



## III CONGRESO DE ECONOMÍA DE GALICIA

Galicia nunha Europa ampliada: converxencia e benestar

### ANÁLISIS DEL ESTADO DE LAS RELACIONES FAMILIA-EMPRESA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES GALLEGAS

BARBEITO ROIBAL, SUSANA

Departamento de Análisis Económico y ADE

Universidad de A Coruña

correo-e: [sbar@cdf.udc.es](mailto:sbar@cdf.udc.es)

GUILLÉN SOLÓRZANO, EDUARDO

Departamento de Análisis Económico y ADE

Universidad de A Coruña

correo-e: [edugs@udc.es](mailto:edugs@udc.es)

MARTÍNEZ CARBALLO, MANUEL

Departamento de Análisis Económico y ADE

Universidad de A Coruña

correo-e: [mmc@udc.es](mailto:mmc@udc.es)

DOMÍNGUEZ FEIJOÓ, GERARDO

Bayfe Consulting S. L.

correo-e: [bayfeconsulting@economistas.org](mailto:bayfeconsulting@economistas.org)

#### **RESUMEN**

En esta ponencia pretendemos analizar el estado de las relaciones familia-empresa, en las empresas familiares gallegas. Para alcanzar este objetivo hemos planteado, a nuestros empresarios familiares, cuestiones como: a) la existencia de un vínculo emocional entre familia y empresa que, tradicionalmente, se transmite de generación en generación y que constituye la base de la filosofía de crecimiento de la empresa familiar y, b) la existencia de normas específicas que regulen las relaciones entre estos dos subsistemas. Aportamos un estudio empírico descriptivo de la situación de este tipo de empresas basado en los datos obtenidos a partir de una encuesta efectuada a empresas familiares gallegas que facturaban en 1997 más de 1500 millones de pesetas (9 millones de euros).

**PALABRAS CLAVES:** Galicia, empresa familiar, relaciones familia-empresa, protocolo familiar.

## 1. INTRODUCCIÓN

Parece aceptado por la mayoría de los expertos, Grant, R. M. (1991), Barney, J. B. (1992), Fernández, Z. (1993), Cabrera, M. K. y De Saá Pérez, P. (1996); Cabrera Suárez, K. (1998), que la aplicación de la teoría de los recursos y capacidades de la empresa al estudio de la empresa familiar constituye una base teórica válida sobre la que fundamentar el estudio de la planificación del proceso de sucesión en este tipo de organizaciones.

Esta teoría establece que las empresas exitosas lo son porque saben identificar y explotar la totalidad de sus recursos y capacidades a través de sus estrategias. Las empresas familiares poseen importantes potencialidades que las diferencian de otro tipo de organizaciones y que les confiere un importante potencial competitivo, el cual puede verse amenazado por un proceso de sucesión mal o no planificado, Vancil, R. F. (1987), Ward, J. L. (1987), Handler (1994), Gallo (1995).

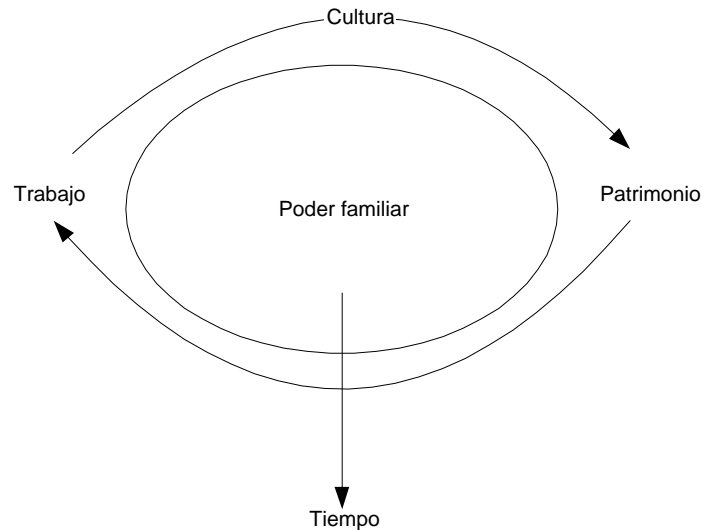
En la empresa familiar destaca el papel fundamental que desempeña la cultura empresarial en este tipo de organizaciones. El propietario-directivo realiza la función de transmisor de esa cultura empresarial en la familia y en la empresa. Podríamos definir la cultura empresarial como esa forma particular de actuar que tiene una empresa, basada, en principio, en formas aceptadas mayoritariamente por los empleados y directivos, y que de alguna manera le confiere una personalidad diferenciada frente a otras empresas similares. Nos encontramos con que en la empresa familiar la cultura familiar impregna a la cultura de la empresa y es la base de los principios por los que se va a regir la vida de la empresa familiar y, por tanto, es la base de su ventaja competitiva.

