

¿DIRECTIVOS NO FAMILIARES EN LA EMPRESA FAMILIAR GALLEGA?

Susana Barbeito Roibal, Sbar@cdf.udc.es, Universidad de A Coruña.

Eduardo Guillén Solórzano, edugs@udc.es, Universidad de A Coruña.

Manuel Martínez Carballo, mmc@udc.es, Universidad de A Coruña.

ABSTRACT

A partir de un marco teórico con base en la Teoría de la Agencia, se pretende llevar a cabo una exposición del papel desarrollado por los Directivos no Familiares en las Empresas Familiares Gallegas y, más concretamente, en el proceso de sucesión de las mismas. Estudiaremos la importancia de la participación de estos directivos en la Alta Dirección y en los demás Órganos de Gobierno de la Empresa Familiar, así como el papel que juegan en los procesos de elección y formación del sucesor. Este marco teórico se complementa con un análisis descriptivo, llevado a cabo a partir de una encuesta realizada a aquellas Empresas Familiares Gallegas que facturaron en 1997 más de 1500 millones de pesetas y que tenían incorporada a la segunda generación.

PALABRAS CLAVE: Empresa Familiar, Directivo No Familiar; Teoría de la Agencia; Proceso de Sucesión.

1.- IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN LOS PRINCIPALES PAÍSES CON ECONOMÍAS DE MERCADO

Las empresas familiares son, en la actualidad, el corazón del sector empresarial español, generan el 70% del PIB y el 80% del empleo privado, lo que significa que contratan a más de 8.000.000 de trabajadores. Pero, evidentemente, no es ésta una caracterización exclusiva de nuestro sector empresarial, así podemos observar en la Tabla 1 la importancia que las empresas familiares tienen en los principales países con Economías de Mercado a partir de indicadores como el porcentaje de Empresas Familiares sobre el total de empresas o, la contribución de las mismas a la generación de PIB/PNB o al Empleo. En esta tabla aparece claramente reflejado el importante papel de este tipo de empresas en la Economía, con dos grupos países claramente diferenciados; por un lado nos encontraríamos a países, como USA, Italia o Suecia, donde la empresa familiar es el motor de sus economías y, por tanto, el porcentaje de Empresas Familiares sobre el total de empresas supera el 95% y, en el extremo opuesto nos encontraríamos a países, como Francia, con una importante red de empresa pública, que es el eje central de la economía de estos países, donde la Empresa Familiar representa tan sólo un 60% del total de empresas .

Tabla 1. Contribución de las Empresas Familiares¹.

Países	%EF	%PIB ó %PNB	%Empleo
Estados Unidos	96%	40% PNB	42%
España	75%	70% PIB	80% ²
Italia	99%		
Portugal	70%		
Inglaterra ³	75%		50%
Suiza	85-90%		
Francia	60,5%		
Alemania	80%	2/3 PNB	75%
Suecia	95%		

Fuente: Elaboración propia a partir de Dirección y Organización, nº14; (1995).

2.- EL SECTOR EMPRESARIAL GALLEGO

Centrándonos en nuestro objeto de estudio, la empresa familiar gallega, destacaríamos, la importancia de las Empresas Familiares en el grupo de las PYMES, pero sin olvidar que en Galicia destacan también importantes grupos empresariales de capital autóctono, ya que como pone de manifiesto X. López Facal (1996), la imagen de Galicia como un país carente de grandes grupos empresariales es, sin lugar a dudas, inadecuada. Tal vez sea más ajustada la imagen de una densa red de empresas de pequeña dimensión de la que emergen importantes nudos, poco conexos con la red, de gran dimensión. La Tabla 2 muestra la importancia que en el grupo de las grandes empresas de capital autóctono tienen las empresas familiares gallegas.

Tabla 2. La gran empresa industrial en Galicia⁴

Tipo	Grupo	Facturación estimada	Plantilla
Autóctona	GRUPO ZARA-INDITEX	338.607	13.984
	GRUPO GADISA	94.956	3.997
	GRUPO COREN	85.412	2.454
	GRUPO PESCANOVA	76.117	3.084
	GRUPO FINSA	68.928	1.890
	GRUPO CALVO	35.000	940
	GRUPO LEYMA	38.000	372
	GRUPO COPO	23.003	1.129
	MEGASA	20.471	268

Fuente: Elaboración propia a partir de López Facal, X.; (1996); "Industria e industrialización"; Economía de las comunidades autónomas. Galicia; Fundación Caixa Galicia; pp.169-183.

¹ En general las EF Europeas, desarrollan dos tercios del PNB de la Europa Occidental. Fuente: The Economist, 1994. Gran parte de la información contenida en la tabla 1 se obtuvo de la revista "Dirección y Organización", nº14, Abril-Junio 1995, y de La Voz de Galicia 24/01/00, pág. 67.

² El 80% de todo el empleo privado, lo que significa que contratan a más de ocho millones de trabajadores.

