery, J.E. y Doty, D.H. (1996): "Modes of theorizing in strategic human resources management: tests of universalistics, contingency and configurational predictions. *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4, pp.802-835.
- Deming, W.E. (1984): "The Deming Management Method", Perigree, Nueva York, pp. 59.
- Denison, D.R. y Neale, W. (1994): "Denison Organizational Culture Survey", Aviat, Ann Arbor.
- Deshpande, R. y Webster, F. E. (1989). "Organizational culture and marketing: Defining the research agenda". *Journal of Marketing*, vol.53, pp.4.
- Deshpande, R.; Farley, J. y Webster, F. (1993). "Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: A quadrante analysis". *Journal of Marketing*, vol.57, n° 1, pp.23-37.
- Dessler, G. (2004): "Management: Principles and practices for tomorrow's leaders", Prentice-Hall, Upper Saddle River NJ.
- Diamantopoulos, A., y Sigauw, J. A. (2006): "Formative versus reflective indicators in organizational measure development: A comparison and empirical illustration", *British Journal of Management*, vol.17, n° 4, pp.263-282.
- Diaz-Fernández, M.; Pasamar-Reyes, S. y Valle-Cabrera, R. (2016): "Human capital and human resource management to achieve ambidextrous learning: A structural perspective", *Business Administration Department*, Pablo de Olavide University, Sevilla, Spain.
- Dijkstra, T. K., y Henseler, J. (2015): "Consistent partial least squares path modelling", *MIS quarterly*, vol.39, n° 2.
- Dodgson, M. (1993): "Organizational learning: a review of some literatures", *Organization Studies*, vol. 14, n° 3, pp.375-394.
- Donckels, R. y Frönlich, E. (1991): "Are family businesses really different? European experiences from Stratos", *Family business review*, vol.4, n°2, pp.149-160.
- Donnelley, R.G. (1964): "The Family Business", *Harvard Business Review*, vol.42, n° 4, pp. 93-105.
- Doran, M.; Haddad, K. y Chow, C. (2003): "The Relationship between Corporate Culture and Performance in Bahrain Hotels". *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, vol. 4, n° 3, pp.65-80.
- Dreux, D.R. (1990): "Financing family business: Alternatives to selling out or going public". *Family Business Review*, vol.3, n° 3, pp.225-243.

- Dyck, B.; Mauws, M.; Starke, F.A. y Mischke, G.A. (2002): "Passing the baston. The importance of Sequence Timing Technique and Communication in Executive Sucesssion", *Journal of Business Venturing*, vol.17, pp.143-162.
- Dyer, W. G. (1988): "Culture and continuity in family firms", *Family Business Review*, vol.1, nº1, pp. 37-50.
- Dyer, W. G. (1988a): "Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions". San Francisco: Jossey-Bass.
- Dyer, W. G. (2003): "The family: The missing variable in organizational research", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.27, nº 4, pp.401– 416.
- Dyer, W. G. Jr (1986): "Culture and continuity in family firms". *The Best o FBR II*. pp.18-24.
- Dyer, W.G. (2006): "Examining the family effect on firm performance", *Family Business Review*, vol.19, pp.253-273.
- Dyer., W. G. (1988b): "Culture and Continuity in Family Firms". *Family Business Review*, vol.1, nº 1, pp. 37-50.
- Escrig Tena, A.B; Roca Puig, V. y Bou Llusar, J.C. (2003): "Compromiso con los empleados y estrategia competitiva: un análisis intersectorial de su repercusión sobre los resultados". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 12, pp.267-289.
- European Foundation Quality Management. *Evaluar la Excelencia. Guía práctica para la autoevaluación*. Madrid: Club Gestión de la Calidad, 1999.
- Fahed-Sreih, J. y Djoundourian, S. (2006): "Determinants of Longevity and Success in Lebanese Family VBusiness: an Eporatory Study2", *Famiy Business Review*, vol.19, pp.225-234.
- Feigenbaum, A.V. (1995): "Quality control: Principles, practice and administration: An industrial management tool for improving product quality design and for reducing operating". Mc Graw Hill.
- Fernández, R.; Castresana, J.I. y Fernández, N. (2006): "Los recursos humanos en las Pymes: Análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad". *Cuadernos de Gestión*, vol. 6, nº 1, pp. 63-80.
- Fernández, Z. y Nieto, M.J. (2005): "La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol.22, pp.77-126.
- Ferris, G.R.; Hochwarter, W.A.; Buckles, M.R.; Harrell-Cook, G. y Firnk, D.D. (1999): "Human resources management: some new directions", *Journal of Management*, nº25, pp.385-415.
- Fiegner, M.K.; Brown, B.M.; Prince, R.A. y File, K.M. (1994): "A comparison of successor development in family and nonfamily businesses". *Family business Review*, vol.7, nº4, 313-329.
- Finkelstein, D. y Hambrick, D.C. (1990): "Top management Team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion", *Administrative Science Quarterly*, vol.35, nº 3, pp. 484-5003.
- Flamholtz, E. y Kannan-Narasimhan, R. (2005): "Differential Impact of Cultural Elements on Financial Performance". *European management journal*, vol. 23, nº 1, pp.50-64.
- Flynn, B.; Schroeder, R. y Sakakibara, S. (1994). "A framework for quality management research and an associated measurement instrument". *Journal of Operations Management*, vol.11, pp.339-366.
- Forés, B. (2009): "Prácticas organizativas, capacidades dinámicas y desempeño económico". Tesis Doctoral, Universitat Jaume I, Castellón.

- Fornell, C., y Larcker, D. F. (1981): "Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics", *Journal of Marketing Research*, vol.18, nº 3, pp.382-388.
- Foster, A. (1995): "Developing Leadership in the Successor Generation", *Family Business Review*, vol.8, pp.201-209.
- Fotopoulos, C. y Psomas, E. (2009): "The impact of "soft" and "hard" TQM elements on quality management results", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol.26, nº2, pp.150-163.
- Friedman, S. (1991): "Siblings relationships and intergenerational succession in family firms", *Family Business Review*, vol.4, pp.3-20.
- Fuchsberg, G. (1992): "Quality programs show shoddy results". *Wall Street Journal*, 14<sup>th</sup> may, pp. B1.
- Fuchsberg, G. (1993): "Baldrige award may be losing some luster". *Wall Street Journal*, 19<sup>th</sup> april, pp. B1.
- Fuentes, J. (2007): "De padres a hijos. El proceso de sucesión en la empresa familiar", Madrid: Editorial Pirámide.
- Gallo, M.A. (1995): "La Empresa Familiar: Textos y casos". Editorial Praxis. Barcelona.
- Gallo, M.A. (1998): "La sucesión en la empresa familiar". Colección estudios e informes, working paper, nº12.
- Gallo, M.A. y Amat, J.M. (2003): "Los secretos de las empresas familiares centenarias", Barcelona: Edicionesb Deusto.
- Gallo, M.A. y García Pont, C. (1996): "La empresa familiar en la economía española", *Papeles de Economía Española*, vol.39, pp.67-85.
- Gallo, M.A. y Sveen, J. (1991): "Internationalizing the family business: facilitating and restraining factors", *Family Business Review*, vol.4, nº2, pp.181-190.
- Gallo, M.A. y Tomaselli, S. (2007): "Estructura y Contenido de los protocolos familiares", Barcelona: Ediciones Deusto, pp.81-90.
- Gallo, M.A.; Tàpies, J. y Cappuyns, K. (2004): "Comparison of family and nonfamily business: financial logic and personal preferences". *Family Business Review*, vol.4, nº 2, pp. 181-190.
- Galunic, D.C. y Rodan, S. (1998): "Resource recombinations in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation". *Strategic Management Journal*, vol.19, nº12, pp.1193-1201.
- Galve, C. (2002): "Propiedad y gobiernn: La empresa familiar". *Ekonomiaz*, vol. 50, nº2, pp. 158-181.
- Garcés-Galdeano, L. y García-Olaverri Huerta, E. (2016): "Management capability and performance in Spanish family firms". *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, vol. 29, nº3, pp.303-325.
- Garibaldi, A.; Wetzel, U. y Ferreira, V. (2009),"Organizational culture and performance: a Brazilian case", *Management Research News*, vol. 32, nº 2 pp.99 – 119.
- Garrat, B. (1987): "The learning organization". London: Fontana.
- Garvin, D.A. (1988): "Managing Quality: The strategic and competitive edge", Harvard Business School.The Free Press. New York.
- Gersick, C.J.K. y Hackman, J.R. (1990): "Habitual rutines in task-performing groups". *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, vol.47, nº 1, pp.65-97.