A pesar de que existen claras diferencias entre las distintas empresas familiares; todas ellas tienen un punto en común y es que las Empresas familiares suelen tener un carácter más conservador y prudente que las empresas no familiares. Otra característica que la acompaña es que, sobre la empresa familiar tiene influencia el entorno cultural, es decir, determinadas actividades empresariales que tienen un prestigio social en una región o una mayor tradición mercantil, circunstancia que es aprovechada éstas. Por tanto, la empresa familiar se ve influenciada por un lado, por un entorno familiar conservador y por otro, por el entorno cultural, ambos interaccionan y dan forma a la cultura propia de cada empresa familiar.

En esta línea se posiciona E. Sáez (1996), al afirmar que el paso del tiempo provoca cambios de generaciones que ponen siempre en tensión el equilibrio cultura-patrimonio-trabajo (gráfica 1) que en cada momento caracteriza a la empresa familiar. La tensión se incrementa por la incorporación de un número cada vez mayor de accionistas, no implicados con la cultura empresarial de la empresa familiar, lo que hace que la empresa vaya perdiendo sus características definitorias, de manera que se difumina su influencia sobre la dinámica de los tres elementos, que se vuelven autónomos,

pareciéndose cada vez más a una empresa no familiar, poniendo, por tanto, en peligro la base de la ventaja competitiva que hace que, en general, las empresas familiares tengan mejores resultados que las no familiares (Ward, 1983; Gallo y Estapé, 1993; Amat, 1998).

### Gráfica 1. La rueda sobre la que evolucionan las empresas familiares



Fuente: Sáez Ponte, E. (1996)

De acuerdo con K. Cabrera (1998) parece que podríamos concluir que un factor determinante del éxito en el proceso sucesorio en empresa familiar, lo constituye las relaciones, dinámicas y cultura familiares que influyen en la interacción familia-empresa.

## 2. PROPOSICIONES A CONTRASTAR

Basándonos en la bibliografía consultada y buscando establecer un marco teórico que sirva de base al análisis descriptivo que desarrollaremos a lo largo de esta ponencia, destacamos las siguientes cuestiones que creemos deberían ser contempladas en el estudio de las relaciones familia-empresa:

1.-Toda la bibliografía consultada coincide en la importancia del vínculo emocional que caracteriza las relaciones entre empresa y familia, siendo éste la principal característica que define y diferencia a la empresa familiar. Genera en el entorno una mayor confianza hacia la empresa, que se traduce en la prosperidad del negocio, y así se posiciona Cuatrecasas (1999) cuando afirma que: *“Sin duda, la primera escuela de un sucesor es la familia, donde el niño o la niña absorben los valores de la familia, los valores propios del negocio y los valores propios de un emprendedor (como el amor al riesgo, la autonomía o la creatividad) “*

Como ya hemos destacado, la utilización de todos los recursos y capacidades a disposición de la empresa familiar caracteriza a las empresas familiares exitosas. La existencia de un vínculo emocional entre familia y empresa es, en muchas empresas familiares, la base de su ventaja competitiva, debido a que este vínculo emocional facilita la existencia de relaciones estables con clientes y proveedores y genera confianza entre los empleados y la dirección. Estos activos tienen un valor estratégico fundamental debido a su carácter de imitabilidad y sustituibilidad imperfecta.

Creemos, por tanto, que sería interesante confirmar si existe en la empresa familiar gallega este tipo de vínculo. Para ello, dos de las proposiciones de nuestro análisis descriptivo harán referencia a si se acepta la existencia de un vínculo emocional, que se transmite de generación en generación y, si ese vínculo emocional es conocido y aceptado por aquellas personas que formando parte de la empresa no pertenecen a la familia.