³ Leach y Leahy (1991) examinaron 325 empresas industriales muy grandes del Reino Unido a lo largo de los años ochenta y llegaron a la conclusión de que las familiares tenían:

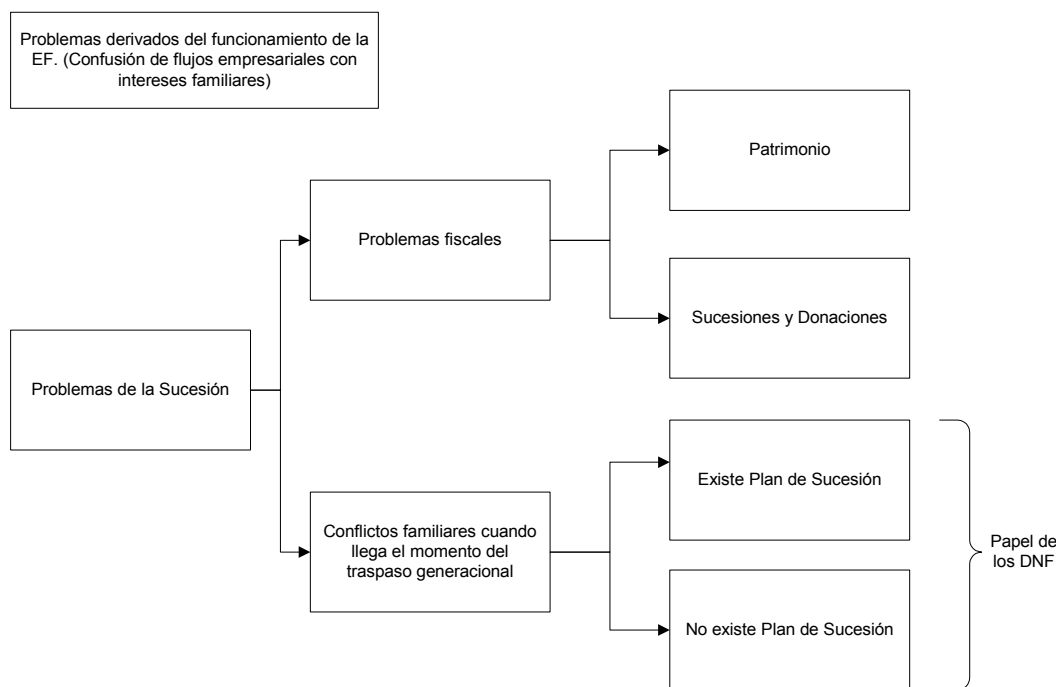
- Mayores ratios de valoración
- Mayores márgenes de beneficio
- Mayor rentabilidad de los fondos propios
- Mayor crecimiento de las ventas
- Mayor crecimiento del activo neto.

Quizá, como afirma E. Ontiveros (2001), la reflexión que tiene que hacer Galicia es que hay que comenzar a reproducir la especie, esa colección de pocas pero muy, muy buenas empresas que tiene en su territorio y que son genuinamente gallegas... Además debe potenciar un sistema financiero que sea eficiente, pero más aproximado a la realidad empresarial.

3.- PRINCIPALES PROBLEMAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.

Cuando se enfoca cualquier problemática relacionada con la empresa familiar, independientemente de su localización geográfica, aparece como cuestión esencial la de su continuidad. No es un tópico decir que la empresa familiar está amenazada estructuralmente en su continuidad: la muerte del empresario es, en muchos casos, la causa de extinción de la empresa. Gutierrez Uralde (1992) afirma que en Europa sólo una tercera parte de los negocios familiares pasa a una segunda generación y menos de una quinta parte a la tercera. En España estas cifras son incluso más pesimistas. Pero, ¿a qué es debido este alto índice de mortalidad? ¿Cuáles son los problemas intrínsecos de las empresas familiares, que las conducen a su desaparición?

Tabla 3. Principales problemas que presentan las empresas familiares



Fuente: Elaboración propia

La Tabla 3 detalla los principales problemas a los que se enfrentan las empresas familiares y que se pueden dividir en dos grandes grupos:

⁴ Datos estimados para 1.994 en millardos de pesetas. Las empresas en negrilla presentan datos de 1.999 obtenidos a partir de "Economía y Finanzas"; La Voz de Galicia 15/12/00.

1. Problemas derivados del funcionamiento de la empresa familiar: Debidos fundamentalmente a la confusión de los flujos empresariales con los intereses familiares.
2. Problemas de la sucesión, que a su vez se pueden subdividir en dos,
 - a. Problemas fiscales que se derivaban del pago del Impuesto sobre Patrimonio y del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones, a los que tenían que hacer frente las empresas familiares cuando llegaba el momento del traspaso generacional. En la actualidad, en España, su impacto se ha reducido en gran medida debido a las modificaciones fiscales de 1994 que exime del pago del impuesto sobre patrimonio a los activos empresariales, y a la de 1996 que establece una bonificación del 95% aplicable inicialmente al Impuesto sobre Sucesiones y que posteriormente se amplía al Impuesto sobre Donaciones.
 - b. Conflictos familiares cuando llega el momento del traspaso generacional, debidos fundamentalmente a que el predecesor no estableció un plan de sucesión definido. En estos casos el papel desarrollado por los Directivos no Familiares es fundamental. Siento este último aspecto en el que nos vamos a centrar en esta ponencia.

Antes de entrar de lleno en el objeto de estudio de esta ponencia, el rol desempeñado por los Directivos no Familiares en el proceso de sucesión de la Empresa Familiar Gallega, debiéramos comenzar por establecer un marco teórico sobre el cual podamos sustentar este estudio.