- Getz, D. y Petersen, I. (2004): "Identifying industry-specific barriers to inheritance in small family businesses", *Family Business Review*, vol.7, n°3, pp.259-276.
- Ghozali, I., y Latan, H. (2015): "Partial Least Squares, Concepts, Techniques and Applications Using Smartpls 3.0 Program for Empirical Research", Semarang, Indonesia: University of Diponegoro Press.
- Goetstch, D.L. y Davis, S. (1994): "Introduction to total quality: Quality, productivity, competitiveness", Prentice Hall International, Londres.
- Goldberg, S.D. (1991): "Factors which impact effective succession in small family-owned businesses: an empirical study". PhD Dissertation. Amherst: University of Massachusetts.
- Goldberg, S.D. y Woolridge, B. (1993): "Self-confidence and managerial autonomy; successor characteristics critical to succession in family firms", *Family Business Review*, vol.6, pp.55-73.
- Goleman, D.; Boyatzis, R. y McKee, A. (2002): "The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results", Academia.
- Gómez-Mejía, L. R.; Cruz, C.; Berrone, P. y De Castro, J. (2011): "The Bond that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms", *The Academy of Management Annals*, vol.5, n° 1, pp. 653-670.
- González, M. y Guillen T.F. (2001): "The ethical dimension of managerial leadership two illustrative case studies in TQM", *Journal of Business Ethics*, vol.34, pp.175-189.
- González, M.; Guzmán, A.; Pombo, C. y Trujillo, M.A. (2010): "Empresas familiares: revisión de la literatura desde una perspectiva de agencia". *Cuad. Adm. Bogotá (Colombia)*, vol. 23, n°40, pp.11-33.
- Gopalakrishnan, S. (2000), "Unravelling the links between dimensions of innovation and organizational performance". En: *The Journal of High Technology Management*.
- Grant, R.M.; Shani, R. y Krishnan, R. (1994): "TQM's challenge to management theory and practice", *Sloan Management Review*, vol 35, n°2, pp.25-35.
- Grant, R.M. (1991): "The Resource-Based Theory of Competitive Advantages: Implications for Strategy Formulation". *California Management Review*, vol.33, n° 3, pp. 114-135.
- Grant, R.M. (1997): "The Knowledge-Based View of the Firm: Implications for Management Practice". *Long Range Planning*, vol.30, n° 3, pp. 450-454.
- Greene, R. (1993): "Global quality. A synthesis of the world's best management methods", ASQC Quality Press, Milwaukee, USA.
- Grönroos, C. (1990): "Service Management and Marketing. Moments of Truth in Service Competition", Lexington Books and Macmillan, Inc. USA, pp.1-28.
- Guba E. y Lincoln, Y. (1994): "Competing Paradigms and Qualitative Research", Thousand Oaks: SAGE Publications, pp.105-117.
- Gubta A. K. y Govindarajan, V. (1984): "Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation", *Academy of Management Journal*, vol. 27, n° 1.
- Guinjoan, M. y Llauredó, J.M. (2000): "El empresario familiar y su plan de sucesión", Díaz de Santos, Madrid.
- Gunasekaran, A.; Korukonda, A.R.; Virtanen, I. y Yli-Olli, P. (1994): "Improving productivity and quality in manufacturing organizations", *International Journal of Production Economics*, vol. 36, n°2, pp. 169-183.
- Guthrie J.P.; Spell, C.S. y Nyamori, R.O. (2002): "Correlates and consequences of high involvement work practices: The role of competitive strategy". *International Journal of Human Resource Management*, vol. 13, pp.183-197.

- Gutiérrez Broncano, S. y Rubio Andrés, M. (2004): "Relación entre gestión de la calidad total y dirección de recursos humanos en la Pyme. La necesidad de un cambio en la cultura", *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, vol. 1, n°2, pp.5-9.
- Habberson, T. y Williams, M. (1999): "A resource-based framework for assessing the strategic advantage of family firms", *Family Business Review*, vol.12, n° 1, pp.27-39.
- Habberson, T.; Williams, M. y MacMillan, L.C. (2003): "A unified systems perspective of family firma performance", *Journal of Business Venturing*, vol.18, pp.451-465.
- Habberson, T.G. (2006): "Commentary: a framework for managing the familiness and agency advantages in family firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.30, n° 6, pp.99.879-86.
- Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1980): "Work redesign". Addison-Wesley Reading, MA.
- Hair Jr, J. F.; Sarstedt, M., Hopkins, L., y G. Kuppelwieser, V. (2014): "Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). An emerging tool in business research. *European Business Review*", vol.26, n° 2, pp.106-121.
- Hair Jr, J. F.; Sarstedt, M., Ringle, C. M., y Gudergan, S. P. (2017): "Advanced issues in partial least squares structural equation modelling". Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Hair, J. F.; Hult, G. T. M.; Ringle, C. M.; Sarstedt, M., y Thiele, K.O. (2017): "Mirror, mirror on the wall: a comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.45, n° 5, pp.616-632.
- Hair, J. F.; Ringle, C. M. y Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: "Indeed a silver bullet", *Journal of Marketing theory and Practice*, vol.19, n°2, pp.139-152.
- Hair, J.r.; Matthews, L.M. ; Matthews, R.L. y Sarstedt, M. (2017): "PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use". *International Journal of Multivariate Data Analysis*.
- Halebian, J. y Finkelstein, S. (1993): "Top management team size, CEO dominance, and firma performance: The moderating roles of environmental turbulence and discretion". *Academy of Management Journal*, vol 36, n°4, pp.844-863.
- Hall, A. (2002): "Towards an understanding of strategy processes in small family business", On Fletcher (ed.), *Routledge in Small Business*, pp.32-45.
- Hall, A. y Nordqvist, M. (2008): "Professional management in family business: Toward an extended understanding. *Family Business Review*, vol. 21, n° 1, pp. 51-69.
- Hall, R.H. (1993): "A framework linking intangible resources and capabilities to suistanable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol.14, n° 8, pp. 607-618.
- Hambrick, D.C. (1996): "The influence of top management team heterogeneity on firms competitive moves". *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, pp. 659-684.
- Hambrick, D.C. y Mason, P. (1984): "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers", *Academy of Management Review*, vol.9, n° 2, pp. 193-206.
- Han, H. (2012): "The Relationship among Corporate Culture, Strategic Orientation, and Financial Performance". *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 53 pp.207-219.
- Handfield, R.; Jayaram, J. y Ghosh, S. (1999): "An empirical examination of quality tool deployment patterns and their impact on performance", *International Journal of Production Research*, vol.37, n°6, pp.1043-1426.
- Handler, R.H. (1990): "Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members". *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 15, n°1, pp. 37-51.
- Handler, W.C. (1989): "Managing the family firm succession process: the next- generation family member's experience". UMI Disertation Services.

