



**Universitat de les
Illes Balears**

Facultat d'Economia i Empresa

Memòria del Treball de Fi de Grau

Empresas familiares en las Islas Baleares. El liderazgo y su efecto en la gestión.

Tania Rodríguez Ferrer

Grado de Administración de Empresas

Año académico 2019-20

DNI de la alumna: 41585345B

Trabajo tutelado por Maria Vanessa Diaz Moriana
Departament d' Economia de l' Empresa

S'autoritza la Universitat a incloure aquest treball en el Repositori Institucional per a la seva consulta en accés obert i difusió en línia, amb finalitats exclusivament acadèmiques i d'investigació	Autor		Tutor	
	Sí	No	Sí	No
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Palabras clave del trabajo:
Empresa familiar, liderazgo, gestión, protocolo familiar

Índice

1. Introducción y objetivos	4
2. Marco teórico	6
2.1. Liderazgo en la empresa familiar. Liderazgo transformador y liderazgo transaccional.....	6
2.2. La importancia del papel del líder en la empresa familiar.....	8
2.2.1. El efecto del líder sobre sus seguidores.....	9
2.2.2. Tipos de líder.....	11
2.3. Claves para conseguir la figura de liderazgo	12
2.4. Liderazgo transformacional.....	12
2.5. Dilución del liderazgo en cada generación de la empresa familiar	13
2.6. La gestión en la empresa familiar.....	14
2.6.1. Etapas de la empresa familiar y cómo se gestionan	15
2.6.2. Diferencia entre el líder y el gerente	17
2.7. Estudio de un caso. RUI.....	17
2.8. El protocolo en la empresa familiar	18
3. Metodología	19
3.1. Conociendo la empresa en profundidad.....	19
3.2. Trabajador y sucesor	22
3.3. Punto de vista del trabajador externo a la familia.....	23
4. Resultados	24
4.1. Carlos, el líder	24
4.2. Manuel, hermano y socio del líder.....	27
4.3. Juan Carlos, futuro sucesor	29
4.4. Cándido, trabajador externo a la familia	32
5. Conclusiones.....	34
6. Anexos.....	42
6.1. Entrevista a Carlos, socio y líder de la empresa familiar	42
6.2. Entrevista a Manuel, socio de Carlos y Administrador.....	42
6.3. Entrevista a Juan Carlos, trabajador familiar y futuro sucesor	43
6.4. Entrevista a Cándido, trabajador externo a la familia.....	43
7. Referencias	45

Índice de figuras y tablas

Figura 1. Objetivos	5
Figura 2. Modelo simplificado del liderazgo	10
Figura 3. Principales problemas de gestión en cada etapa de la empresa familiar	16
Figura 4. Árbol genealógico	19
Tabla 1. Evolución en el tiempo de los tipos de liderazgo	7
Tabla 2. Interpretación de la entrevista a Carlos	26
Tabla 3. Interpretación de la entrevista a Manuel.....	29
Tabla 4. Interpretación de la entrevista a Juan Carlos	32
Tabla 5. Interpretación de la entrevista a Cándido	34

1. Introducción y objetivos (800)

De los temas que se pueden encontrar dentro de la empresa familiar, seleccioné el tema del liderazgo y la gestión. Lo hice porque, personalmente, siempre me ha llamado la atención el saber quién y cómo lidera en un negocio desde dentro. El hecho de ser empresa familiar y de que se me haya dado la oportunidad de entrevistar a una empresa real, ha ampliado mis conocimientos sobre liderazgo y gestión, y he cumplido con mi objetivo de entender cómo se gestionan este tipo de empresas.

El objetivo principal de este trabajo es conocer en profundidad el concepto del liderazgo, entender cuál es la posición del líder al frente de una empresa familiar y cómo influye la actitud del líder en la gestión de la propia empresa familiar.

Realizando una amplia búsqueda bibliográfica, se puede observar la multitud de definiciones que existen acerca del concepto del liderazgo, ya que es un concepto que se presenta en cualquier situación entre personas, ya sea en convivencia, entre amistades o bien en una empresa, de ámbito familiar o no. Un objetivo que pretendo alcanzar con mi trabajo es conocer qué se ha podido decir del liderazgo a lo largo de la historia en la empresa familiar, a través de distintos autores, filtrando aquellas definiciones similares y seleccionando aquellas que puedan resultar más interesantes para el lector del trabajo. Se pretende conseguir la buena comprensión del concepto del liderazgo para poder profundizar en aspectos relacionados con este concepto, así como con los distintos tipos de liderazgo que hay y sus características.

Un segundo objetivo sería el de entender bien cuál es el papel del líder dentro de una empresa familiar, y la importancia de su papel. El líder tiene la capacidad de influir sobre el resto de los miembros que conforman la empresa familiar, ya sean miembros que pertenecen a la familia o externos a esta. Las actitudes del líder también pueden influir tanto en la empresa como en los trabajadores. He estudiado estos aspectos en una empresa familiar real del municipio de Felanitx, llamada Construcciones Hermarpas, S.L., allí he podido entender cómo actúa el líder con el resto de los miembros que conforman la empresa, familiares o externos. No podemos olvidarnos de que los miembros que forman parte de la empresa familiar y que no pertenecen a la familia pueden ser igual de importantes para garantizar la continuidad de la empresa, que es y debe ser el principal objetivo de cualquier empresa familiar.

Las empresas familiares tienen que estar preparadas para los procesos de transición hacia futuras generaciones, y saber cómo van a gestionar cada etapa de la empresa familiar. Otro de los objetivos que pretendo alcanzar con mi trabajo es el de analizar cómo se están preparando en esta empresa familiar de Felanitx para la siguiente generación, qué pautas siguen y cómo están disciplinando al futuro sucesor. También, hablando con el futuro sucesor, entender qué objetivos tiene de cara a la futura generación y cómo se está planteando el tema del liderazgo y la gestión.