4.- MARCO TEÓRICO APLICABLE AL ESTUDIO DEL PAPEL DESARROLLADO POR LOS DIRECTIVOS NO FAMILIARES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES. LA TEORÍA DE LA AGENCIA.

Alemany (1998) caracteriza a los directivos como un colectivo de trabajadores, que sin ser necesariamente el alter ego del empresario, reciben de forma directa e inmediata poderes de gestión propia de aquel y quedan situados respecto del titular de la empresa en una posición de especial proximidad para la gestión de sus intereses. Por tanto, lo que caracteriza al directivo es la participación en la toma de decisiones en actos fundamentales de gestión en la actividad empresarial.

La aplicación de la Teoría de la Agencia al ámbito de la empresa familiar (Jensen y Meckling, 1976; Fama y Jensen, 1983; Gallén, 1997; Palacín, 1998; Cabrera, 1998) proporciona un marco teórico en el que analizar los problemas que surgen de la separación entre propiedad de las acciones y control de los activos en las empresas familiares. Esta separación introduce la posibilidad de que surga conflicto entre los intereses de los accionistas y los de los directivos.

El control de este conflicto genera los denominados costes de agencia, que se producen porque, se parte del supuesto de que las partes que intervienen en la relación de agencia, en el caso de las empresas familiares, los accionistas y los directivos, tienen un comportamiento utilitarista y, por tanto, existen razones para creer que el directivo (agente) no siempre actuará conforme a los intereses del accionista (principal). Esto se traduce en que en

la empresa familiar sea necesaria la integración total de los Directivos no Familiares en la empresa, buscando intereses en sintonía con la misma, con el objetivo de reducir los costes de agencia.

La incorporación de DNF a la empresa familiar tiene lugar por dos motivos fundamentales: en sus inicios el fundador necesita alguien que le apoye, el DNF asume el papel de *hombre de confianza*; posteriormente, las necesidades de las empresas familiares aumentan y se hace imprescindible la contratación de especialistas en diversas materias, los DNF asumen este rol.

En la empresa familiar el Directivo no Familiar puede alcanzar provisionalmente el puesto de máximo responsable, cuando no se encuentra entre los miembros de la familia a un sucesor que reúna los requisitos exigidos. En este caso se plantea un típico problema de agencia debido a la separación entre la propiedad de las acciones y el control de los activos, es decir, en este caso los intereses de las partes pueden entrar claramente en conflicto puesto que el Directivo no Familiar tendrá una visión a corto plazo debida a la provisionalidad de su situación, y la familia hará un planteamiento a largo plazo de la empresa, derivado de su carácter de empresa familiar.

A pesar de estos problemas, la introducción de una dirección profesional genera importantes ventajas para la empresa familiar, puesto que hace desaparecer algunos de los problemas característicos de este tipo de empresas: fundamentalmente la confusión de los flujos empresariales con los intereses familiares. Esta situación es frecuente en algunos traspasos generacionales en las empresas familiares, puesto que es obvio que la propiedad se hereda, pero la capacidad para dirigir no (Levinson, 1971; D'arquer, 1992; Pérez, 1995; Gallo, 1997) y, por tanto, cuando en una empresa familiar no se puede contar con un sucesor capacitado, la mejor solución consiste en buscarlo fuera de la familia, de forma tal que la empresa familiar pase a ser guiada por un Directivo no Familiar preparado y capaz.

Otra importante aportación de los Directivos no Familiares a las empresas familiares tiene como base su participación en el proceso de formación del sucesor, numerosos autores, Ward, 1987; Stempler, 1988 y Davies, 1989; Pithod y Dodero, 1997, confirman que el fundador no suele ser un buen mentor del sucesor y consideran que un Directivo no Familiar está más capacitado para ello.

Por tanto, y en base a lo expuesto anteriormente, la Teoría de la Agencia constituye el marco teórico válido sobre el que podemos fundamentar las proposiciones de nuestro análisis descriptivo.

En el siguiente punto llevaremos a cabo la caracterización de la muestra de Empresas Familiares Gallegas que nos ha servido de base en la realización del estudio sobre el rol desarrollado por los DNF en este tipo de empresas.

5.- CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA.

La selección de la muestra se hará a partir de la base de datos ARDAN con una serie de restricciones:

- Una restricción de carácter geográfico, su ámbito se reducirá a Galicia.
- Una restricción por volumen de facturación: ceñiremos el estudio a aquellas empresas que facturaron en 1.997 más de 1500 millones de pesetas. Justificamos esta restricción por dos razones:
 1. Con esta restricción esperamos dejar fuera de la muestra las que podríamos denominar empresas unipersonales y microempresas, que no son objetivo de nuestro estudio, porque mayoritariamente no tienen como fin último el traspaso generacional.
 2. Limitación de recursos que nos impide trabajar con la totalidad de las empresas familiares, que en Galicia serían muchas y de pequeño tamaño⁵. Actualmente estamos llevando a cabo un proyecto de investigación más ambicioso, financiado por la Universidad de A Coruña, que se basa en una muestra más amplia, con empresas con menores volúmenes de facturación.
- Una restricción en cuanto a la generación incorporada a la empresa, les vamos a exigir que como mínimo tengan incorporada a la segunda generación en la empresa. Esta restricción nos permite investigar procesos de sucesión exitosos en las empresas familiares gallegas, con el fin de obtener pautas de comportamiento acertadas, que puedan ser aplicadas a otros procesos de sucesión.