- Handler, W.C. (1989): "Methodological issues and considerations in studying family business", *Journal of the Family Firm Institute*, vol.2, n°3, pp.257-276.
- Handler, W.C. (1994): "Succession in Family Business: A review of the research". *Family Business Review*, vol. 2, n° 2, pp.133-157.
- Hansen, G. y Wenerfelt, B. (1989): "Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors", *Strategic Management Journal* vol. 2, pp. 159-173.
- Harris, C.R. y Purdy, R.L. (1998): "The role of participative management in the implementation of total quality management programmes", *International Journal of Technology Management*, vol.16, n°4-6, pp.466-478.
- Hart, C. y Schlesinger, L. (1991): "Total quality management and the HR professional: applying the Baldrige framework to human resources". *Human Resources Management*, vol.30, n°4, pp.433-454.
- Hauswald, H. y Hack, A. (2013): "Impact of Family Control/Influence on Stakeholder Perceptions of Benevolence", *Family Business Review*, vol.26, pp.356-373.
- Haveman, H.A. y Ellis, W.H. (2004): "Survival beyond succession? The contingent impact of founder succession on organizational failure", *Journal of Business Venturing*, vol.19, n°3, pp.437-463.
- Hayward Stoy (1990): "Managing the family business in the UK: A report", London Business School, Londres.
- He, Z.; Staples, G.; Ross, M. y Court, I. (1996): "Fourteen Japanese quality tools in software process improvement", *The TQM Magazine*, vol. 8, n°4, pp.40-44.
- Hendricks, K.B. y Singhal, V.R. (1997): "Does Implementing an Effective TQM-Program Actually Improve operating Performance? Empirical Evidence from Firms that have won Quality Awards", *Management Science*, vol.43, n°9, pp.1258-1274.
- Henseler, J.; Hubona, G., y Ray, P. A. (2016): "Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines", *Industrial management & data systems*, vol.116, n° 1, pp.2-20.
- Henseler, J.; Ringle, C. M. y Sarstedt, M. (2015): "A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modelling". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.43, n° 1, pp.115-135.
- Henseler, J.; Ringle, C. M. y Sinkovics, R. R. (2009): "The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New challenges to international marketing*", Emerald Group Publishing Limited.
- Herreros, J.; Calaf, X. y Rovira, A. (coords., 2001): "Manual de la empresa familiar. Cuatrecasas", Edición especial Cuadernos Cinco Dias, Madrid.
- Heskett, R.L. (1997): "The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction", *Journal of Consumer Research*, vol.18, n° 1, pp.84-91.
- Hill, C. y Jones, G. (2005): "Administración estratégica: un enfoque integrado". México: McGraw-Hill.
- Hitt, M.A. e Ireland, R.D. (1985): "Corporate distinctive competence, strategy, industry, and performance", *Strategic Management Journal*, vol.6, n° 3, pp.273-293.
- Hitt, M.A.; Ireland, R.D.; Camp, S.M. y Sexton, D.L. (2001): "Strategic entrepreneurship: "Entrepreneurial strategies for wealth creation". *Strategic Management Journal*, vol.22 (special issue), pp.479-491.
- Holt, D.T.; Rutherford, M.W. y Kuratko, D.F. (2010): "Advancing the field of family business research: Further testing the measurement properties of the F-PE", *Family Business Review*, vol.23, n° 1, pp. 76-88.

- Hall, R.H. (1992): "The strategic analysis of intangible resources", *Strategic Management Journal*, vol.13, n° 2, pp.135-144. <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJMDA.2017.087624 - d356e69>
- Hu, L. T., y Bentler, P. M. (1998): "Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification". *Psychological methods*, vol.3, n° 4, pp. 424.
- Hu, L.T., Wu, J. y Shi, J. (2016): "Strategic HRM and organizational learning in the Chinese private sector during second-pioneering". *International Journal of Human Resource Management*, vol. 27, n° 16, pp.1813-1832. <https://doi.org/10.1080/09585192.215.1075568>
- Huber, G.P. (1991): "Organizational learning. The contributing processes and the literatures", *Organization Science*, vol. 2, n° 1, pp. 88-115.
- Huerta, E. (ed.2002): "Los desafíos de la competitividad. La innovación organizativa y tecnológica en la empresa española". Fundación BBVA, Madrid.
- Hunt, S.D. (1995): "The resource-advantage theory of competition: Toward explaining productivity and economic growth". *Journal of Management Enquiry*, vol.4, n° 4, pp.317-332.
- Huselid, M.A. (1995): "The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance". *Academy of Management Journal*, vol.38, n° 3, pp.635-672.
- IBM (2014): Background. Recuperado de <http://www-03.ibm/press/us/en/background.wss>
- Ibrahim, A.B. y Ellis, W.H. (2004): "Family business management: concepts and practice", Hunt Publishing Company, Kendall.
- Instituto de Estudios Turísticos (2014): Evolución del turismo español. (Consultado: 10/02/2014). Disponible en web: <http://www.iet.tourspain.es>
- Ishikawa, K. (1981): "Guide to Quality Control", Asian Productivity Organization, Tokyo.
- Ittner, C.D. y Lareker, D.F. (1996): "Measuring the impact of quality initiatives of firm financial performance in advanced". *Management of Organizational Quality*, Greenwich Comm, Greendwich.
- Jaffe, D. y Lane, S. (2004): "Sustaining a family dynasty: key issues facing complex multigenerational business and investment owning families", *Family Business Review*, vol.17, n°1, pp.81-98.
- James, F. (1999): "Owner as manager, extended horizons and the family firm". *International Journal of Economics of Business*, vol. 6, n°1, pp.41-55.
- James, P.T.J. (1996): "Total Quality Management: an Introductory Text", Prentice Hall, New Jersey, Edición española: La gestión de la alidad total: Un texto introductorio, Prentice Hall, Madrid, ed.1997.
- Javidon, M. (1998): "Core competences: what does it means in practice?" *Long Range Planning*, vol. 31, n°1, pp.60-71.
- Jorinsen, A.; Laveren, E.; Martens, R. y Reheul, A. (2001): "Planning and control practices in family firms versus non-family firms; emprirical evidence from SMEs in the wholesale sector". Faculty of Applied Economics, Antwerp, Belgium.
- Juran, J.J. (1974): "Quality Control Handbook", McGraw Hill, Nueva York, pp.4-28.
- Juran, J.J. (1990): "Juran y el liderazgo para la Calidad", Díaz e Santos, Madrid, pp.7-309.
- JUSE (2004a): "What is the Deming Prize?", Union of Japanese Scientists and Engineers, Tokio, Documento disponible en [www.juse.or.jp](http://www.juse.or.jp).
- JUSE (2004b): "The Guide for the Deming Application Prize 2004", Union of Japanese Scientists and Engineers, The Deming Prize Committee, Tokio.