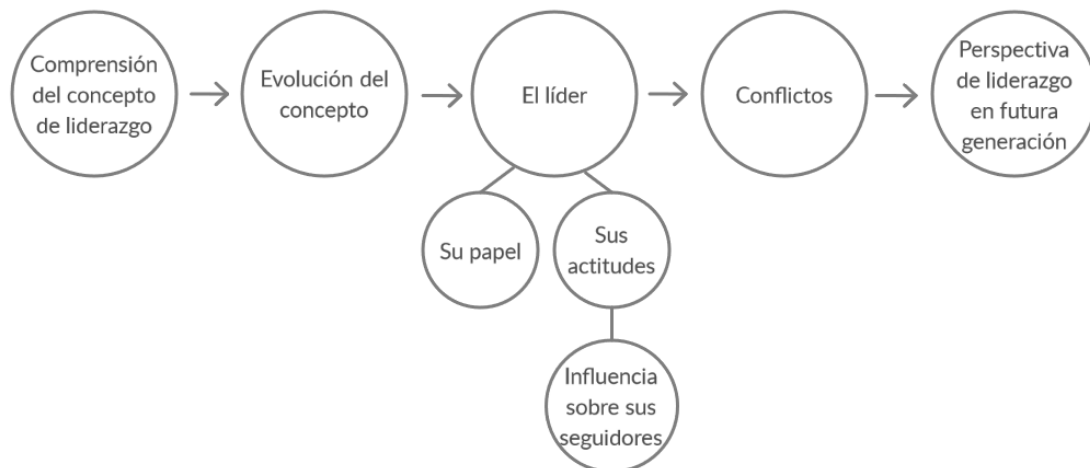
Hay que mencionar, además que el papel del líder dependerá de la generación en la que se encuentre la empresa familiar, del número de socios que compongan la empresa y del personal a cargo. En las empresas familiares pueden existir protocolos familiares, es decir, unas reglas escritas para saber cómo enfrentarse a cualquier situación. Si una empresa familiar no tiene un protocolo familiar establecido como tal, tendrá otras normas para enfrentarse a todo tipo de situaciones. En Construcciones Hermapas, S.L. me han explicado cómo es su método de resolución de problemas y que pautas siguen para ello.

En toda empresa familiar pueden existir conflictos entre familia y empresa, es decir, un problema familiar se puede trasladar y convertirse en un problema profesional, si el conflicto existe entre dos socios, por ejemplo. Es muy importante saber separar los problemas que pertenecen a la familia con los problemas que puedan generarse dentro de la propia empresa.

No hay que olvidarse de los trabajadores, ellos también forman parte de la empresa familiar, y otro de mis objetivos es el de saber cómo se sienten algunos trabajadores dentro de esta empresa familiar de Felanitx. Conocer cuál es su situación dentro de esta empresa, saber si se sienten incentivados por su líder, si sienten confianza y libertad dentro de esta empresa o si trabajan bajo presión, entre otros, son algunos de los aspectos que he investigado.

Para sintetizar los objetivos explicados, la siguiente figura expresa mi intención a la hora de redactar este trabajo.

Figura 1. Objetivos



Fuente: Elaboración propia.

2. Marco teórico

Empresa familiar es allí donde la familia posee una participación de acciones lo suficientemente significativa para ejercer control. Además, tiene suficiente representación dentro de los órganos de gobierno corporativo, con la opción de intervenir en la gestión diaria de la empresa (Tàpies, 2005).

En la actualidad, la sociedad española está en un proceso de cambio hacia un nuevo modelo productivo, basado en actividades de alto valor añadido y de la economía del conocimiento, que permita mejorar la productividad y por tanto la competitividad. Para ello, es necesario estimular la innovación en el tejido empresarial español, donde las empresas familiares tienen un destacable lugar (Fernández, 2012, p.7).

2.1. Liderazgo en la empresa familiar. Liderazgo transformador y liderazgo transaccional

El concepto que más interesa para el desarrollo de este trabajo es el del liderazgo. Barach y Eckhardt (1996) definen el liderazgo como una unión de cualidades personales las cuales se centran en el aspecto de tipo emocional de dirigir organizaciones.

De todas las áreas confusas en la psicología social, la teoría del liderazgo, sin duda, compite por ser la nominación principal. E irónicamente, probablemente, se ha escrito más de lo que se conoce sobre el liderazgo (Bennis, 1959).

Bennis (2007), recuerda que en las mejores épocas es cuando las personas tienden a olvidar lo urgente que es el estudio del liderazgo en sí. Pero resulta que el liderazgo siempre importa.

La comprensión de este concepto ha estado presente de manera intensa en la búsqueda del conocimiento. Desde siempre el estudio de la historia ha sido sinónimo del estudio de los líderes y de sus acciones. Durante los siglos, el esfuerzo para formular los principios del liderazgo se ha dispersado desde el estudio de la historia y la filosofía, asociados todos ellos con el desarrollo de las ciencias sociales (Bass y Stogdill, 1990).

El liderazgo se entiende como una relación entre las personas, en un contexto social y momento histórico determinados. Biggart y Hamilton (1987), defendían que cualquier teoría basada en el liderazgo debe tener presente cuáles son los principios que lo legitiman, cuáles son las estructuras que dominan por parte de la autoridad y en qué normas sociales está presente el liderazgo.

El interés en el desarrollo del liderazgo es muy fuerte, especialmente sobre quienes lo practican. Sin embargo, existe una confusión entre el concepto del líder y el desarrollo del liderazgo, así como una desconexión entre la práctica del desarrollo del liderazgo y su fundación científica. La clave radica en conocer y entender la diferencia entre los diferentes modelos conceptuales de desarrollo del líder y desarrollo del liderazgo (Day, 2000).

Los tipos de liderazgo han evolucionado a lo largo del tiempo de la siguiente manera:

Tabla 1. Evolución en el tiempo de los tipos de liderazgo

Periodo	Enfoque	Tema central
Hasta finales de los años cuarenta	Enfoque de atributos	Lo que es el líder
1950 – 1970	Enfoque de estilo	Lo que hace el líder
1970 – 1980	Enfoque contingencial	Líder afectado por la situación
1980 - ...	Nuevo enfoque	Líder como visionario

Fuente: Elaboración propia, información de Rodríguez y Rodríguez (2006).

En una empresa familiar no solo hay que tener en cuenta los atributos o los estilos, sino que también el enfoque contingencial. Gran parte de los fundadores, lo son por motivos contingentes, por ejemplo, por el hecho de haber perdido un puesto de trabajo, por sustitución por fallecimiento inesperado o por aparición de conflictos no resueltos entre los familiares. *“Desde 1980 se presta más atención al liderazgo transformador y visionario, carismático y mágico, frente al viejo liderazgo de carácter transaccional, no transformador y no visionario”* (Rodríguez y Rodríguez, 2006, p.85).

McCall (1998,) y Vicere y Fulmer (1998), comentan que la mayoría de las organizaciones ven el liderazgo como una ventaja competitiva y, por ello, invierten en su desarrollo.

Tichy y Devanna (1990), explican que el liderazgo transformador aparece, normalmente, en una situación de emergencia y en entornos muy competitivos, así como el liderazgo transaccional aparece en entornos menos competitivos y situaciones en crecimiento.