El número inicial de empresas proporcionado por ARDAN es de cuatrocientas noventa (empresas gallegas que facturan más de 1.500 millones de pesetas en 1.997). Aplicando las restricciones especificadas anteriormente este número se reduce a 129 empresas familiares en segunda o posteriores generaciones, en las cuatro provincias gallegas, con una clara concentración del sector empresarial gallego, y por tanto de empresas familiares, en el eje atlántico.

Por tanto, la muestra para la realización de este estudio estará formada por 129 empresas familiares que tendrán una mayor probabilidad de haber pasado un proceso de sucesión, bien porque el año de su fundación es antiguo, o bien porque en su Consejo de Administración o en sus Órganos de Gobierno aparecen distintas generaciones incorporadas.

Nuestro siguiente paso consistirá en establecer una serie de proposiciones, que pretendemos contrastar a partir de la respuesta a la encuesta enviada a las empresas familiares gallegas, que contienen algunos de los aspectos clave en relación al papel que desarrollan los DNF en las empresas familiares gallegas, y que pasamos a desarrollar en el siguiente apartado.

6.- ANÁLISIS DESCRIPTIVO.

Proposición 1: Los DNF juegan un importante papel en el proceso de formación del sucesor.

Tabla 4. ¿Se puede afirmar que los DNF juegan un papel importante en los procesos de sucesión?

	%
Positiva por su contribución a la formación del sucesor	38%
Negativa, por su rechazo a aceptar la figura del sucesor	0%
Positivo/Negativo en función del directivo en cuestión	33%
No intervienen en el proceso	29%

Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas a la encuesta

La Tabla 4 refleja la opinión del empresario familiar gallego con respecto a la participación de los DNF en el proceso de sucesión. El porcentaje más alto de respuesta se inclina hacia una valoración positiva del papel que el DNF juega en el proceso de formación del sucesor, concretamente un 38% de los encuestados confirma esta valoración. Parece pues, que la empresa familiar gallega marcha por el camino de una mayor profesionalización del proceso de formación del sucesor; a pesar de que como se puede observar esta tendencia está todavía lejos de ser mayoritaria. Destaca también por su alto porcentaje de respuesta, un 33%, la de *positivo/negativo en función del directivo en cuestión*, que deja entrever la distinta valoración que, para el empresario familiar gallego, tienen los distintos directivos en función de su integración en la evolución de la propia empresa como empresa familiar. Por último, sigue destacando un alto porcentaje de respuesta, un 29%, en aquellos casos en los cuales el empresario familiar gallego confirma categóricamente que el DNF no participa en el proceso de formación del sucesor. Nos gustaría destacar que la mayoría de las empresas encuestadas 70,5% afirman que la responsabilidad del proceso de formación del sucesor recae exclusivamente en el predecesor; tan sólo una empresa hace referencia al control de este proceso por parte de un mentor no familiar.

Proposición 2: *La mayoría de los DNF no intervienen en la elección del sucesor.*

Tabla 5. ¿Quién le eligió a usted como sucesor?

Respuesta	%
Predecesor	48%
Grupo familiar de control	52%
Plan de sucesión definido	0%

Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas a la encuesta

La Tabla 5 nos muestra que el proceso de sucesión en la empresa familiar gallega sigue siendo un asunto de familia. La elección del sucesor recae en el 48% de los casos en el predecesor y en un 52% de los casos en el grupo familiar de control. En este escenario los DNF jugarían un papel importante si los empresarios familiares gallegos se decantaran por la elaboración de un plan de sucesión, definido y planificado con la suficiente antelación. La tabla 5 nos deja ver que ninguno de los empresarios familiares gallegos encuestados se decanta por esta opción. Como consecuencia, la posibilidad de que los DNF participen en este proceso parece muy baja.

⁵ Debemos recordar que una de las características que mejor definen el tejido empresarial gallego es la del minifundismo.

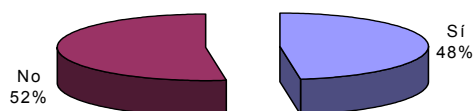
Tabla 6. ¿Existe plan de sucesión?

Respuesta		Galicia (%)
Sí	En ejecución	13%
	Previsto, pero no puesto en práctica	35%
No	No lo creo necesario	4%
	Hay tiempo para pensar en ello	35%
	No me había planteado la cuestión	13%
Totales		100%

Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas a la encuesta.

La preocupación manifestada por los empresarios familiares gallegos, por la planificación del proceso de sucesión y que se refleja en la tabla 6, los debiera llevar al desarrollo de Planes de Sucesión definidos. En esta misma encuesta, cuando se le preguntó al actual máximo responsable quién lo había elegido a él como sucesor, en ningún caso se marcó la opción un plan de sucesión definido sino que la responsabilidad había recaído siempre, bien en el predecesor o bien en el grupo familiar de control. Por tanto, el hecho de que, actualmente, el 48% de los actuales máximos responsables, admitan la existencia de un plan de sucesión definido en sus empresas es un avance importante (gráfico 1).