- Kamoche, K. (1996): "Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm". *Journal of Management Studies*, vol.33, n° 2, pp.213-233.
- Kamoche, K. y Mueller, F. (1998): "Human Resource Management and the appropriation-learning perspective", *Human Relations*, vol. 51, n° 8, pp.1033-1060.
- Kanji, G. (1995): "Leadership is Prime: How do you measure Leadership Excellence?" *Total Quality Management*. vol. 19, pp.417-427.
- Kannan, V. y Tan, K. (2005): "Just in time, total quality management, and supply chain management: Understanding their linkages and impact on business performance". *OMEGA: The International Journal of Management Science*, vol.33, n°2, pp. 153-162.
- Kanter, R. (1977): "Work and family in the United States: a critical review and agenda for research and policy", New York: Russell Sage Foundation.
- Kenyon-Rouvinez, D., Glemser, A.C. (2014): "To be, or not to be, the next-generation family business leader". *IMD*, tc052-14.pdf. Consulta el 18-10-2022.
- Kets de Vries, M. (1993): "The Dynamics of Family Controlled Firms: the good news and the bad business", *Work Families and Organizations*, vol.21, n°3, pp.59-71.
- Kim, L. (1998): "Crisis construction and organizational learning: capability building in catching-up at Hunday Motor". *Organization Science*, Vol. 9, N°4, pp. 213-233.
- Kim, Lee y Yu (2004): "Corporate culture and organizational performance". *Journal of Managerial Psychology*, vol.19, n° 4, pp.340-359.
- Kimberly, J. y Cook, J.M. (2008): "Organizational measurement and the implementation of innovations in mental health services". *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, vol.35, n° 1, pp.11-20.
- Klein, S.B.; Astrachan, J.H. y Smyrniotis, K.X. (2005): "The F-PEC scale of family influence: Construction, validation and further implication for theory", *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol.29, n° 3, pp.321-339.
- Kline, R. B. (2015): "Principles and practice of structural equation modelling", NY: Guilford publications.
- Koc, Y.Y. y Mahoney, J.T. (2004): "Edith Penrose's (1959) contributions to the resource-based view of strategic management", *Journal of management studies*, vol.41, n°1, pp.183-191.
- Kofman, F. y Senge, P.M. (1993): "Communities of commitment: the heart of learning organizations". *Organizational Dynamics*, vol. 2, n° 2, pp.4-24.
- Kogut, B. y Zander, U. (1996): "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology", *Organization Science*, vol. 3, pp. 383-397.
- Kolb, D.A. (1984): "Experiential learning: experience as the source of learning and development". Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.
- Kolesar, P.J. (1993): "Vision, values and milestones: Paul O'Neill stars total quality at Alcoa", *California Management review*, vol. 35, n°3, pp. 133-165.
- Kristoff, A. (1996): "Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications", *Personnel Psychology*, vol.49, pp.1-49.
- Kur, E. y Bunning, R. (1996): "A Three-Track Process for Executive Leadership Development", *Leadership and Organization Development Journal*, 17, pp.4-12.
- Lado, A. A. y Wilson, M.C. (1994): "Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective", *Academy of Management Review*, vol.19, n° 4, pp.699-727.

- Lado, A.A.; Boyd, N.G. y Wright, P. (1992): "A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration". *Journal of Management*, vol. 18, nº 1, pp.77-91.
- Lansberg, I.S. (1986): "Program for the Study of Family Firms: Survey on Succession and Continuity" Unpublished questionnaire. Yale University School of Organization and Management.
- Lansberg, I.S. (1988): "The Succession Conspiracy". *Family Business Review*, vol.1, nº 2, pp. 119-143.
- Lansberg, I.S. y Astrachan, J. (1994): "Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors", *Family Business Review*, vol.7, nº1, pp.39-59.
- Lansberg, I.S. y Valera, F. (2001): "Estructuras de gobierno en la empresa familiar tras diez años de experiencia". *Instituto de la Empresa Familiar*. vol.14.
- Lansberg, I.S.; Perrow, E. y Rogolsky, S. (1988): "Editor's notes", *Family Business Review*, vol.7, nº1, pp.39-59.
- Lascelles, D.M. y Dale, B.G. (1990): "A Review of the Issues Involved in Quality Improvement", *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 5, nº5, pp. 76-94.
- Lansberg, I.S. (1999): "Succeeding generations: realizing the dream of family business", Boston: Harvard Business School Press.
- Lawler, E.E. (1991): "High involvement management: participative strategies for improving organizational performance". Jossey Bass, San Francisco.
- Lawler, E.E.; Mohrman, S. y Ledford, G. (1992): "Employee involvement and total quality management: practices and results in Fortune 1000 companies". Jossey Bass, San Francisco.
- Lawler, E.E.; Mohrman, S. y Ledford, G. (1995): "Creating high performance organizations: practices and results of employee involvement and total quality management in Fortune 1000 companies". Jossey Bass, San Francisco.
- Lawler, E.E.; Mohrman, S. y Ledford, G. (1998): "Strategies for high performance organizations: employee involvement, TQM and reengineering programs in Fortune 1000 corporations". Jossey Bass, San Francisco.
- Lawson, B. y Samson, D. (2001): "Developing innovation capability in organizations: A dynamic capabilities approach", *International Journal of Innovation Management*, vol.5, nº 3, pp.377-400.
- Le Breton Miller; I., Miller, D. y Steier, L.P. (2004): "Toward an integrative model of effective family business succession. *Entrepreneurship*", *Theory and Practice*, vol.28, nº 4, pp.305-328.
- Lee K.S., Lim, G.H. y Lim, W.S. (2003): "Family business succession: Appropriation risk and choice of successor". *Academy of Management Review*, vol. 28, nº 4, pp.657-666.
- Lee, M. y Rogoff, E. (1996): "Research note: Comparison of small business with family participation versus business without family participation: An investigation of Differences in Goals, Attitudes, and Family/Business Conflict", *Family Business Review*, vol.9, nº4.
- Lei, D.; Slocum, J.W. y Pitis, R.A. (1999): "Designing organizations for competitive advantage: the power of unlearning and learning". *Organizational Dynamics*, pp. 24-38.
- Lengnick-Hall, M.L.; Lengnick-Hall, C.A.; Andrade, L.S. y Draje, B. (2009): "Strategic human resource management: The evolution of the field", *Human Resource Management Review*, vol.19, nº2, pp.64-85.

- Lengninck-Hall, C.A. e Inocencio-Gray, J.L. (2013): "Institutionalized Organizational Learning and Strategic Renewal: The Benefits and Liabilities of Prevailing Wisdom", *Journal of Leadership & Organizational Studies*.
- Leonard-Barton, D. (1992a): "The factory is a learning laboratory", *Sloan Management Review*, vol. 34, n°1, pp. 23-38.
- Leonard-Barton, D. (1992b): "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development". *Strategic Management Journal*, vol.13, pp. 111-125.
- Levinson, H. (1974): "Don't choose your own successor". *Harvard Business Review*, vol.52, pp. 53-62.
- Levitt, B.G. y March, J.G. (1988): "Organizational Learning". *Annual Review of Sociology*, vol. 14, pp.319-340.
- Li, L. y Roloff, M. E. (2008): "Organizational culture and compensation systems", *International Journal of Organizational Analysis*, vol.15, n° 3, pp. 210-230.
- Longenecker, J.G.; Moore, C.W. y Petty, J.W. (1997): "Administração de pequenas empresas", Makron Books, São Paulo.
- Lovelock, Ch. y Wirtz, J. (2008): "Marketing de servicios", Prentice Hall, México, pp.39.
- Lovelock, CH.; Reynoso, J.; D'Andrea, G. y Huete, L. (2004): "Administración de servicios: estrategias de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos". Pearson Education. México.
- Lu, E. y Sohal, A. (1993): "Success factors, weakness and myths concerning TQM implementation in Australia", *Total Quality Management*, vol.4, n°3, pp. 245-255.
- Luenendonk, M. (2017): "Definition of Management Practices". [Management Practices Defined \(cleverism.com\)](http://ManagementPracticesDefined.com).
- Lussier, R. y Achua, C.F. (2002): "Liderazgo", Academia.
- Madhani, P. M. (2014): "Aligning compensation systems with organization culture". *Compensation & Benefits Review*, vol.46, n° 2, pp. 103-115.
- Mahoney, J.T. (1995): "The management of resources and the resource of management". *Journal of Business Research*, vol. 33, n°2, pp.91-101.
- Mann, R. y Kehoe, D. (1994): "An evaluation of the effects of quality improvement activities on business performance", *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol.11, n°4, pp. 60-74.
- Manual de Oslo (2005): "Guía para la recogida e interpretación de datos para la innovación" Organización de Cooperación y desarrollo económicos, OCDE.
- March, J.G. (1991): "Exploration and exploitation in organizational learning". *Organization Science*, vol.2, n° 1, pp. 71-87.
- Marcoulides, G. y Heck, R. (2010): "Organizational culture and performance: proposing and testing a model". *Institute for operations research and the management sciences*, vol. 4, n°. 2 pp. 209-225.
- Martínez, C.; Balbastre, F.; Escribá, M.A. y González, T. (2000): "Repercusiones de la implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad a partir de la realización de un diagnóstico estratégico y su vinculación con los resultados de la empresa". X Congreso ACEDE. Jaén.
- Martínez, M. (2010): "Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison". *Cuaderno de Administración Bogotá (Colombia)*, vol.23, n° 40, pp.163-190.