Profundizando en esta explicación, una situación de emergencia y conflictiva suele darse cuando se produce un choque entre la familia y la empresa o entre los distintos miembros familiares que componen la empresa familiar. *“Dependiendo de la situación el liderazgo puede ser revolucionario, revitalizador, creativo o puede ser de continuidad y de consolidación, por lo que los últimos dominan el entorno en tanto que los primeros lo superan y trascienden”* (Rodríguez y Rodríguez, 2006, p.86).

Galbraith (2000) sostiene que han sido numerosos los estudios sobre el liderazgo efectivo en una configuración organizacional, pero hay una carencia cuando este liderazgo se une con el concepto de familia.

2.2. La importancia del papel del líder en la empresa familiar

Hay que saber que el liderazgo de un fundador está legitimado por su capacidad de emprender y crear en la empresa unida a su función de cabeza de familia en algunos contextos sociales (Rodríguez y Rodríguez, 2006). *“En las últimas décadas nuestro país está atravesando profundos procesos de cambio que han motivado al sector empresarial a mejorar sus niveles de competitividad para hacer frente a los nuevos desafíos en la apertura de mercados”* (Goyzueta, 2013, p.89).

En general, se suele asociar a las empresas familiares con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni la calidad de su gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar, y que existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia (Goyzueta, 2013, p.89).

El principal objetivo en la continuidad de la empresa familiar es producir confianza y, en el ámbito de la empresa familiar, el liderazgo es un tema que preocupa bastante (Casado, 2004).

Rizo (2013) nos habla de la importancia del papel del líder en una empresa familiar y, es que, el líder familiar no tiene por qué ser el mismo que el líder de la compañía, aunque sí tienen el mismo objetivo. El líder tiene que intentar que los integrantes del negocio tengan no sólo interés por los beneficios que vayan a obtener, sino por el correcto funcionamiento y desarrollo del negocio. Un líder debe escuchar y saber interactuar con los miembros de la familia, saber influenciar sin intimidar ni imponer, siempre haciéndose respetar por su autoridad. *“Un buen líder procura la cohesión familiar y garantiza con ello la estabilidad del negocio”* (Rizo, 2013, párr. 4). Esta última definición es muy similar a la de Koontz y O'Donnell (1987) citado en Zayas (2006:10): *“el liderazgo consiste en influir en las personas que cooperen con el fin de alcanzar un objetivo común”*.

A parte de la multitud de definiciones que se pueden encontrar acerca del concepto del liderazgo y de la importancia del papel del líder dentro de una empresa familiar, también existen muchas teorías que desarrollan y dan otra visión de estos conceptos, por ejemplo, Gómez (2008) explica la teoría de Modelo Integrativo del Liderazgo, lo que quiere decir esta teoría es que el líder debe ser competente al realizar sus funciones, tiene que ser capaz de dar recompensa a sus subordinados por el desempeño y resultados y debe ser representativo antes sus superiores para poder influir sobre ellos y conseguir que la administración superior de apoyo suficiente para la consecución de los objetivos marcados.

No es lo mismo un líder que un gerente/administrador, pues el líder tiene una responsabilidad total, tiene la función de poner en equilibrio los intereses de un grupo de personas y conducirlos hasta un resultado propuesto, tiene el poder de influencia sobre el resto de los miembros del negocio. En cambio, el gerente no tiene la misma responsabilidad, tiene a alguien superior que la asume y toma las decisiones por él (Levicki, 2000).

Otra teoría es la de Levicki (2000), la teoría del Gen del Liderazgo. Las personas ya nacen predispuestos a ser líderes, por ello establece dos clases de líderes: por una parte, están los líderes nominales que son aquellas personas que son nombradas líder para un puesto en concreto de la empresa y, por otro lado, están los líderes estratégicos que combinan la visión estratégica, habilidades empresariales y un criterio objetivo.

2.2.1. El efecto del líder sobre sus seguidores

El concepto de la palabra “líder” se lleva usando desde finales del Siglo XIX o principios del Siglo XX. La persona a la que se le llama “líder” es aquella que *“define visiones y metas, organiza actividades, desarrolla e impone normas y dirige las actividades de otros”*. El grupo de miembros de la empresa, a cambio de la prestación de estos servicios, otorga un estatus superior, aceptación, y sumisión y obediencia al “líder”. Esto es lo que se conoce como el “paradigma tradicional” (Zalles, 2011, p.5).

El paradigma tradicional frente a aquello que hoy le llamamos “liderazgo” ha tenido varias expresiones teóricas a lo largo del tiempo. Dahl (1999, p.38-39), nos explica que una de estas expresiones fue la de Platón donde decía que *“El mejor gobierno estaría dado por una aristocracia de “reyes filósofos”, cuya rigurosa capacitación intelectual y moral haría de ellos gobernantes singularmente idóneos”*.

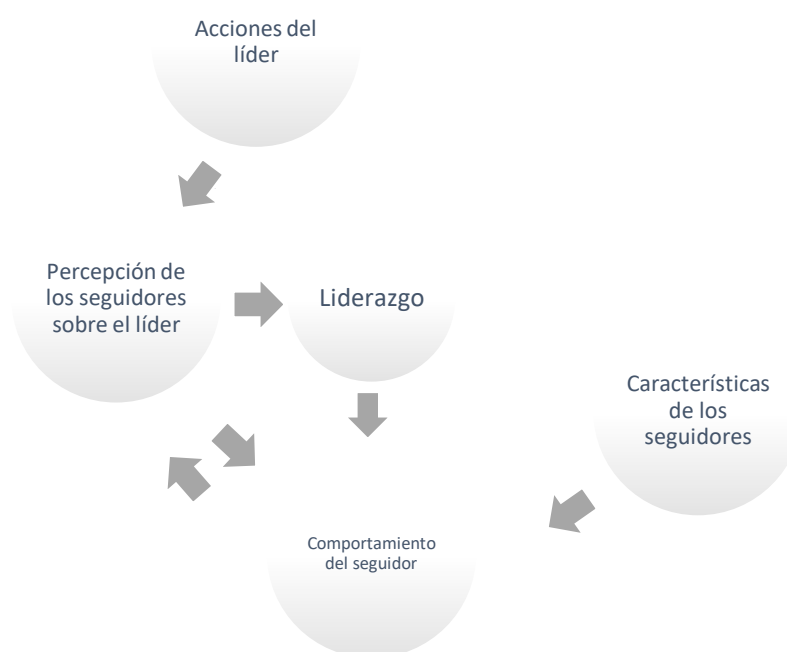
Esta visión prevaleció de alguna u otra forma en todo el mundo a lo largo de casi toda la historia registrada hasta principios del siglo XX y, desde entonces, a menudo ha sido invocada por oponentes a la democracia en Europa y en otros lugares para justificar varias formas de dictadura y de gobierno unipartidario (Dahl, 1999, p. 39).