2.- Otro problema que se le presenta a la empresa familiar en su relación con la familia y que está claramente relacionado con la evolución de la sucesión en una empresa familiar; es cómo llevar a cabo la distribución del capital por generaciones: Diversos autores (Hollander and Boulton, 1984; Gersick et al., 1997) afirman que el incremento en el número de propietarios tiene lugar en relación directa al incremento de la familia. Debemos destacar la importancia de que la empresa no se convierta en una “oficina de empleo” para la familia; pero lo que no podemos evitar es la participación en la propiedad de la misma, de todos los miembros de la familia, puesto que la propiedad se transmite por herencia de padres a hijos. Este hecho genera importantes conflictos entre los propietarios, en cuanto a la gestión de la empresa, reparto de dividendos, o políticas de reinversión, entre otros temas<sup>1</sup>. Actualmente las empresas familiares están tomando medidas en este sentido, para limitar el acceso a la propiedad de la totalidad de los sucesores, la zona Mediterránea española y, específicamente, Cataluña, es un buen espejo en el que se puede observar las bondades de un reparto no igualitario de la herencia (Pérez, 1995; Pont Clemente, 1998)

Parece existir una relación inversa entre tamaño y concentración de propiedad en manos de una familia, Donckels & Fröhlich (1991) establecen que: *“a medida que aumenta el tamaño de la empresa, el porcentaje de empresas familiares sobre el total de empresas disminuye”*.

Este hecho se ve influenciado directamente por la existencia de una tendencia, (Poza, 1996; Galvé-Salas, 1993) en el sentido de que existe una “voluntad” por parte de los empresarios familiares de conservar el 100% del capital en manos de la familia. Esta tendencia es clara en España, donde la propiedad se transmite por herencia de padres a hijos, difuminando la propiedad entre un número cada

---

<sup>1</sup> Fundamentalmente estos conflictos se refieren a la necesidad de liquidez por parte de los propietarios y a las políticas de reinversión en la empresa, por parte de los propietarios-directivos.

vez mayor de familiares, condicionando, como hemos visto, temas, tan importantes, como la financiación de la propia empresa. Estos últimos autores llegan incluso a afirmar que, en el caso de España, la empresa familiar presenta, por este motivo, un tamaño subóptimo. Incidiendo en este aspecto, creemos necesario comprobar en nuestro análisis descriptivo si en la empresa familiar gallega existe algún tipo de normas que eviten la dispersión del capital, y qué importancia se concede a las mismas. Si esta proposición se confirma podríamos preguntarnos si las únicas normas que existen en las empresas familiares gallegas, que hacen referencia a las relaciones familia-empresa, son las que se refieren a medidas para evitar la dispersión del capital.

3.- Otro factor destacable, relacionado con la última proposición que hemos planteado, hace referencia al establecimiento de una normativa que regule las relaciones familia-empresa. La mayoría de los autores consultados y de los estudios empíricos efectuados hasta la fecha reconocen que, las relaciones empresa-familia y, particularmente, las existentes entre familiares deben estar regidas por unas normas de aceptación general que eviten disputas. Estas normas deben ser recogidas por escrito y conocidas por todos los miembros de la familia. Debíamos, por tanto, comprobar si esta necesidad es compartida por los empresarios familiares gallegos, estableciendo una proposición en la que les preguntemos si en sus empresas han desarrollado normas que regulen las relaciones familia-empresa.

Autores como Ward, 1989 o Leach; 1993 incluyen el establecimiento de normas que regulen las relaciones familia-empresa en la aplicación de los principios de dirección estratégica (Sharma et al.; 1997) a la empresa familiar. Otros autores como Lansberg, 1996; Ket de Vries, 1996 y Gallo, 1998, defienden la elaboración de un *Documento que precise las relaciones familia-empresa, indicando las grandes líneas de las mismas*. La referencia al “documento” indica la importancia del soporte escrito para las citadas normas, el cual tiene su máxima expresión en la confección de los llamados *protocolos familiares*<sup>2</sup>. Estos mismos autores sostienen que dadas la finalidad y las características del protocolo familiar, es preferible que, en lugar de que este sea “impuesto”, proceda de conversaciones entre los interesados, de la negociación de posiciones, y represente un acuerdo sobre el cual exista un verdadero compromiso. Es conveniente que este protocolo sea conducido por el “sucedido” y que, durante un primer período, su implantación sea dirigida por él antes de que se dé una separación más plena de la empresa. Así Cuatrecasas (1999), en relación con este tema, afirma que: *“El protocolo familiar es un acuerdo voluntariamente querido y voluntariamente vivido por los miembros de la familia para que las relaciones entre ellos y su empresa potencien la unidad y el compromiso de la familia en conseguir el desarrollo de una comunidad de personas, la empresa familiar, actuando cada uno en el*