- Martínez, R.; Charterina, J. y Araujo, A. (2010): “Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.16, nº 2, pp. 1135-2523.
- Martínez-Costa, M. y Martínez-Lorente, A.R. (2008): “Does Quality Management Foster or Hinder Innovation? An Empirical Study of Spanish Companies.” *Total Quality Management & Business Excellence* vol.19, nº 3, pp.209-221.
- Mathews, J. (1992): “The cost of quality”, *Newsweek*, 7th September, pp.48-49.
- Mathews, J.; Ogbonna, E. y Harris, E. (2012): “Culture, employee work outcomes and performance: An empirical analysis of Indian software firms”. *Journal of World Business*, vol.47, pp.194–203.
- Mayondo, F. y Farrell, M. (2003): “Cultural orientation: Its relationship with market orientation, innovation and organizational performance”. *Management Decision*, vol.41, nº 3, pp.241-249.
- Méndez, S., y Cuevas, A. (2014): “Manual introductorio al SPSS Statistics Standard Edition 22”, Centro de Investigación de la Universidad de Celaya e Instituto Politécnico Nacional en Guanajuato, México pp.4-5.
- Meyer, J.P.; Allen, N.J. y Smith, C.A. (1993): “Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization”, *Journal of Applied Psychology*, vol.78, pp.538-551.
- Mian, Z.; Hai, L. y Jun, W. (2008): “Examining the relationship between organizational culture and performance: The perspectives of consistency and balance” *Science of Science and Management of S. & T*, pp.140–148.
- Miller, D. (1983): “The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms”, *Management Science*, vo.29, pp.770-791.
- Miller, E. y Rice, A. (1967): “Systems of organizations”, London: Tavistock.
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2008): “Guía para la pequeña y mediana empresa familiar”, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Madrid, 6ª edición.
- Mintzberg, H. (1995): “Strategy formation: Schools of thought”, *Harper & Row*, pp.105-235.
- Miranda, F.J.; Chamorro, A. y Rubio, S. (2007): “Introducción a la Gestión de la Calidad”, Delta Publicaciones, Madrid, pp.7-11.
- Molly, V.; Laveren, E. y Deloof, M. (2010): “Family business succession and its impact on financial structure and performance”, *Family Business Review*, vol.23, nº2.
- Moreno-Luzón, M.D.; Peris, F.J. y González, T. (2001): “Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones”. *Teoría y Estudio de casos*, Prentice Hall, Madrid.
- Morrison, A.; Rimmington, M. y Williams, C. (1999): “Entrepreneurship in the Hospitality, Tourism and Leisure Industry”, *Butterworth-Heinemann*, Oxford.
- Morrison, A; Carlsen, J. y Weber, P. (2010): “Small tourism business research change and evolution”, *International Journal of Tourism Research*, vol.12, nº1, pp.739-749.
- Motwani, J.; Levenburg, N.M.; Schwartz, T.V. y Blankson, C. (2006): “Succession Planning in SMes: An Empirical Analysis”, *International Small Business Journal*, vol.24, pp.471-495.
- Mueller, F. (1996): “Human resources as strategic assets: an evolutionary resource base theory”, *Journal of Management Studies*, vol.33, nº 6, pp.757-785.
- Naj, A. (1993): “Some manufacturers drop efforts to adopt Japanese manufacturing techniques”. *Wall Street Journal*, 7<sup>th</sup> may, pp. A1.

- Naldi, L.; Nordqvist, M.; Sjöberg, K. y Wiklund, J. (2007): "Entrepreneurial Orientation, Risk Taking and Performance in Family Firms", *Familuy Business Review*, vol.23, pp.33-47.
- Naveh, E. y Marcus, A. (2005): "Achieving Competitive Advantage through Implementing a Replicable Management Standard: Installing and Using ISO 9000". *Journal of Operations Management*, vol.24, n° 1, pp.1-26.
- Neubauer, F. y Lank, A. (1999): "La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure", Bilbao: Editorial Deusto.
- Ng, P.; Dayan, M. y Di Benedetto, A. (2019): "Performance in family firm: Influences of socioemotional wealth and managerial capabilities". *Journal of Business Research*, vol. 102, pp.178-190.
- Niehoff, B.P.; Enz, C.A. y Grover, R.A. (1990): "The impact of top-management actions on employee attitudes and perceptions", *Group & Organization Management*, vol.15, n°3.
- Nitzl, C. (2016): "The use of partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) in management accounting research: Directions for future theory development", *Journal of Accounting Literature*, vol.37, pp.19-35.
- Nonaka, I. y Konno, N. (1998): "The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation". *California Management Review*, vol. 17, n° 3, pp.40-54.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995): "The knowledge-creating company", *Harvard Business Review Classics*, vol. 2. London, pp.10-59.
- Nordqvist, M.; Habbershon, T.G. y Melin, L. (2008): "Transgenerational Entrepreneurship: Exploring Entrepreneurial Orientation in Family Firms", London: Edward Elgar, pp.93-116.
- Nunnally, J. C., y Bernstein, I. H. (1994): "The Assessment of Reliability". *Psychometric Theory*, vol.3, pp.248-292.
- O'Dell, C. (1996): "A current review of knowledge management best practice", *Knowledge Management 96 Conference, Business Intelligence*. London.
- O'Dell, C. y Grayson, C.L. (1998): "If only we knew what only we know: identification and transfer or internal best practices". *California Management Review*, vol. 40, n°3, pp.154-174.
- Oackland, J.S. (2004): "Oackland on quality management", Elsevier Butterworth-Heinemann, Boston.
- Oakland, J.S. y Oackland, S. (1989): "The links between people management, customer satisfaction and business results", *Total Quality Management*, vol.9, pp.185-190.
- Olson, E.M.; Slater, S.F. y Hult, G.T.M., (2005): "The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behaviour". *Journal of Marketing*, vol.69, n° 3, pp.49-65.
- Oltra, V. (1997): "La empresa familiar y su dinámica propia". *Harvard Deusto Business Review*, Nov – Dic, n°81, pp. 42-51.
- Ordiz Fuertes, M. (2002): "Prácticas de Alto Rendimiento en recursos humanos: concepto y factores que motivan su adopción", Universidad de Oviedo, Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad, pp.248-256.
- Osbaldeston, M. y Barham, K. (1992): "Using management development for competitive advantage", *Long Range Planning*, vol.25, n° 6, pp.18-24.
- Osterman, P. (1994): "Supervision, discretion and work organization", *The American Economic Review*, vol. 84, n° 2, pp.380-384.
- Parasunaman, A.; Zeithaml, V. y Berry, L. (1985): "A conceptual Model of Service Quality and its Implications of Future Research", *Journal of Marketing*, vol. 49, pp.41-50.