“Es obvio que el liderazgo no existe si no existen seguidores” (Rodríguez y Rodríguez, 2006, p.86). Existe un modelo simplificado de liderazgo que nos dice que:

Las actuaciones del líder producen efecto sobre los seguidores y que el comportamiento de los seguidores depende de las percepciones de estos respecto del líder, de modo que las percepciones actúan como variable entre la actuación del líder y el comportamiento del seguidor (Rodríguez y Rodríguez, 2006, p.87).

Además, los efectos que el líder puede tener en sus organizaciones pueden estar condicionados por un tipo de liderazgo que se haya ejercido (Fiol, Harris y House, 1999).

Figura 2. Modelo simplificado del liderazgo



Fuente: Elaboración propia con información de (Rodríguez y Rodríguez, 2006).

Los seguidores son miembros que trabajan en alguna etapa de la empresa familiar. Las acciones del líder en la empresa familiar se perciben de distinta manera por cada uno de los familiares que componen la empresa y por el resto de los trabajadores, esto condiciona en distintos sentidos el comportamiento de estos. Además, la percepción del comportamiento del líder también puede verse condicionada por el grado de parentesco entre líder y seguidor (Rodríguez y Rodríguez, 2006).

2.2.2. Tipos de líder

Uno de los aspectos más desconocidos sobre el campo del liderazgo es responder a la pregunta: ¿Qué factores hacen que un líder sea efectivo?. De hecho, esta pregunta ha despertado, a veces, un interés considerable y, además, se ha tratado desde muchas perspectivas. Para simplificar, Meindl, Ehrlich y Dukerich (1985), sostienen el estudio desde este concepto desde un punto de vista poderoso y romántico.

- El líder socializador:

Chemers y Ayman (1993), dicen que hay otro tipo de líder que es el que tiene poder de ayudar a otros. Este tipo de liderazgo tiene como objetivo la evolución y desarrollo de la empresa familiar y pretende conseguir el mayor éxito posible de ella, esto supone tener en cuenta las necesidades de los familiares y, además, de los trabajadores.

Este tipo de líder es muy frecuente en la empresa familiar, es un tipo de persona con capacidad de crear equipo y alianzas entre los miembros. Los líderes socializadores son personas capaces de resolver conflictos de manera constructiva y apoyan la cooperación. Tienen el deseo de influir sobre la familia y los trabajadores por dos motivos: a) motivos personales y b) motivo de obtención de un poder tanto personal como en el seno de la familia y social (Rodríguez y Rodríguez, 2006).

- El líder participativo:

Este tipo de liderazgo se asocia con el éxito financiero de la empresa familiar.

El liderazgo participativo capacita para integrar y cohesionar los intereses familiares con los del negocio de modo que se pueden satisfacer ambos simultáneamente. El líder participativo consulta a asesores externos, tiene en cuenta la escala de valores de la familia y promueve las reuniones familiares, como prácticas de su modo de actuación (Rodríguez y Rodríguez, 2006, p.104).

- El líder referente:

Está relacionado con los logros de la familia y con el compromiso logrado por los trabajadores. Es un tipo de liderazgo que aporta un grado alto de confianza entre los familiares y los trabajadores, lo que aumenta el nivel de lealtad y compromiso por ambas partes (Rodríguez y Rodríguez, 2006).

2.3. Claves para conseguir la figura de liderazgo

Rizo (2013) explica tres claves para conseguir la figura de liderazgo: a) educar empresarialmente, el líder debe transmitir a los integrantes del negocio que la empresa es más que eso, es el resultado de todo el esfuerzo invertido a lo largo de los años para hacer crecer el negocio y poder transmitirlo a las siguientes generaciones; b) hay que saber separar los problemas, los problemas que surgen en la familia pero fuera del negocio no tienen que interferir en los problemas dentro de la empresa. Aquí el líder tiene que garantizar la felicidad de los miembros de la familia junto con el éxito de la empresa y c) el líder tiene el compromiso de transmitir a todos los integrantes del negocio el respeto, responsabilidad, humildad y otros valores morales que serán un pilar fundamental para llevar a cabo las normas de la empresa.

Las encuestas de satisfacción laboral ya desde los años 20, ya ilustran la importancia del concepto de liderazgo (Bass y Stogdill, 1990). Lawshe y Nagle (1953), concluyen que, desde entonces, innumerables encuestas pueden ser citadas para apoyar la idea de que los líderes marcan la diferencia en el progreso y satisfacción de sus subordinados.

El concepto del liderazgo puede tener multitud de definiciones que todas acaban expresando un mismo objetivo común: *“el proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado en sus esfuerzos hacia el establecimiento y logro de metas”* (Stogdill, 1948, citado en Zayas, 2006, p.10), es otra manera de explicarlo.

2.4. Liderazgo transformacional

Una de las aportaciones al estudio sobre el liderazgo es la del liderazgo transformacional. La característica de este enfoque es que el líder se centra en su influencia sobre los demás miembros de la empresa (Vallejo, 2008). Además, este enfoque se considera como un planteamiento teórico esencial para analizar la efectividad del liderazgo (Piccolo y Colquitt, 2006).

Según Bass (1985), este estilo de liderazgo tiene tres factores:

- a) Carisma: la capacidad del líder para imponer valor, respeto y un orgullo para encaminar una visión.
- b) Atención individual: atención por parte del líder a las necesidades presentes en sus seguidores para asignarle tareas y proyectos significativos para su crecimiento tanto personal como profesional.
- c) Estímulo intelectual: enseñar a los subordinados a localizar caminos de carácter racional para poder examinar la situación. Se trata de animar a los seguidores para que sean más creativos.

El estudio de este enfoque genera 4 hipótesis, según Vallejo (2008). La primera hipótesis plantea que el liderazgo que se ejerce en las empresas que son familiares es más transformacional que el que se ejerce en las empresas que no son familiares. Avolio et al. (1995); Kouzes y Posner (1995), dicen que el liderazgo transformacional se diferencia por unos aspectos y dimensiones y estas dimensiones son, según Carless, S. A., Wearing, A. J. y Mann, L. (2000): a) La visión, b) la promoción de la plantilla, c) un liderazgo impulsor, d) Empowerment, e) necesidad de un pensamiento innovador, f) coherencia entre psicología y comportamiento y g) carisma.

La segunda hipótesis de Vallejo (2008) es la existencia de diferencias significativas sobre el liderazgo transformacional que se ejerce dentro de una empresa familiar dependiendo de la generación que la gobierne. La tercera hipótesis plantea la diferencia del liderazgo transformacional que se ejerce en la empresa familiar según la edad o antigüedad de la propia empresa. Y, por último, la cuarta hipótesis es que hay diferencias en el liderazgo transformacional según el tamaño de la empresa en la que se ejerce.