---

<sup>2</sup> El protocolo familiar se puede definir como el conjunto de oportunidades (normalmente explicitadas en forma de valores morales propios de la familia del fundador) y relaciones (habitualmente orientadas a cómo se trabaja, cómo es la propiedad; y cómo es el gobierno en la empresa familiar)

*lugar que le corresponda, como accionista, miembro del consejo de administración, o como directivo o mando”.*

Nos hemos encontrado autores, como Pont Clemente (1998), que pretenden desmitificar el Protocolo Familiar al afirmar que: *“En conclusión, el protocolo familiar como única salida pertenece a una cultura sucesoria difícilmente conciliable con las exigencias de la modernidad y constituye un espejismo de solución a un problema mal planteado. El futuro ha de ver una profunda reflexión sobre este problema, que halle reflejo en un nuevo derecho privado y en una nueva economía de la empresa familiar adaptados a la realidad social del tiempo en que vivimos”.* Considera, por tanto, que el protocolo familiar quiere obtener una solución a un problema enormemente complejo, afrontando sus consecuencias, pero evitando, escrupulosamente, atacar sus raíces. En lo que parecen estar de acuerdo la mayoría de los autores, es en la necesidad de la existencia de un conjunto de normas que regulen las relaciones entre la familia y la empresa. Normas que deben ser conocidas y aceptadas por todos los integrantes de la empresa familiar: familia, directivos y empleados. Basándonos en la exposición anterior, creemos que sería interesante comprobar si en la empresa familiar gallega las normas que regulan la relación familia-empresa están recogidas en un documento aceptado por el conjunto de la familia.

En cualquier caso, y como ya apuntó Christensen (1953): *“las discusiones familiares tienden a incrementarse a medida que se dispersa el capital, por tanto, ésta será, en última instancia, la variable que determinará cuando establecer las normas”.*

No obstante, puede detectarse la impresión subyacente de que sería óptimo empezar a plantearse la existencia de estas normas en el mismo momento en que se toma conciencia del carácter familiar de una empresa, es decir, debería ser siempre el fundador quien sentase las bases normativas, así en este sentido se posiciona Cuatrecasas (1999) al afirmar que: *“...se olvidan algunos elementos esenciales para construir un auténtico protocolo familiar. Un protocolo familiar no es el arma para ganar una “guerra” que se está viviendo en la empresa familiar. Un protocolo no debería formularse antes de que la empresa familiar tuviera una estrategia clara acerca de su situación futura, pues toda Empresa familiar primero es “empresa” y, luego, “familiar””.*

### 3. METODOLOGÍA.

Antes de iniciar el estudio de las propuestas realizadas, consideramos necesario desarrollar un breve apunte metodológico que clarifique el trabajo previo a la redacción de esta ponencia, la cual tiene su origen en la tesis doctoral de uno de los autores, defendida en la Universidade da Coruña.

A partir de la base de datos ARDAN, se ha procedido a clasificar a los distintos grupos empresariales gallegos en familiares y no familiares. En este proceso se han tenido en cuenta diversas variables: año de fundación, conocimiento personal de su condición de empresa familiar,... Con el fin de facilitar la comprensión y posterior comparación de los resultados obtenidos, hemos considerado que una empresa familiar es “aquella en la que la propiedad y el control están en manos de una familia”. Con esta definición hemos preguntado a los empresarios familiares si su empresa familiar se adapta a la misma.

Dentro de los grupos familiares, el estudio se ha centrado en aquellos grupos que tenían empresas que, en 1997, facturaban más de 1500 millones de pesetas<sup>3</sup> (se pretendía así dejar fuera de este estudio a las empresas unipersonales y a las microempresas que no tienen como objetivo final el traspaso generacional). Con esta restricción ARDAN nos ofrece 490 empresas en su base de datos, una vez depurada la misma se quedan reducidas a 318, de las cuales 211 se catalogan como empresas familiares y las 107 restantes son catalogadas como empresas no familiares. Como segunda restricción se propone que, además hubieran incorporado, como mínimo, a la segunda generación a la empresa. Esta segunda restricción redujo enormemente la muestra inicial, dejando una muestra de 129 empresas familiares gallegas en segunda generación o posteriores.