- Pardo, M. y Luna, R. (2007): "Recursos Humanos para Turismo", Pearson-Prentice Hall.Madrid, pp.10-430.
- Pearson, A.W.; Carr, J.C. y Shaw, J.C. (2008): "Toward a theory of familiness: A social capital perspective". *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.32, nº 6, pp.949-969.
- Peiser, R.B. y Wooten, L.M. (1983): "Life-cycle changes in small family business", *Business Horizons*, vol.26, nº3, pp.56-65.
- Pekovic, S. y Galia, F. (2009): "From Quality to Innovation: Evidence from Two French Employer Surveys". *Technovation*, vol.2, nº 12, pp.29 – 842.
- Penrose, E. (1959): "The theory of the Growth of the firm", John Wiley & Sons, Nueva York.
- Pérez López, J.A. (1998): "Liderazgo y ética en la Dirección de Empresas", Deusto, Bilbao.
- Pérez-González, F. (2006): "Inherited control and firm performance", *The American Economic Review*, vol. 96, nº5, pp.1559-1588.
- Pertusa, E.M. y Rienda, L. (2003): "Las relaciones de agencia y la gestión de la empresa familiar: revision teórica de su eficacia y eficiencia frente a empresas no familiares", *Revista de Economía y Empresa*, vol.20, nº49, pp.67-78.
- Pervin, A. (1997): "A conversation with Henry Mintzberg", *Family Business Review*, vol.10, nº 2, pp.185-198.
- Peteraf, M.A. (1993): "The cornerstone of competitive advantage: A resource-based view", *Strategic Management Journal*, vol. 14, nº3, pp.179-191.
- Peters, M. y Buhalis, D. (2004): "Family hotel businesses: Strategic Planning and the need for education and training", *Education and Training. Special Edition 2004*.
- Petter, S.; Straub, D. W., y Rai, A. (2007): "Specifying formative constructs in information systems research", *MIS Quarterly*, vol. 31, nº 4, 657-679.
- Pfeffer, J. (1994): "Competitive advantage through people. Unleashing the power of work", Harvard Business School Press, Boston, pp.27-75.
- Pfeffer, J. (1998): "The human equation: Building profits by putting people first". USA, Harvard Business Review.
- Powell, T.C. (2005): "Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study", *Strategic Management Journal*, vol.16, nº1, pp.15-37.
- Power, I.; Montgomery, M. y Cosgrove, J. (1994): "Compensation Structure and establishment quit fire rates", *Industrial Relations*, nº33, pp. 229-248.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990): "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*, vol. 68, nº 3, pp.79-91.
- Prajogo, D.I. y Sohal, A.S. (2003): "The relationship between TQM Practices, Quality Performance, and Innovation Performance. An Empirical Examination", *The International Journal of Quality & Reliability Management*, vol.20, nº 8/9, pp.901-918.
- Price, F. (1989): "Out of Bedlam: Management by Quality Leadership", *Management Decision*, vol. 27, nº3.
- Price, J.L. y Mueller, C.W. (1986): "Handbook of Organizational Measurement", Pitman Publishing, Marshfield.
- Puig-Durán Fresco, J. (2006): "Certificación y modelos de calidad en hostelería", Díaz de Santos, Madrid, pp.1.
- Pujol, L.; Martín, M.J.; Núñez, A.; Ongallo, C.; Puchol, I. y Sánchez, G. (2006): "El libro de las habilidades directivas", Díaz de Santos. pp.5-10.

PwC (2018): 9th Global Family Business Survey: The values effect How to build a lasting competitive advantage through your values and purpose in a digital age. PwC Global Family Business Survey 2018.

PwC (2021): 10th Global Family Business Survey: From trust to impact Why family businesses need to act now to ensure their legacy tomorrow. Price-Waterhouse-Coopers. 10th Global Family Business Survey: From trust to impact: Why family businesses need to act now to ensure their legacy tomorrow (pwc.es).

Quazi, H.A. y Padibjo, S.R. (1998): "A journey toward total quality management through ISO 9000 certification – a study on small and medium – sized enterprises in Singapore", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 15 n °5, pp.489-508.

Quinn, R. E. y Rohrbaugh, J. (1983): "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis", *Management Science*, vol.29, n° 3, pp.363-377.

Rábago, E. (2010): "Gestión por competencias", Netbiblo, Madrid.

Raelin, J.A. (1997): "A Model of Work-Based Learning". *Organization Science*, vol.8, n° 6, pp. 563-578.

Rahman, S. (2001): "A comparative study of TQM practice and organizational performance of SMEs with and without ISO 9000 certification", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol.18, n°1, pp.35-49.

Reed, R.; Lemak, D.J. y Montgomery, J.C. (1996): "Beyond process: TQM content and firma performance", *Academy of Management Review*, vol.12, n° 1, pp.173-202.

Rigby, D. (2001): "Management tools and techniques: A survey". *California Management Review*, vol.43, n° 2, pp.139-160.

Rigdon, E. E.; Sarstedt, M., y Ringle, C. M. (2017): "On comparing results from CB-SEM and PLS-SEM: five perspectives and five recommendations". *Marketing Zfp*, vol.39, n° 3, pp.4-16.

Robbins, S.S., y Stylianou, A.C. (2001-2002): "A study of cultural differences in global corporate web sites", *Journal of Computer Information Systems*, XXXXII, vol.2, pp.3-9.

Roche, W.K. (1999): "In search of commitment oriented human resource management practices and the conditions that sustain them", *Journal of Management Studies*, vol. 36, n° 5, pp.653-678.

Rondeau, K. y Wagar, T. (1998): "Hospital Chief Executive Officer Perceptions of Organizational Culture and Performance", *Hospital Topics*, vol. 76, n° 2, pp.14-21.

Ross, J.E. (1994): "Total Quality Management. Text, Cases and Readings", Kogan Page, Londres, 2ª ed.

Rumelt, R.P. (1984): "Toward a strategic theory of the firm", *Competitive Strategic Management*. Prentive-Hall, Enlewood Cliffs, pp.556-570.

Rushton, A.M. y Carson, D.J. (1985), "The Marketing of Services: Managing the Intangibles", *European Journal of Marketing*, vol. 19, n° 3, pp.19-40.

Sánchez, G. y Aragón, A. (2003): "Top managers compensation, strategic orientations and firm performance: empirical evidence from Spanish firms", *Management Research*, vol.1, pp.27- 44.

Sánchez-Crespo, A.J.; Bellver, A. y Sánchez, A.M. (2005): "La empresa familiar. Manual para empresarios. Claves legales para su correcta organización y contiuidad". Barcelona: Ediciones Deusto.

Sánchez-Crespo, M. (2001): "La empresa familiar, manual para empresarios. Claves legales para su correcta organización y continuidad", Deusto, Barcelona.