2.5. Dilución del liderazgo en cada generación de la empresa familiar

El líder de una empresa familiar, en el periodo de fundación, puede pasar de ser un líder visionario y transformador a un líder que no tenga ilusión y con el único objetivo de mantener la empresa familiar mediante transacciones con las partes interesadas. Esto puede ocurrir en sociedades de hermanos, en el que uno de ellos puede ser creativo, transformador y visionario y, en cambio, el otro hermano puede ser más conservador, es decir, que prefiere una tranquilidad y la transacción (Rodríguez y Rodríguez, 2006).

El liderazgo es confuso en las organizaciones de tipo familiar pues en la sucesión de poder muchas veces no se realiza el nombramiento de un líder. Por ello es importante entender la necesidad de que cada generación resuelva sus propios conflictos y también facultar y legitimar a sus descendientes, incluyendo la preparación hacia la futura sucesión (Goyzueta, 2013, p.96).

Cuando la transición generacional está cerca, empiezan a aparecer dificultades para gestionar la empresa familiar. Entre estas dificultades están: a) la dificultad de planear la sucesión; b) a quién elegir como líder y c) problemas en las relaciones entre familia y empresa (Càtedra Banca March de l'Empresa Familiar, 2016, p. 43-44).

Para Aronoff, McClure y Ward (2003), definen la sucesión como un proceso de transición del liderazgo y empresa familiar de una generación a la posterior. Se trata de un proceso que planea y administra los pasos hacia la continuidad del negocio tras las generaciones.

En la primera generación de la empresa familiar, el papel del liderazgo lo tiene el fundador de la empresa, aunque, a medida que van incorporándose nuevas generaciones, aparecen nuevos accionistas y esto hace que la capacidad de tomar las decisiones se vea disminuida (Casado, 2004).

El catedrático de Economía de la Empresa (Casado, 2004, p.10), argumenta que:

A partir de la segunda generación el liderazgo debe ser ejercido:

1. Sobre los accionistas, cuyo número va aumentando.
2. En la gestión y dirección de la empresa.

La división de la propiedad exige un tipo de liderazgo integrador entre la empresa y la familia, generando el compromiso y el vínculo de los familiares con el proyecto empresarial, tanto de los que trabajan en el mismo como de los accionistas que no tienen vinculación laboral. El líder debe ser capaz de integrar, generar compromisos y confianza entre todos los grupos de interés de la compañía.

2.6. La gestión en la empresa familiar

La empresa familiar es un grupo pequeño, pero eso no significa que no sea complejo ya que las relaciones que se llevan a cabo son más íntimas entre los miembros y se mezclan con las pasiones. Esto puede generar discrepancias de intereses y de conflictos personales (Corona, 2005).

Es muy interesante estudiar la relación que hay entre empresa y familia dentro de la unidad de empresa familiar. En todas y cada una de las empresas familiares hay una etapa tras otra que son imprescindibles para la continuidad de la empresa. Así como van avanzando estas etapas, también lo hacen con ellas los problemas en el negocio y los conflictos entre los miembros, unos conflictos que tienen que estar correctamente gestionados. La gestión de los conflictos se lleva a cabo mediante medidas de prevención y de solución de estos, y esto es necesario para asegurar la continuidad de la empresa. A parte, también se aconseja llevar a cabo un proceso de resolución de los conflictos que deben de conocer cada uno de los miembros de la familia (Casillas, J., Moreno, A. y Barbero, J. (2010).

Es importante que los líderes tengan en mente que ellos nunca dominarán la totalidad de los conocimientos requeridos por la organización, debiendo abrir espacio para que otros talentos también se agreguen y se destaquen pudiendo dividir las responsabilidades, los éxitos y los fracasos de cada trabajo (Nunes, 2018, párr. 14).

Chiavenato (2011), explica que, para poder definir el rol en cuando a la gestión administrativa se refiere, se visualiza el concepto de gestión como un modelo sistemático donde se puede observar una planificación estratégica que sostiene

a la gestión y, además, se define el rol que tiene el control dentro de los procesos productivos y operativos de una empresa.

Goyzueta (2013), nos explica que una empresa familiar equivale a una comunidad emocional, los miembros familiares e integrantes del negocio mantienen un lazo sentimental. Esto no es suficiente para llevar a cabo una empresa familiar, es necesario, además, un esfuerzo continuo.

Por ello, en las empresas familiares suelen surgir más conflictos que en las no familiares, debido a ese solapamiento entre familia y empresa, donde el sistema familiar, se rige por las emociones y prevalecen la protección, así como la lealtad; mientras que el empresarial, está basado en la racionalidad y rigen tanto el rendimiento como los resultados (Acosta, Quiroz, Chancay y López 2019, p. 271).

Como dice Gallo (2011), citado en Fernández (2012), las empresas familiares tienen el dilema de no saber si orientarse hacia el mercado y conseguir una máxima eficacia o bien, orientarse hacia la familia e intentar comprender sus necesidades. Son pocas las empresas familiares que logran llegar a la tercera generación, como consecuencia de la dificultad para encontrar el equilibrio entre las dos posiciones.

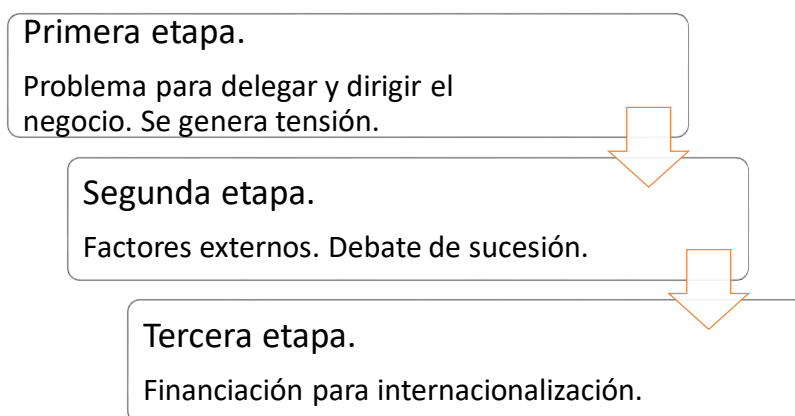
“El empresario familiar debe comenzar a tomar conciencia de que la empresa familiar es un "persona jurídica" muy distinta a una "persona natural", pues todos los activos de la empresa no son propiedad del empresario o de la familia” (Goyzueta, 2013, p.123).