Gráfico 1. ¿Existe plan de sucesión? (%)



Pero, por otro lado, destaca otro tema que llama la atención en la tabla 6, la existencia de un 35% de Máximos Responsables que considera que todavía tiene tiempo para pensar en ello. Este dato puede ser más preocupante a la vista de la información obtenida, la cual incita a pensar que este porcentaje no será más reducido en los años venideros, debido a que no existe relación entre las variables edad del máximo responsable y existencia de plan de sucesión.⁶

Es decir, el problema de la sucesión preocupa a los empresarios familiares gallegos, pero no todos están tomando medidas encaminadas a disminuir los riesgos que entraña este proceso.

Proposición 3: Los DNF siguen representando porcentajes muy bajos de participación tanto en los puestos de Alta Dirección como en los del Consejo de Administración.

⁶ Realizado el contraste de la hipótesis de independencia entre estas dos variables se obtiene un valor de $\chi^2 = 3.4774 < \chi_{0,05}^2$, por tanto, se acepta la hipótesis de independencia. Para $\alpha = 0.482$, $\chi_{0,482}^2 \approx 3.47 \approx \chi^2$. Ver anexos Tabla A3.

Tabla 7. Participación de los DNF en los Consejos de Administración y en los puestos de Alta Dirección

	% de DNF					
	0	1	2	3	4	>4
Consejo de Administración	63,6%	4,5%	22,7%	4,5%	4,5%	0%
Alta Dirección	55%	5%	20%	5%	0%	15%

Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas a la encuesta

Gráfico 2. DNF en los Consejos de Administración (%).

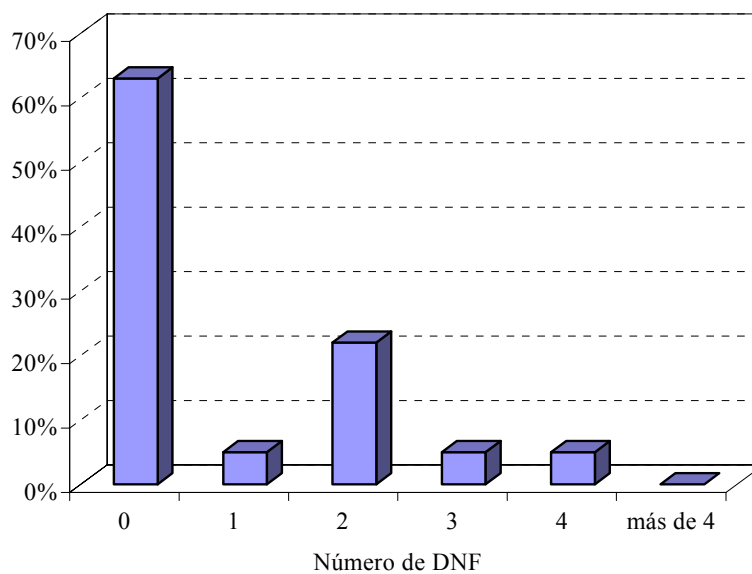
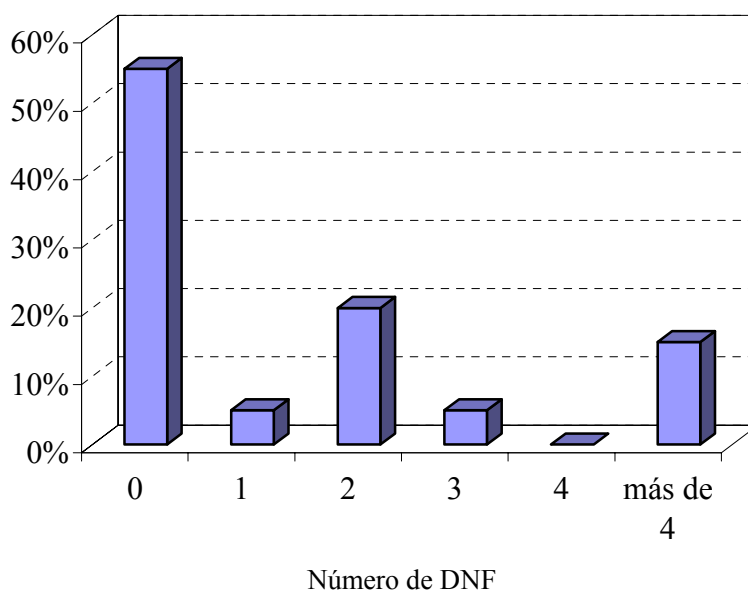


Gráfico 3. DNF en la Alta Dirección (%).



Como podemos ver en los gráficos 2 y 3, el 64% de las empresas gallegas encuestadas no tiene ningún DNF en su Consejo de Administración y, el 55% no tiene ningún DNF en la Alta Dirección de su empresa. Siendo bastante más grave lo segundo que lo primero, estos datos indican varias cosas, por una parte que el proceso de profesionalización de las empresas familiares gallegas se está llevando a cabo sin tener en cuenta un activo de gran valor que poseen las empresas familiares y que son sus DNF, puesto que no se les integra en los órganos decisorios de las empresas, donde pueden aportar una parte importante de su trabajo como especialistas y, ello nos puede llevar a que los DNF en las empresas familiares gallegas se puedan considerar poco valorados y con pocas posibilidades de desarrollo profesional, puesto que el número de DNF que consigue llegar a formar parte de los Consejos de Administración o de la Alta Dirección en este tipo de empresas es muy bajo, estos puestos se reservan para la familia, es decir, su techo profesional en este tipo de empresas es muy bajo.