A estas últimas empresas se les envía una encuesta, que recoge distintos aspectos que hacen referencia a la planificación del proceso de sucesión en la empresa familiar gallega, y otros aspectos relacionados con la situación de nuestras empresas familiares. Mediante métodos informáticos se procede al tratamiento estadístico de los datos así obtenidos. El resumen de las respuestas recibidas nos muestra 23 grupos empresariales gallegos que estimamos representan a más de 50 empresas familiares gallegas<sup>4</sup>.

Es decir, este estudio se desarrolla a partir de una muestra de grupos de empresas familiares gallegas que han conseguido un traspaso exitoso a la siguiente generación. Por otro lado, nos gustaría destacar que a pesar de que algunos autores, Vancil (1987), se refieren al proceso de sucesión como un simple traspaso de batuta, nosotros defendemos la postura que considera la sucesión como un proceso, que caracteriza a las empresas familiares en cualquier lugar del planeta. Handler (1990), Leach (1993), Ussmane (1994), Pérez García (1995), Gallo (1995), Cabrera y García Almeida (2000);...

---

<sup>3</sup> Era difícil trabajar con una muestra de mayores dimensiones, dado que este trabajo se ha desarrollado sin financiación. Actualmente el trabajo de este equipo de investigación está financiado por la UDC.

<sup>4</sup> Es una estimación muy a la baja, puesto que al ser la encuesta anónima, es imposible, salvo en aquellos casos en los que el empresario ofrece sus datos, determinar de que grupo empresarial procede la respuesta.

#### 4. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS RELACIONES FAMILIA-EMPRESA EN LA EMPRESA FAMILIAR GALLEGA.

##### 4.1. EL VÍNCULO EMOCIONAL.

Una de las características que mejor definen a la empresa familiar es la existencia de un vínculo emocional familia-empresa que se transmite de generación en generación y que constituye la base de la filosofía de crecimiento de la empresa familiar. Numerosos autores consideran que constituye, en muchos casos, la base de su ventaja competitiva. Esta teoría se ve contrastada en las tablas 1, 2 y 3, en las cuales se acepta la existencia de ese vínculo emocional por parte del 87% de los encuestados; el 86% cree que es un vínculo compartido, y la mayor dificultad parece centrarse en la transmisión de ese vínculo a las nuevas generaciones, puesto que el 45% de los encuestados encuentra dificultades a la hora de transmitirlo.

**Tabla 1. ¿Existe algún tipo de vínculo emocional con la empresa?**

**Tabla 2. ¿Considera que este vínculo emocional es compartido?**

Respuesta	%
Sí	86%
No	14%

**Tabla 3. ¿Considera usted que este vínculo es difícil de transmitir a las nuevas generaciones?**

**Tabla 4. ¿Es posible transmitir este vínculo a personas que no pertenezcan a la familia<sup>5</sup>?**

Respuesta	%
Sí	45%
No	55%

Respuesta	%
Sí	77%
No	23%

Fuente: Barbeito Roibal, Susana; (2002).

Hemos visto que el vínculo emocional familia-empresa constituye la base sobre la que se sustenta la ventaja competitiva de muchas empresas familiares, parece, por tanto, necesario que ese vínculo sea conocido y aceptado por el resto de las personas que trabajan en la empresa, puesto que constituye la base de la idiosincrasia de la misma. La tabla 4 recoge que el 77% de los encuestados considera que es

---

<sup>5</sup> La pregunta hace referencia a aquellas personas que trabajando en la empresa no forman parte del grupo familiar.



posible transmitir este vínculo a personas que, formando parte de la empresa, no pertenezcan a la familia

#### 4.2. ¿EXISTEN NORMAS QUE REGULEN LAS RELACIONES FAMILIA-EMPRESA?

Dado que la bibliografía consultada confirma que las relaciones familia-empresa se vuelven más tensas cuanto mayor es el número de familiares relacionados con la empresa familiar, en este punto intentaremos detallar qué medidas han puesto en marcha los empresarios familiares gallegos para mantener esas relaciones familia-empresa dentro de unos cauces controlables. Comenzaremos contrastando la existencia, en las empresas familiares gallegas, de normas que regulen las relaciones familia-empresa. Así, la tabla 5 recoge que el 77% de los encuestados considera necesaria la existencia de normas que regulen las relaciones Familia-empresa, frente a un 23% que no las considera necesarias.