Goyzueta (2013) comenta que es muy frecuente que las empresas familiares fracasen por conflictos que se generan entre los miembros de la familia ya que se mezclan con los conflictos del negocio. Una eficiente gestión familiar empresarial conlleva varias ventajas: a) permite a cada miembro que conozca cuál es su rol, tanto familiar como dentro de la empresa; b) permite establecer unas normas a seguir para el correcto desarrollo de la empresa, unas normas que deberán seguir todos y cada uno de los integrantes del negocio; c) fortalece las relaciones personales entre los miembros de la familia, esto permite transmitir los valores que se crean a las siguientes generaciones y d) como se tienen que crear órganos de gobierno, favorece una dirección más eficiente de la empresa.

2.6.1. Etapas de la empresa familiar y cómo se gestionan

La siguiente información está extraída de Fernández (2012), él nos explica en su libro cuáles son las etapas de una empresa familiar y cómo se van gestionando:

Figura 3. Principales problemas de gestión en cada etapa de la empresa familiar



Fuente: Elaboración propia con información extraída de (Fernández, 2012).

Primera etapa: es la etapa que se refiere a la decisión de abrir el negocio, en esta etapa es el gerente, junto con algún colaborador, quien aporta las ideas, motiva y transmite la fuerza para lograr resolver cualquier problema que se genere. El principal problema que suele ocurrir en esta etapa es que el fundador no sabe cómo tiene que delegar y dirigir el negocio, tiene una importante función de responsabilidad ya que los nuevos miembros que se van incorporando no saben cómo resolver pequeños problemas que surgen al ir trabajando. Aquí es donde empieza a generarse tensión.

Segunda etapa: aquí empiezan a solucionarse algunos problemas de la etapa inicial, la empresa empieza a estructurarse y el gerente empieza a centrarse en las estrategias que deben seguir para poder seguir adelante, siempre con precaución de la competencia. Las funciones son claras: organizar, dotar de capacidad a sus empleados y transmitir energía y motivación.

Los problemas que suelen aparecer en esta etapa son provocados por factores externos, por ejemplo, intentar vender mucho para aumentar beneficios, sin adelantarse a problemas que puedan aparecer. Como en esta etapa ya se empieza a debatir la sucesión, el gerente plantea cómo encaminar a sus parientes para que tomen el futuro control en el negocio.

Tercera etapa: se empieza a plantear la posibilidad de expandirse si hay buenas perspectivas de futuro, se plantea la internacionalización de la empresa. Para poder lograrlo se necesita llevar a cabo una inversión, y la financiación suele ser escasa, por lo que se plantean dos opciones: a) solicitar préstamos bancarios, aportaciones de los socios, beneficios que no hayan sido distribuidos, o b) relacionarse con otras empresas, lo que se denomina alianzas estratégicas.

2.6.2. Diferencia entre el líder y el gerente

Es importante señalar que el líder y el gerente no suelen ser la misma persona, tienen metas y objetivos diferentes. El principal objetivo del gerente es conocer cuáles son las necesidades y deseos de los familiares, además de tener la capacidad de solucionar conflictos entre miembros o entre los distintos departamentos para garantizar que el trabajo diario se realice correctamente. En cuanto al líder, se enfrentan a sus metas de una manera más personal, buscan oportunidades e intentan motivar y dotar de energía a sus subordinados para obtener recompensas, es más complejo que el cargo del gerente (Zaleznik, 2004).

Según comenta Zaleznik (2004, párr. 3), *“la existencia de mentores es crucial para el desarrollo de personalidades de liderazgo”*. *“Las empresas deben encontrar maneras de preparar buenos gerentes y, al mismo tiempo, de desarrollar líderes.”*

Realizando una búsqueda bibliográfica, también se han obtenido resultados referentes a estudios experimentales que analizan los niveles de rendimiento cuando éste se expone a una fuerza de liderazgo (Meindl. J.R., Ehrlich, S. B., y Dukerich, J. M., 2006).

2.7. Estudio de un caso. Rui

Psicólogos y especialistas en gestión de personas siempre han sido convocados para discutir cuestiones de ejercicio del mando ya sea en las organizaciones, en la política o en las instituciones en general, siendo una de sus tareas: preparar, identificar y encontrar personas con perfil de autoridad, así como diagnosticar posibles consecuencias, en las situaciones de grupo, de la ausencia de un gestor o de esos gestores los individuos dotados de capacidad de mando que también se llaman líderes (Nunes, 2018, párr. 1).

Después de leer varios artículos y consultar diferentes páginas web, he encontrado un caso que resulta interesante comentar y, además, es reciente, del año 2018. Se trata de un artículo escrito por Pablo Vinicius Nunes donde cuenta la experiencia de Rui, un heredero de una administradora de condominios. Nunes (2018), comenta que esta organización, formada por 20 funcionarios, carece de muchas herramientas de gestión actualizadas, en cambio, la principal preocupación de Rui era que el fundador y presidente de la empresa familiar, su padre, quiso designarle como el líder de la empresa y que asumiera todas las responsabilidades.

El estudio de este caso se ha centrado en saber cómo trabajar esas dificultades de Rui y despertarle la capacidad de liderar. Como líder, Rui empezó con dificultades al ser la primera línea sucesoria. Tenía miedo a fracasar como

gestor, pero, aun así, no aceptaba trabajar para otra empresa, tenía vocación por el negocio familiar. Un líder debe preparar a sus sucesores y disponerse a asumir nuevos desafíos, no debe centralizar su conocimiento. Así lo hizo Rui, con el tiempo empezó a enseñar a un futuro sustituto (Nunes, 2018).

Otro principal problema era el que tienen muchos líderes, el temor a demostrar su conocimiento en el trabajo por miedo a ser suplantado. Es lo que se conoce como *“modelo mental de comparación y exclusión de una posible amenaza”* (Nunes, 2018). Rui no llevaba bien lo de tomar decisiones por él mismo, por ello es importante consultar las decisiones con otros expertos en el tema, esto reduce la probabilidad de error y la inseguridad del líder, además de incrementar el aprendizaje del grupo (Nunes, 2018).

Por último, Nunes (2018) explica que Rui seguía sintiendo la sombra de su padre cuando intentaba tomar una decisión, al final era el padre quien tenía la última palabra en las reuniones, era un general.

2.8. El protocolo en la empresa familiar

Hay que aclarar que dentro de una empresa familiar son muy importantes dos factores: a) profesionalización de cada uno de los miembros y b) la delegación de todas las tareas y responsabilidades de cada uno de ellos. Una empresa familiar se crea con el objetivo de que sea rentable, y a medida que la empresa va teniendo una dimensión considerable, esta se va haciendo más compleja (Más, 2013, citado en Casillas, Díaz, Rus y Vázquez, 2014). Este aumento de complejidad vendrá acompañado de una necesidad de aumentar personal y de la entrada de miembros no familiares en la empresa, lo que hará necesaria una gestión más eficaz tanto en recursos humanos como en otros aspectos de la empresa familiar (Casillas et al., 2014).