- Sanchez-Marin, G.; Carrasco-Hernández, A.; Danvila-del-Valle, I. y Sastre-Castillo, M. (2016): "Organizational culture and family business: A configurational approach", *European Journal of Family Business*, vol.6, nº 2, pp.99-107.
- Sanders, E. y Cooke, R. (2005): "Financial Returns from Organizational Culture Improvement: Translating Soft Changes into Hard Dollars", Artículo para su presentación en la Expo de ASTD en Orlando, FL, 06 de junio 2005.
- Sangüesa, M.; Mateo, R. y Izarbe, L. (2006): "Teoría y práctica de la Calidad", Paraninfo, Madrid, pp. 171.
- Sanz Valle, R. y Sabater Sánchez, R. (2002): "Enfoque universalista de recursos humanos. Estudio empírico de sus efectos sobre los resultados de la empresa", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.11, nº1, pp.163-182.
- Sarstedt, M.; Hair, J. F.; Ringle, C. M.; Thiele, K. O., y Gudergan, S. P. (2016): "Estimation issues with PLS and CBSEM: Where the bias lies!", *Journal of Business Research*, vol.69, nº 10, pp.3998-4010.
- Schaffer, R. y Thomson, H. (1992): "Successful change programs begin with results", *Harvard Business Review*, vol.71(enero/febrero), pp.80-89.
- Schein, E. (1983): "The role of the founder in creating organizational cultures", *Organizational Dynamics*, (Summer), pp.13-28.
- Schein, E. (1985): "Organizational culture and leadership: a dynamic review", San Francisco, CA: Josey-Bass.
- Schein, E. (1993): "On dialogue, culture and organizational learning", *Organizational Dynamics*, vol. 22, nº 2, pp. 40-51.
- Schendel, D.E. (1996): "Editor's Introduction to the 1996 Winter Special Issue", *Strategic Management Journal*.
- Schmitt, A.; Raisch, S. y Volverda, H.W. (2018): "Strategic Renewal: Past Research, Theoretical Tensions and Future Challenges", *International Journal of Management Reviews*, vol.20, pp.81-98.
- Schneider, B. (1987): "The people make the place", *Personnel Psychology*, vol.40, nº3, pp.437-453.
- Schneider, B.; Goldstein, H.W. y Smith, D.B. (1995): "The ASA framework: An update", *Personnel Psychology*, vol.48, nº4, pp.747-773.
- Schuler, R.S. (1992): "Strategic human resource management: linking the people with the strategic needs of the business", *Organizational Dynamics*, vol. 21, nº1, pp. 18-32.
- Schuler, R.S. y Jackson, S. E. (1987a): "Linking competitive strategy with human resource management practices", *Academy of Management Executive*, vol.1, nº3, pp.207-219.
- Scott, T.; Mannion, R., Davies, H. y Marshall, M. (2003): "The quantitative measurement of organizational culture in health care: A review of the available instruments", *Health Services Research*, vol.38, nº 3, pp. 923-945.
- Senge, P.M. (1990a): "The Fifth Discipline: The Art of Practice of the Learning Organization", Doubleday, Nueva York.
- Senge, P.M. (1990b): "The leader's New York: Building learning organizations", *Sloan Management Review*, Fall. 90, vol. 32, nº 1, pp.7-23.
- Senlle, A. (2007): "Gestión estratégica de RRHH para la calidad y la excelencia", AENOR Ediciones. Madrid.
- Sharma, P. y Irving, P.G. (2005): "Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.29, pp.13-33.

- Sharma, P.; Chrisman, J. y Chua, J. (2004): "Predictors of Satisfaction with the Succession Process in Family Firms", *Journal of Business Venturing*, vol.18, pp.667-687.
- Sharma, P.; Chrisman, J.J. y Chua, J.H. (2003): "Succession planning as planned behavior: Some empirical results", *Family Business Review*, vol. 10, n° 1, pp.1-35.
- Shipton, H. y Sillince, J. (2013): "Organizational learning and emotion: Constructing collective meaning in support of strategic themes", *Management Learning*, vol. 44, n° 5, pp.493-510.
- Siebers, P.O.; Aickelin, U.; Celia, H. y Clegg, C. (2008): "Multi-agent simulation and management practices", IGI Global, Hershey PA.
- Simmons, B.L. y White, M.A. (1999): "The Relationship Between ISO 9000 and Business Performance: Does Registration Really Matter?", *Journal of Managerial Issues*, vol.11, n°9.
- Sirmon, D.G. y Hitt, M.A. (2003): "Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms". *Entrepreneurship theory and practice*. pp. 339-356.
- Slater, S.F. y Narver, J.C. (1995): "Market orientation and the learning organization", *Journal of Marketing*, vol. 59, n° 3, pp. 63-74.
- Smart PLS (2015): Consultado: 12/06/2022. Disponible en web: <https://www.smartpls.com/>
- Smith, B. y Amoako-Adu, B. (1995): "Management succession and financial performance of family controlled firms", *The journal of Corporate Finance*, vol.5, n° 4, pp.308-341.
- Spoerer, M. (2001): "Economic crises and the european revolutions of 1818", *The Journal of Economic History*, vol.61, pp.293-326.
- Stata, R. (1989): "Organizational learning: The key to management innovation", *Sloan Management Review*, pp. 63-74.
- Steckerl Guerrero, V. (2006): "Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado", *Pensamiento y Gestión*. n°20, pp.196-215.
- Stein, J. (1988): "Efficient capital markets, inefficient firms: a model of myopic corporate behavior", *Quarterly Journal of Economics*, vol.104, n° 4, pp.655-669.
- Stein, J. (1998): "Takeover threats and managerial myopia", *Journal of Political Economy*, vol. 96, n° 1, pp.61-80.
- Stratton, B. (1997): "Quality as a way of life", *Quality Progress*.
- Stuart, S. (2007): "The US board index", Nueva York.
- Sutherland, J. y Canwell, D. (2004): "Key concepts in management", Palgrave MacMillan, Nueva York.
- Tagiuri, R. y Davis, J.A. (1982): "Bivalent attributes of the family firm", Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, Massachussets (Reprinted 1996), *Family Business Review*, vol. 9, n° 2, pp.199-208.
- Taguchi, G. (1986): "Introduction to quality engineering", Asian Productivity Organization, pp. 18.
- Teece, D.J.; Pisano, G. y Shuen, A. (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*, vol.18, n°7, pp.509-533.
- Teece, D.J.; Rumelt, R.; Dosi, G. y Winter, S. (1994): "Understanding corporate coherence. Theory and evidence", *Journal of Economic Behaviour and Organization*, vol.23, pp.1-30.
- Theriou, G.N. y Chatzoglou, P.D. (2008): "Enhancing performance through best HRM practices, organizational learning and knowledge management: A conceptual framework", *European Business Review*, vol.20, n°3, pp.185-207.