**Tabla 5. ¿Existen normas que regulen la relación familia empresa?**

Respuesta	%
Sí	77%
No, no son necesarias	23%

Fuente: Barbeito Roibal, Susana; (2002).

Otro de los aspectos que hemos destacado en este artículo se centraba en las dificultades que se le presentan a las empresas familiares a medida que se incorporan nuevas generaciones a la propiedad de la empresa familiar, por tanto, nos parece interesante contrastar la existencia de medidas que eviten la dispersión del capital en las empresa familiares gallegas. El repaso a las respuestas de la encuesta, recogidas en la tabla 6, destaca que una de las primera medidas que se toman en una empresa familiar gallega son las correspondientes a evitar la dispersión del capital, de hecho, destacamos que el 95% de los encuestados ha tomado medidas en esta dirección en su empresa.

Se debe recordar, en este punto, la importancia que los empresarios gallegos otorgan al control de la mayoría del capital de la empresa, en esta encuesta, muestra que el 83% de los encuestados controla el 100% del capital de su empresa.

**Tabla 6. ¿Existen medidas para evitar la dispersión del capital?**

Respuesta	%
Sí	95%
No	5%

Fuente: Barbeito Roibal, Susana; (2002).

Como podemos observar en la tabla 7, la norma que regula la relación familia-empresa más importante, para los empresarios familiares gallegos, es la que hace referencia a las medidas para evitar la dispersión de capital. El 46% de los encuestados han establecido como primera norma, que regule la relación familia-empresa, medidas para evitar esta dispersión. Impedir que el capital se disperse y restringir, de alguna forma, el acceso de la familia a la empresa familiar, son las principales normas que regulan la relación familia-empresa en Galicia. Estas medidas adquieren especial relevancia a partir de la segunda generación.

**Tabla 7. ¿Cuál es la primera norma, que regule la relación familia empresa, que se dictó en su empresa familiar?**

	Frecuencia	%
Acceso de la familia a la empresa	2	18%
Protocolo familiar	1	9%
Nº de miembros de la familia en la empresa	1	9%
Medidas para evitar la dispersión de capital	5	46%
Desempeño de puestos de responsabilidad	1	9%
Reparto de dividendos	1	9%

Fuente: Barbeito Roibal, Susana; (2002).

Tal y como se recoge en la tabla 8, no parece estar demasiado clara la importancia que la existencia de este documento tiene para las empresas familiares gallegas, el 53% de los encuestados confirma no tener ningún tipo de norma escrita. El documento al que, en la actualidad, se le está dando una mayor importancia, desde todos los ámbitos, es el llamado “protocolo familiar”. Podemos observar, en la tabla 7, que tan solo un grupo familiar, de todos los encuestados, afirma haber establecido este protocolo como primera medida para regular la relación entre estos dos subsistemas.

**Tabla 8. ¿Están recogidas estas normas en algún documento aceptado por el conjunto de la familia?**

Respuesta	%
Sí	47%
No	53%

Fuente: Barbeito Roibal, Susana; (2002).

Por último, y como se puede observar en la Tabla 9, ya sea de forma expresa o tácita, existen normas que regulan múltiples factores en la relación familia-empresa. Destacando, como la de mayor importancia, la que hace referencia a medidas para evitar la dispersión de capital, con un 86% de los

encuestados que afirma haberlas adoptado y, en el extremo opuesto, destacaríamos la que hace referencia a la adopción de criterios de valoración en compra-venta de acciones, donde sólo un 30% de los encuestados ha tomado acciones en ese sentido, a pesar de la importancia de implantar esta medida, puesto que, facilita la liquidez que puedan necesitar puntualmente los accionistas, permitiendo la venta de las acciones familiares a un precio pactado y la permanencia de las mismas en manos de miembros de la familia, favorece por tanto la estabilidad en el control del capital social de la empresa familiar.

**Tabla 9. Normas que regulan la relación familia-empresa.**

	Sí	No
Medidas para evitar la dispersión del capital	86%	14%
La incorporación de miembros familiares a la empresa	57%	43%
La política de distribución de dividendos	57%	43%
La permanencia en puestos de alto nivel	45%	55%
Al mantenimiento de un buen clima familiar	67%	33%
Adopción de criterios de valoración en compra-venta de	30%	70%
La participación del capital en el Consejo de Administración	65%	35%

Fuente: Barbeito Roibal, Susana; (2002).