Existen empresas familiares en que la convivencia entre familia y empresa es agradable, pero, en cambio, hay otras empresas en las que los miembros no tienen motivación por el trabajo y no dan ejemplo al personal, o puede que tengan mala relación con el resto de los miembros. Un método para conseguir que empresa y familia vayan unidos es el protocolo familiar. *“El protocolo familiar es un conjunto de principios y reglas escritas, derivadas del diálogo y consenso, que regulan la relación entre la familia y el negocio, y que son vividas por una familia empresaria”* (Díaz, 2012, p.21). Además, se suele pensar que el protocolo familiar ayuda a dar más formalidad a la empresa familiar en su conjunto (Arenas y Rico, 2014).

El protocolo familiar apareció a principios de la década de los noventa y hoy en día es una de las herramientas más útiles y populares para la gestión y continuidad de las empresas familiares. Cada vez son más las empresas familiares que preparan un protocolo familiar. El objetivo del protocolo familiar es crear un proyecto familiar que llegue a motivar a la familia, para ello es necesario

el compromiso de los miembros y un diálogo profundo para llegar a acuerdos sobre todos los asuntos capitales que afectan a familia y empresa (Díaz, 2012).

El temor a la ejecución del protocolo familiar por parte de las familias empresarias que no lo tienen está relacionado con el desconocimiento, lo que da cuenta de poca cultura en la sociedad acerca del tema, desconocimiento que deriva en rechazo al cambio, debido a que el protocolo familiar es percibido como un gasto y no como una inversión (Arenas y Rico, 2014, p. 6).

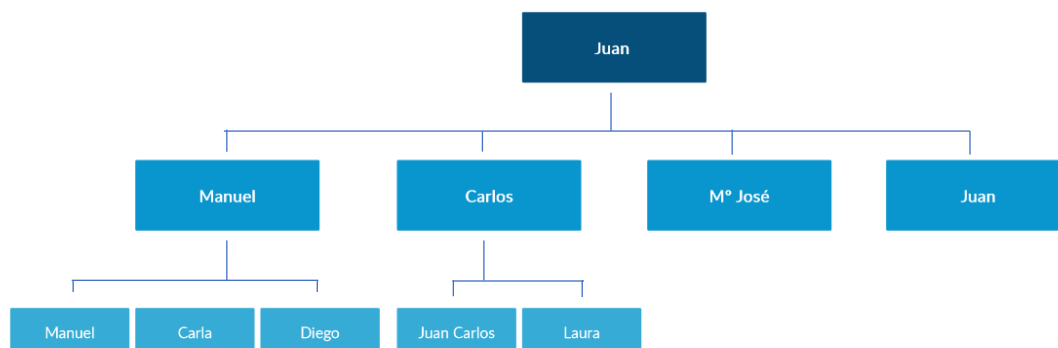
3. Metodología (2400)

Para analizar más en profundidad toda la teoría explicada, me he acercado a la empresa Construcciones Hermarpas, S.L. de Felanitx. Es una pequeña empresa familiar que lleva dos generaciones y está en transición hacia la tercera. Para poder conocer todos los detalles y actividad de esta empresa he ido personalmente a entrevistar a los dos socios que la componen actualmente y a otros dos trabajadores que pertenecen al equipo, uno de ellos también familiar y sucesor.

Para hacer las entrevistas he empezado por Carlos, líder de la empresa. Sus respuestas me han ayudado a preparar las entrevistas de Manuel, Juan Carlos y Cándido.

3.1. Conociendo la empresa en profundidad

Figura 4. Árbol genealógico



Fuente: elaboración propia.

Juan, que actualmente tiene 77 años, para el año 1963, con apenas 20 años empezó a realizar algunos trabajos de reforma y construcción de manera autónoma, trabajaba como subcontrata para otras empresas, pero no tenía constituida ninguna empresa, era autónomo y así se ganaba la vida. Juan tenía cuatro hijos, Manuel, Carlos, María José y Juan. Algunos años más tarde, el año 1982, su hijo Carlos, que tenía 18 años en ese momento, empezó siendo empleado de su propio padre, dedicándose a la construcción y ayudándole en la búsqueda de trabajos. Un año más tarde decidieron formar una Sociedad Limitada a la que llamaron "Juan Marcos, S.L.", ambos eran socios y tenían el 50% de participación en la empresa cada uno. Mientras Juan y su hijo Carlos trabajan como socios, Juan tenía más poder de decisión que Carlos, era el líder en ese momento, Carlos simplemente ejercía como trabajador.

Así como fueron pasando los años, Carlos veía la oportunidad de hacer crecer la empresa, empezó a arriesgar y a comprar nuevas herramientas y materiales de construcción con el objetivo de aumentar la eficiencia de la empresa. A Juan no se le habría ocurrido y, posiblemente, la empresa habría quebrado. Entonces fue cuando Juan dio el poder de líder a su propio hijo, Carlos empezó a encargarse de todo el tema de presupuestos y gestión de la empresa.

Durante todos esos años en los que Juan y su hijo Carlos trabajan juntos, Manuel se dedicaba a ser camarero por distintos restaurantes, no tenía muy clara la idea de entrar en el negocio familiar. Aunque, años más tarde, en el año 2000 se decidió a entrar. Desde el momento en que Manuel entró a formar parte del negocio familiar, Juan decidió que ellos tres, Carlos, Manuel y él, iban a tener la misma participación, es decir un 33,33% cada uno. Una vez que Manuel estaba dentro de la empresa familiar, Carlos seguía siendo el líder de los tres, era quien se encargaba de organizar el trabajo y ponía las órdenes sobre su hermano y su propio padre, quienes lo respetaban siempre ya que veían como aumentaba la eficiencia de la empresa familiar. El hecho de que Carlos fuese el líder fue decisión de todos.

En ese mismo año, en 2000, Carlos y Manuel decidieron cambiar el nombre de la empresa y Juan no se opuso. La empresa se pasó a llamar "Construcciones Hermapas, S.L.", el motivo del nombre son los apellidos de los hermanos: Hermanos Marcos Pastor. Desde el año 2000 hasta 2008, siguieron trabajando los tres y la empresa fue creciendo. Para Carlos, el objetivo principal de la empresa es la eficiencia, aplicada en los recursos que ya tiene, sin la intención de expandirse.