- Thomas, J.B.; Clark, S.M. y Gioia, D.A. (1993): "Strategic sensemarking and organizational performance: linkages among scanning, interpretation, action and outcomes", *Academy of Management Journal*, vol.36, nº 2, pp.239-270.
- Thornhill S. (2006): "Knowledge, Innovation and Firm Performance in High- and Low-technology Regimes", *Journal of Business Venturing*, vol.21, nº 5, pp.687-703.
- Tosi, H. L. y Greckhamer, T. (2004): "Culture and CEO Compensation", *Organization Science*, vol.15, nº 6, pp. 657-670.
- Trice, H.M. y Beyer, J.M. (1991): "Cultural leadership in organizations", *Organization Science*, vol.2, nº2pp.149-238.
- Tuchman, B.W. (1980): "The decline of quality", *New York Times Magazine*, sección 6, pp.38.
- Turner, D. y Crawford, M. (1994): "Managing current and future competition performance: The role of competence", *John Wiley & Sons, Chichester*, pp. 241-263.
- Tushman, M., y Nadler, D. (1986): "Organizing for innovation". En: *California Management Review*, vol.28, nº 3, pp.74-92.
- Ulrich, D. y Lake, D. (1991): "Organizational Capabilities", *New York: Wiley*.
- Ulrich, D.; Jick, T. y Von Glinow, M.A. (1993): "High-impact learning: Building and diffusing learning capability", *Organizational Dynamics*, vol.22, nº2, pp.52-66.
- Universitat de València (2013): Estrategia, Competitividad e Innovación – GRECO (Consultado el 12/06/2022). Disponible en web: <https://www.uv.es/uvweb/universidad/es/directorio/grupos-investigacion/ciencias-sociales-juridicas/grupo-1285956905125.html?p2=GIUV2013-117>
- Ussman, A.M. (2004): "Empresas Familiares: entender a estructura, os valores e as dinâmicas da empresa familiar", *Lisboa: Ediciones Sílabo*.
- Valle, R.; Martin, F.; Romero, P.M. y Doland, S.L. (2000): "Business strategy work processes and human resource training: are they congruence?", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, pp. 283-297.
- Vallejo, M.C. (2007): "Cuando definir una necesidad: una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar", *Investigaciones Europeas de Dirección de Economía y Empresa*, vol. 11, pp.151-171.
- Vallejo, M.C. (2007): "El compromiso de la empresa familiar bajo una óptica de liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 13, nº3, pp.217-234.
- Van Assen, M.; Van den Berg, G. y Pietersma, P. (2009): "Key management models: The 60+ models every manager needs to know", *Prentice-Hall, Harlow*.
- Venter, E.; Boshoff, C. y Maas, C. (2005): "The Influence os Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family-Businesses", *Family Business Review*, vol.4, pp.283-303.
- Vilaseca, A. (2002): "The shareholder role in the family business: conflict of interests and objectives between nonemployed shareholders and top management team". *Family Business Review*, vol.15, nº 4, pp.299-320.
- Villalonga, B. y Amit, R. (2006): "How do family ownership, control and management affect firm value?", *Journal of Financial Economics*, vol.80, nº 2, pp.385-417.
- Vivas, B. (2006): "Guía de aproximación a la empresa familiar. Con la sucesión del empresario en el horizonte", *EOI, Madrid*.
- Waddell, D. y Mallen, D. (2001): "Quality managers beyond 2000?", *TQM Management*.

- Waldman, D.A. (1994): "The otherside of quality: soft issues and the human resource dimension", *Total Quality Management*, vol.3, nº 3, pp.323-329.
- Wali, S. y Boujelbene Y. (2011): "Cultural Influences on TQM Implementation and Financial Performance in Tunisian Firms". *Journal Ekonomika A Management*, vol. 3, pp30-45.
- Walton, R.E. (1985): "From control to commitment in the workplace", *Harvard Business Review*, vol. 63, pp. 77-84.
- Walker, J.W. (1992): "Human Resource Strategy", McGraw-Hill, Nueva York.
- Ward, J. (1986), "How many will survive in 2046?", *Family Enterprise*, nº 9, marzo.
- Ward, J.L. (1987): "Keeping the Family Business Healthy". San Francisco: Jossey-Bass.
- Ward, J.L. (1997): "Growing the family business: Special challenges and best practices.
- Ward, J.L. (2004): "Cómo crear un consejo de administración en empresas familiares. Respuesta a los retos de continuidad y competencia", Barcelona: Ediciones Deusto.
- Way, S.A. (2002): "High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector", *Journal of Management*, vol.28, nº6.
- Wayhan, V.B.; Kriche, E.T. y Khumawala, B.M. (2002): "ISO 9000 certification: The financial performance implications", *Total Quality Management & Business Excellence*, nº13, pp.217-231.
- Wei, L.; Liu, J.; Zhang, Y. y Chiu, R. (2008): "The role of corporate culture in the process of strategic human resource management: Evidence from Chinese enterprises". *Human Resource Management*, vol.47, nº 4, pp.777-794.
- Weiermair, K. (2001): "Know-how and qualification gaps in the tourism industry: the case of alpine tourism in Austria". *The Tourist Review*, vol. 2, pp.45-55.
- Weigel, D.J. (1992): "A Model of Interaction in the Intergenerational family business", University of Nevada, Reno, UMI ProQuest dissertation Services Michigan.
- Wenerfelt, B. (1984): "A resource-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, nº 2, pp. 171-180.
- Werts, C. E.; Linn, R. L., y Jöreskog, K. G. (1974): "Intraclass reliability estimates: Testing structural assumptions", *Educational and Psychological measurement*, vol.34, nº 1, pp.25-33.
- Westhead, P. y Cowling, M. (1998): "Performance contrasts between family and non-family unquoted companies in the UK", *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, vol. 3, nº1, pp. 30-52.
- Westley, F. y Mintzberg, H. (1989): "Visionary leadership and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol.10, nºS1, pp.17-32.
- Wickert, A. y Herschel, R. (2001): "Knowledge-Management Issues for Smaller Business", *Journal of Knowledge Management*, vol.5, nº4, pp.329-337.
- Williams, S.M. (2001): "Is intellectual capital performance and disclosure practices related?", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 2, nº 3. pp.192-203.
- Winston, E. y Dadzie, K. (2008): "Organizational Culture in Cote d'Ivoire: Analysis of Cultural Types and Firm Performance", *Journal Of African Business*, vol. 8, nº 1, pp.99-112.
- Witcher, B. (1995): "Marketing and total quality management", *European Journal of Marketing*, vol. 29, nº 5, pp.23-24.
- Woodruffe, C. (1993): "Assessment centres: identifying and developing competences", Institute of Personnel Management, London.

- Wright, P.M.; McMahan, G.C. y McWilliams, A. (1994): "Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective", *The International Journal of Human Resource Management*, vol.5, pp. 01-326.
- Yamakawa y Ostos (2011): "Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional". *Univ. Empresa*, Bogotá (Colombia), vol.21, pp.93-115, julio-diciembre 2011.
- Yazici, H. (2009): "The Role of Project Management Maturity and Organizational Culture in Perceived Performance", *Project Management Journal*, vol.40, n° 3, pp.14-33.
- Yeganeh, H. y Su, Z. (2011): "The effects of cultural orientations on preferred compensation policies", *International Journal of Human Resource Management*, vol.22, n° 12, pp.2609-2628.
- Yilmaz, C.A Ipkán, L. y Ergun, E. (2004): "Cultural determinants of customer- and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol.46, pp.1565-1569.
- Youndt, M.A.; Snell, S.A.; Dean, J.W. y Lepak, D.P. (1996): "Human Resource management, manufacturing strategy and firm performance", *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp.836-866.
- Yukl, G. (2002): "Leadership in Organizations", 5th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Zeithaml, V. y Bitner, M.J. (2002): "Marketing de servicios. Un enfoque de integración del cliente con la empresa", McGraw Hill, México, pp. 31-124.
- Zeithaml, V.; Parasuraman, A. y Berry, L. (1993): "Calidad Total en la Gestión de Servicios. Cómo lograr el equilibrio entre las personas y las expectativas de los consumidores", Díaz de Santos, Madrid, pp. 89-93.
- Zeithaml, V.; Parasuraman, A. y Berry, L. (1990): "Delivering Quality Service", The Free Press, Nueva York, Cap. 4-7.
- Zhou, P.; Bundorf, K.; Chang, J.; Huang, J. y Xue, D. (2009): "Organizational Culture and Its Relationship with Hospital Performance in Public Hospitals in China", *Health Services Research*, pp.2139 - 2160.