Por último, destacar que hemos detectado que puede existir dependencia entre algunas de las variables estudiadas. Los contrastes de independencia efectuados se recogen en la siguiente tabla.

**Tabla 10. Contrastes efectuados**

	$\chi^2$	Grados de libertad: (m-1)(n-1)	$\chi^2_{0.05}$	$\chi^2 \pi \chi^2_{0.05}$ Aceptamos la hipótesis de independencia
Existencia de medidas que controlen la dispersión del capital / Generación al frente de la empresa	$\chi^2 = 8.816$	<b>3</b>	$\chi^2_{0.05} = 7.8147$	<b>No</b>
Existencia de normas que regulan la relación familia-empresa / Generación al frente de la empresa	$\chi^2 = 20.438$	<b>3</b>	$\chi^2_{0.05} = 7.8147$	<b>No</b>
Existencia de normas que regulen el acceso de la familia a la empresa / Generación al frente de la empresa	$\chi^2 = 3.532$	<b>3</b>	$\chi^2_{0.05} = 7.8147$	<b>Sí</b>
Tamaño de la EF / Existencia de normas que regulen la relación familia-empresa	$\chi^2 = 5.3819$	<b>2</b>	$\chi^2_{0.05} = 5.9914$	<b>Sí</b>

Fuente: Barbeito Roibal, Susana; (2002).

## 5. CONCLUSIONES

El estudio realizado revela que no se han producido avances importantes en las relaciones familia-empresa, la empresa familiar gallega sigue utilizando criterios tradicionales.

La existencia de un vínculo emocional constituye la base sobre la que se desarrollan las relaciones familia-empresa y tiene como objetivo la transmisión de los valores familiares dentro de la empresa, tanto a la familia como a aquellas personas que trabajando en la empresa no formen parte del grupo familiar.

También se destaca la existencia de normas que regulan esta relación familia-empresa. Para la mayoría de las empresas encuestadas la primera norma instaurada, que regula esta relación, ha sido la que hace referencia a las medidas que evitan la dispersión del capital, seguida, en segundo lugar, por las medidas que regulan el acceso de miembros familiares a la empresa, hecho que resulta de fácil

explicación si recordamos que no es una medida que se haya comenzado a aplicar ahora ya que, durante años las empresas familiares han regulado el acceso de la familia a la empresa de diversas maneras:

- ✓ Limitando el acceso de las mujeres a la propiedad, puesto que el entorno social favorecía este hecho.
- ✓ Limitando el acceso a la propiedad de la familia “política”.
- ✓ Compensando a aquellos miembros de la familia que eran apartados de la empresa, bien por su propia voluntad o bien por decisión del sucesor.

Todas estas medidas han favorecido la concentración de la propiedad y/o control de la empresa familiar en grupos reducidos y, también, la permanencia de la propiedad de la empresa familiar en manos de la familia. El 82.6% de los encuestados afirma que el grupo familiar controla el 100% del capital. De aquí se puede deducir que esta medida se encuentra implícita en el conjunto de valores que constituyen el “vínculo emocional”

A medida que la empresa familiar se va desarrollando y se produce la incorporación de las nuevas generaciones, la empresa se va constituyendo en el principal activo de la familia, este hecho da lugar a una mayor reticencia a desprenderse de la parte de la propiedad que les correspondería por herencia. Esto provoca la necesidad de que se aborde la regularización de las relaciones familia-empresa mediante la redacción de algún tipo de documento escrito.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Amat, J. M.; (1.998); *La continuidad de la empresa familiar*; Gestión 2.000.

Barbeito Roibal, Susana; (2002); “El Proceso De Sucesión En La Empresa familiar Gallega: Análisis Empírico Y Conclusiones”, tesis doctoral, A Coruña.

Barbeito Roibal, Susana; Guillén Solórzano, Eduardo y Martínez Carballo, Manuel; (2004); *Análisis Descriptivo Y Propuestas Sobre El Proceso De Sucesión En La Empresa familiar Gallega*; Tórculo Ediciones, A Coruña.