Otro dato significativo que se puede obtener de la respuesta a la encuesta es que aquellas empresas que tienen en sus Órganos de Gobierno DNF, éstos tienen una presencia que podríamos considerar como testimonial. Si nos referimos concretamente al Consejo de Administración, tan sólo una empresa presenta una proporción de DNF en su Consejo superior al 50% (concretamente cuatro DNF sobre un total de siete) y en el caso de la Alta Dirección tendríamos cuatro empresas donde el porcentaje de DNF es superior al 50%⁷.

Detectamos que podría existir dependencia entre las variables: tamaño de la empresa y número de DNF en el Consejo de Administración o en la Alta Dirección. Procedemos, por tanto, a la realización de los correspondientes contrastes.

Tabla 8. Contraste entre tamaño de la empresa (por volumen de facturación) y número de DNF en el Consejo de Administración.

Nº de DNF	Facturación (millones de pts)		
	0-2.000	2.001-5.000	>5.000
0	13.64%	31.82%	18.18%
1	0%	4.55%	0%
2	13.64%	0%	9.09%
3	0%	4.55%	0%
4	0%	0%	4.55%
>4	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas a la encuesta

Realizamos el contraste de la hipótesis de independencia⁸ de estas dos variables obteniendo un valor de $\chi^2 = 9.64 < \chi_{0.05}^2$; por tanto, se acepta la hipótesis de independencia.

⁷ En el caso de la Alta Dirección, las empresas familiares gallegas parecen más proclives a la incorporación de DNF, concretamente dos de estas cuatro empresas tienen un 50% de DNF incorporados a la Alta Dirección de su empresa, una tiene un 71% de DNF y la última un 83% de DNF.

⁸ Los resultados de este contraste se pueden consultar en los anexos, tabla A1.

Tabla 9. Contraste entre tamaño de la empresa (por volumen de facturación) y número de DNF en la Alta Dirección.

Nº de DNF	Facturación (millones de pts)		
	0-2.000	2.001-5.000	>5.000
0	10.53%	31.58%	10.53%
1	0%	0%	5.26%
2	15.79%	0%	5.26%
3	0%	5.26%	0%
4	0%	0%	0%
>4	5.26%	0%	10.53%

Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas a la encuesta

Realizamos el contraste de la hipótesis de independencia⁹ de estas dos variables obteniendo un valor de $\chi^2=12.36 < \chi_{0.05}^2$; por tanto, se acepta la hipótesis de independencia.

Proposición 4: *Consecuencia de la hipótesis anterior es el hecho de que las posibilidades de desarrollo profesional de los DNF en las empresas familiares, son muy bajas, puesto que no consiguen alcanzar los puestos de la Alta Dirección, donde se toman las decisiones de gestión de la empresa.*

Como hemos visto en la proposición anterior, ésta es una de las grandes desventajas que presenta la empresa familiar en Galicia, el futuro profesional de los DNF incorporados a este tipo de empresas no es brillante, tienen pocas posibilidades de formar parte de los Órganos de Dirección de las mismas y, por tanto, de participar en la toma de decisiones que influyan en la planificación de la gestión de la empresa en el largo plazo. Si esto es así, parecería lógico pensar que los mejores profesionales busquen trabajo en ENF, puesto que en éstas sí tendrán una mayor probabilidad de participar en sus Órganos de Dirección y Gobierno y, por tanto, en la determinación de su propio futuro profesional.

7.- CONCLUSIONES.

Como hemos podido comprobar el papel desempeñado por los DNF en las empresas familiares gallegas no ha sufrido grandes cambios. La empresa familiar gallega es bastante tradicional, se decanta por una dirección familiar y por una transmisión de la gestión de la empresa en línea directa de padres a hijos y, cualquier intento de participación por parte de no familiares es considerado como una injerencia en *asuntos de familia*. En este escenario, no parece fácil que se admita la intervención de los DNF en la formación del sucesor, ésta es responsabilidad, fundamentalmente, del predecesor.

Hemos visto que, a pesar de que la bibliografía existente sobre este tema incide en la importancia del papel desempeñado, en el proceso de sucesión, por los DNF, la empresa familiar gallega continúa al margen de esta recomendación. Existe todavía un porcentaje elevado de empresas familiares gallegas que afirman que los DNF no intervienen en el proceso de sucesión.

El hecho anterior no hace sino confirmar que la empresa familiar gallega está, todavía, iniciando su proceso de profesionalización y, claramente, éste no ha llegado a desarrollar el papel que deben desempeñar los DNF en la misma.