Barbeito Roibal, Susana; Guillén Solórzano, Eduardo; Martínez Carballo, Manuel y Domínguez Feijoo, Gerardo; (2004); *Revisión Bibliográfica. La Investigación Sobre Empresa familiar*; Tórculo Ediciones, A Coruña.

- Barbeito Roibal, Susana; Guillén Solórzano, Eduardo; Martínez Carballo, Manuel y Domínguez Feijoó, Gerardo; (2004); “Visión europea del proceso de sucesión en la empresa familiar”; Boletín Económico de ICE, nº2821; pp. 27-37.
- Barney, J. B.; (1992); “Integrating organizational behaviour and strategy formulation research: A resource-based analysis”; *Advances in Strategic Management*, 8; pp. 39-61.
- 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 Saá Pérez, P.; (1996); “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 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.
- Christensen; (1953); *La sucesión en la dirección de pequeñas empresas*; Ed. Labor; Barcelona.
- Davis, J. y Tagiuri, R.; (1993); “Fases vitales y relaciones laborales padre-hijo”; *La empresa familiar 4*; IESE.
- Donckels, R. & Fröhlich, E.; (1991); “Are family businesses really different? European Experiences from STRATOS”; *Family Business Review*, 4; pp. 149-160.
- Fernández, Z.; (1993); “La organización interna como ventaja competitiva para la empresa”; Papeles de Economía Española nº 56; pp. 178-193.
- Gallo, M. A. y Estapé, M<sup>a</sup> J.; (1993); “La Empresa familiar entre las 1000 mayores empresas de España”; *La empresa familiar 4*; IESE.
- Gallo, M. A.; (1995); *Empresa familiar: Textos y Casos*; Editorial Praxis.
- Gallo, M. A.; (1998); “La sucesión en la empresa familiar”; *Colección estudios e informes, nº 12*; Caja de Ahorros y pensiones de Barcelona.
- Galvé y Salas; (1993); *Propiedad y resultados de la gran empresa española*; Universidad de Zaragoza-Universidad de Barcelona.
- Gersick, K. E.; Davis, J. A.; Hampton, M. y Lansberg, I.; (1997); *Empresas familiares. Generación a Generación*; Mc Graw Hill.
- Grant, R. M.; (1991); “The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation”; *California Management Review*, Primavera; pp. 114-135.

- Handler, W. C.; (1.990); "Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members"; *Entrepreneurship theory and practice* n° 15; págs. 37-51.
- Handler, W. C.; (1.994); "Succession in Family Business: A Review of the Research"; *Family Business Review*, n° 7; págs. 133-157.
- Kets de Vries, M. F. R.; (1.996); "Dinámica de las empresas familiares: las buenas y las malas noticias"; *La empresa familiar* 4; IESE.
- Lansberg, I.; (1.996); "La conspiración de la sucesión"; *La empresa familiar* 4; IESE.
- Leach, P.; (1.993); *La empresa familiar*; Granica.
- Pérez, L. E.; (1.995); "*La sucesión de la Empresa familiar catalana*"; Tesis Doctoral; Universidad Autónoma de Barcelona.
- Pont Clemente, J. F.; (1998); "Mitos y paradojas del protocolo familiar"; *Alta Dirección*, 33, Nov-Dic; pp. 15-19.
- Poza, E. J.; (1.996); "Prácticas directivas que apoyan la capacidad emprendedora y el crecimiento continuado"; *La empresa familiar* 4; IESE.
- Sáez Ponte, E.; (1996); "A empresa familiar hoxe"; *Galicia en clave Económica*, n°1.
- Ussmane, A. M.; (1.994); "*A transferência de geração na direcção das empresas familiares em Portugal*"; Tesis doctoral; Universidade da Beira interior Covilha.
- Vancil, R. F.; (1987); "Passing the Baton. Managing the process of CEO Succession"; *Harvard Business School Press*; Boston.
- Ward, J. L.; (1.983); "The impact of private ownership on marketing strategy and performance: A first look at the PIMS data base"; *International council for small business*; Washington.
- Ward, J. L.; (1.987); "Keeping the family business healthy: how to plan for continuing Growth. Probability and family leadership"; *Jossey Bass*; San Francisco.
- Ward, J. L.; (1.987); *Cómo desarrollar la empresa familiar*; El Ateneo.
- Ward, J. L.; (1989); "El rol especial de la planificación estratégica en la empresa familiar"; *La empresa familiar* 3; IESE.