Otro de los papeles que tampoco consiguen desempeñar los DNF, hace referencia a su participación en los Órganos de Dirección y Control de la empresa familiar. El papel desempeñado por los DNF, tanto en el Consejo de Administración como en la Alta Dirección podríamos considerarlo como testimonial. Es muy reducido el número de empresas familiares gallegas en las cuales los DNF estén en mayoría en algunos de estos órganos. También parece importante destacar aquí que éste es un hecho generalizado e independiente del tamaño de la empresa. Podríamos, por tanto, definirlo como una característica propia de la empresa familiar gallega. Consecuencia lógica de esta característica, es el hecho de que los DNF en las empresas familiares gallegas tienen muy pocas posibilidades de desarrollo profesional, puesto que les resulta casi imposible llegar a alcanzar puestos en el Consejo de Administración o en la Alta Dirección, ya que éstos están normalmente reservados a familiares.

Evidentemente todo esto redunda en un menor atractivo de la empresa familiar para los DNF altamente cualificados, los cuales prefieren desarrollar sus carreras profesionales en empresas no familiares, en las cuales les resulta más fácil alcanzar puestos en los que se tomen decisiones sobre planificación y gestión de la empresa. Si se deciden por una empresa familiar será porque ésta ha establecido algún sistema de incentivos para motivarlos¹⁰.

Así las cosas, los DNF tan sólo suelen ostentar el papel de máximos responsables cuando se produce el fallecimiento prematuro del máximo responsable y, además, no hay nadie en la familia que pueda acceder a este puesto, normalmente porque su edad no es todavía la adecuada o por falta de formación, en este caso algún DNF de la empresa familiar tomará, de forma transitoria, las riendas de la empresa.

8.- BIBLIOGRAFÍA.

ALEMANY ZARAGOZA, E.; (1998); “Problemas específicos de los contratos de alta dirección en la empresa familiar”; Alta Dirección, 33; Nov-Dic; pp. 41-48.

BARBEITO ROIBAL, SUSANA; (2002); “Análisis descriptivo y propuestas sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar gallega”; Tesis Doctoral, Universidad de A Coruña.

BARBEITO ROIBAL, SUSANA; (2002); “El Protocolo familiar, una respuesta a la problemática de la sucesión en las empresas familiares”; Círculo de Dirigentes, nº 50-51; pp.30-33.

BARBEITO ROIBAL, SUSANA; (2002); “El Protocolo Familiar”; Avance Empresarial, nº0; pp. 12-14.

⁹ Los resultados de este contraste se pueden consultar en los anexos, tabla A2

¹⁰ Jensen y Meckling (1992) señalan que el control del comportamiento humano en las organizaciones se basa en la medición de resultados y en el sistema de premios y castigos según estos resultados; es decir, en la utilización de sistemas de incentivos que los motiven a desarrollar una actuación adecuada para los objetivos de la empresa.

- BARBEITO ROIBAL, SUSANA; (2003); “La Profesionalización. Única solución a los problemas de nuestras empresas (I)”; Más Profesionales, nº1; pp. 6-8.
- BEEHR, T. A.; DREXLER J. A. JR. AND FAULKNER, S.; (1997); “Working in small family businesses: Empirical comparisons to non-family businesses”; Journal of Organizational Behavior, vol. 18; pp. 297-312.
- CABRERA SUÁREZ, K.; (1998); “Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar”; Tesis doctoral; Las Palmas de Gran Canaria.
- CABRERA, M. K. Y DE SAA PÉREZ, P.; (1.996); “La empresa familiar desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades”; La empresa en una economía globalizada: retos y cambios; pp. 359-370.
- CABRERA, M. K. Y GARCÍA FALCÓN, J. M.; (1.999); “La orientación al poder del entrepreneur y la sucesión en la empresa familiar”; Consideraciones éticas sobre la iniciativa emprendedora y la empresa familiar; IESE; págs. 193-208.
- CABRERA, M. K. Y GARCÍA J. M.; (1.999); “La empresa familiar: dimensiones conceptuales y perspectivas teóricas”; Revista europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol.8, nº1; págs. 7-30.
- CABRERA, M. K. Y GARCÍA ALMEIDA, D.; (2000); “La teoría de la empresa basada en el conocimiento y la formación del sucesor en la empresa familiar”; Esic Market; mayo-Agosto; pp.47-57.
- CALDER, G. H.; (1961); “The peculiar problems of a Family Business”; Business Horizons, 4; pp. 93-102.
- CHURCHILL, N. C. AND HATTEN, K. J.; (1987); “Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses”; American Journal of small business, nº12; pp.56-66.
- D'ARQUER, J.; (1.992); “PYME y Empresa Familiar”; Alta Dirección, nº166; págs. 17-22.
- DAILY, C. M. AND DOLLINGER, M. J. ; (1993); “Alternative Methodologies for identifying Family – versus – Nonfamily – Managed Businesses”; Journal of Small business Management, April; pp. 79-90.
- DAVIES, P.; (1.989); “Sucesión y planificación de la sucesión”; La Empresa Familiar 3; IESE.
- DAVS, P. S. AND HARVESTON, P. D.; (1998); “The influence of family on the family Business Succession Process: A Multi-generational Perspective”; Entrepreneurship theory and practice, Spring; pp. 31-53.
- DONCKELS, R. Y FROHLICH, E.; (1.991); “Are family business really different? European Experiences from STRATOS”; Family Business Review, 4; pp. 149-160.
- FAMA, E. F. AND JENSEN, M. C.; (1983); “Agency problems and residual claims”; Journal of law and economics nº 26; pp. 327-349.
- GALLÉN ORTIZ, M. L.; (1997); “La relación accionistas-directivos: Problemas de agencia y mecanismos de control”; Análisis Financiero,7; Enero-Abril; pp. 34-45.
- GALLO, M. A.; (1.997); “La empresa familiar”; Biblioteca IESE de Gestión de Empresas.
- GUTIERREZ URALDE, G.; (1992); “Un socio financiero en el proceso de sucesión”; Estrategia financiera, nº 75; Junio; págs. 11.
- IZQUIERDO LLANES, G. Y PAMPILLÓN OLMEDO, R.; (1998); “El funcionamiento de los Consejos de Administración y la creación de valor: El problema de la Agencia”; ICE. El gobierno de la empresa nº 769, Marzo; pp. 57-65.
- JAFFE, DENNIS T.; LANE, SAM; DASHEW, LESLIE AND BORK, DAVID; (1997); “The CPA as Family Adviser”; Journal of Accountancy vol. 183, nº5; pp. 42-52.
- JENSEN, M. C. AND MECKLING, W. H.; (1976); “Theory of the firm: Managerial behavior, Agency Costs and Ownership Structure”; Journal of Financial Economics, nº 3; pp. 305-360.
- LEVINSON, H.; (1.971); “Conflicts that plague family businesses”; Havard Business Review, 49; pp. 90-98.
- LÓPEZ FACAL, X.; (1.996); “Industria e industrialización”; Economía de las Comunidades Autónomas. Galicia, nº 16, págs. 169-183.
- ONTIVEROS, E.; (2001); El Correo Gallego 18/11/01.
- PALACÍN SÁNCHEZ, M- J.; (1998); “ El atrincheramiento de los directivos (I): Accionistas versus directivos”; Análisis Financiero, 76; Sep- Dic.; pp. 86-93.
- PÉREZ GARCÍA, L. E.; (1.995); “La Sucesión en la Empresa Familiar Catalana”; Tesis Doctoral; Universidad Autónoma de Barcelona; Edición microfotográfica.
- PÉREZ SANTANA, Mª P. Y SANTOS ALVAREZ, Mª V.; (1.998); “Retribuir a los altos directivos: ¿Pagos fijos o variables?”; Estudios Empresariales nº 98; pp. 16-25.
- PÉREZ SANTANA, Mª P.; FUENTE SABATE, J. M. Y HERNANGOMEZ BARAHONA, J.; (1.999); “Un modelo contractual para la retribución de los altos directivos?”; Dirección y Organización nº 21; Enero; pp. 20-34.
- PITHOD, A. Y DODERO, S.; (1.997); “La empresa familiar y sus ventajas competitivas”; El Ateneo.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. AND CHUA, J.; (1.997); “Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges”; Family Business Review, vol. 10, nº 1; pp. 1-35.

USSMANE, A. M.; (1.994); “A transferência de geração na direcção das empresas familiares em Portugal”; Tesis doctoral; Universidade da Beira interior Covilha.

USSMANE, A. M.; (1.996); “As Empresas Familiares, características e problemática”; Estudos de Gestao, vol. III, nº 1; págs. 19-26.

WARD, J. L.; (1.987); “Keeping the family business healthy: how to plan for continuing Growth. Probability and family leadership”; Jossey Bass; San Francisco.

ZAUDTKE, D. Y AMMERMAN, D.; (1.997); “Family Businesses: The Next Generation”; American Management Association; February; págs. 54-57.

7.- ANEXOS.

	0-2.000	2.001-5.000	más de 5.000
0	0,176020942	0,281483421	0,045505618
1	0,27	0,84902439	0,32
2	1,977647059	2,05	0,10572327
3	0,27	0,84902439	0,32
4	0,27	0,41	1,445

χ^2	9,639429091
alpha:	0,05
grados de libertad:	8
$\chi^2_{0,05}$	15,50731249

Se acepta la hipótesis de independencia

Tabla A1. Tamaño de la empresa por volumen de facturación / Número de DNF en el Consejo de Administración

	0-2.000	2.001-5.000	más de 5.000
0	0,425822785	1,462608696	0,425822785
1	0,32	0,37	1,445
2	2,402857143	1,47	0,053650794
3	0,32	1,072702703	0,32
más de 3	0,002631579	1,11	1,160526316

χ^2	12,3616228
alpha:	0,05
grados de libertad:	8
$\chi^2_{0,05}$	15,50731249

Se acepta la hipótesis de independencia

Tabla A2. Tamaño de la empresa por volumen de facturación / Número de DNF en la Alta Dirección

	Hasta 35 años	36-43 años	44-51 años	52-59 años	más de 60 años
Sí	0,563333333	0,859868766	0,005263158	0,227202797	0,161512605
No	0,52	0,781885442	0,004761905	0,206942675	0,146717557

χ^2	3.477488239
alpha:	0,05
grados de libertad:	4
$\chi^2_{0.05}$	9.487728465

Se acepta la hipótesis de independencia

Tabla A3. Existencia de Planes de Sucesión definidos / Edad de Máximo Responsable.