Más tarde, en el año 2008, Juan, que ya tenía 65 años, se retiró dejando la empresa en manos de sus dos hijos Carlos y Manuel. Desde ese momento, Juan les dio total libertad para llevar el negocio adelante, nunca se ha entrometido en las decisiones de la empresa familiar. Juan les vendió un 45% de las acciones a Carlos, otro 45% a Manuel y le dio un 10% a su hija María José. Su otro hijo Juan no quería saber nada de la empresa, estudió Medicina y ejerce de ello, no tiene ningún tipo de participación en la empresa ni tiene la intención de tenerla.

Un par de años más tarde, Carlos y Manuel no estaban de acuerdo en que su hermana María José tuviese un 10% de las acciones sin dedicarse a trabajar en la empresa, ya que ella trabajaba en un supermercado y no quería formar parte del negocio. Entonces los tres hermanos llegaron a un acuerdo y Carlos y Manuel le compraron las acciones a María José, dejando ésta de tener participación alguna en la empresa familiar.

Así es que, desde 2008, Carlos y Manuel llevan solos la empresa, el Administrador de la empresa familiar es Manuel, aunque Carlos sigue siendo el líder y quien tiene la iniciativa de organización de trabajo. Manuel se dedica más a ejercer de trabajador, y aunque es el Administrador, Carlos tiene el cargo de ejecutar todas las operaciones de la empresa. Carlos siempre ha sido quien ha innovado la empresa y quien ha arriesgado. Desde que están los dos hermanos al mando, no han parado de aumentar los ingresos, entre los dos y sus búsquedas de ideas innovadoras, han logrado nuevos clientes y han ido alcanzando metas. Entre los miembros de la familia que forman parte del negocio familiar nunca han surgido conflictos importantes, sí es cierto que algún roce ha podido aparecer, pero nada que no se haya podido solucionar con una reunión para llegar a un acuerdo.

La idea de Carlos es que en su empresa familiar los conflictos se solucionan reuniéndose, no es necesario que haya un protocolo familiar al ser una empresa muy pequeña. Ambos hermanos están preparando a Juan Carlos con esta filosofía para la siguiente generación.

Aunque Carlos es quien lidera de cara a la empresa, Manuel es quien lidera las obras. Carlos se encarga de buscar trabajo y nuevas obras, y una vez encontradas, Manuel es quien organiza a los trabajadores y le distribuye el trabajo a cada uno. Los trabajos tienen distinta manera de gestionarse y organizarse, algunos trabajos requieren de presupuestos que tiene que elaborar Carlos, y otros van por horas de trabajo realizadas.

Para llevar el tema de la gestión de la empresa, Carlos se encarga de hacer los presupuestos de las obras, de buscar nuevos trabajos y clientes, pero para llevar el tema de la contabilidad tiene contratado a un experto independiente.

La filosofía que tienen los dos socios frente al negocio familiar es la de no ejercer presión negativa sobre los trabajadores, darles la libertad de hacer bien su trabajo y premiarles cuando hagan algo que estaba por encima de sus objetivos. Es una manera que tienen los socios de incentivar a sus trabajadores. A parte, afirman que nunca se han retrasado en ningún pago de salario a ninguno de los trabajadores, eso hace que los trabajadores estén más contentos y tengan esa confianza ganada. Además, en algunos momentos del año se les reparten unas primas en concepto de agradecimiento por todo el empeño que ponen los trabajadores.

Otro concepto clave de la filosofía de esta empresa, es la libertad de expresión. Según me han comentado Carlos y Manuel, no tienen un protocolo familiar establecido, pero sí tienen muy claro que no quieren ningún tipo de problema en

la empresa. Cualquier problema que surja tanto a trabajadores, como a los socios, se reúnen para llegar a acuerdos.

3.2. Trabajador y sucesor

En Construcciones Hermapas, S.L., están los dos socios Carlos y Manuel, pero también tienen a unos trabajadores que forman parte de la empresa. Para este trabajo he podido entrevistar a dos de los trabajadores, Juan Carlos y Cándido. Además, hay otros dos trabajadores que son, también, externos a la familia y que trabajan en esta empresa. Como no he entrevistado a estos dos últimos, no los voy a tener en cuenta para este trabajo.

Empiezo hablando de Juan Carlos haciendo referencia a la entrevista que le he podido realizar.

Juan Carlos es el hijo de Carlos y, actualmente, tiene 30 años. Empezó como peón a sus 16 años, y tan grande fue su esfuerzo, que en apenas 3 años consiguió ser oficial. A día de hoy es el trabajador más valorado, y no por el hecho de ser el hijo del líder, sino por su esfuerzo. Cuando Manuel no está en las obras, es Juan Carlos quien tiene el poder de liderarlas y organizar al resto de trabajadores, le respetan como a un encargado más en ese momento, quien asume toda responsabilidad.

Cuando Juan Carlos empezó, no estaba muy motivado, se sentía obligado a entrar en el negocio por el compromiso que le unía a su padre. En ese momento era demasiado joven e inexperto como para tener una idea clara de dedicarse a la construcción. Sin embargo, cuando entró a formar parte de la empresa, se dio cuenta del vínculo afectivo entre sus miembros familiares y eso le hizo percatarse de cuál iba a ser su objetivo a partir de ese momento. Entonces, empezó a esforzarse y subir de categoría para prepararse de cara a la siguiente generación, de la cual tenía claro que quería formar parte.

Juan Carlos tiene muy claro que la siguiente generación es para él, y ya se está preparando para ello. En un principio, tiene claro que no quiere a ningún socio para dirigir la empresa, su intención es dirigirla solo. Su padre Carlos y su tío Manuel le están enseñando cómo funcionan las cuentas de la empresa y le están dando una disciplina que luego él tendrá que aplicar. Su objetivo más claro es el de mantener la empresa, y si es posible, aumentar el personal y hacerla crecer, pero principalmente mantenerla.

De cara a la siguiente generación, de momento tiene la intención de dirigir la empresa él solo, ya que los tres hijos de Manuel son muy pequeños para hablar de este tema. Y, en cuanto a su hermana Laura, le comprará las acciones que Carlos le ceda. Además, Laura no tiene intención de trabajar en la empresa, ella ha realizado sus estudios de Periodismo y ejerce de ello en Televisión, esa es su pasión, y no la empresa familiar.

Cuando Juan Carlos da alguna opinión acerca del trabajo, Carlos la tiene en cuenta, y en ocasiones, coge esa opinión y la lleva a la práctica. Aunque, normalmente, Carlos no suele escuchar mucho las opiniones, ni siquiera de los que es su hijo y futuro sucesor, tiene el papel del líder muy marcado, pero esto a Juan Carlos no le importa.

Cuando Juan Carlos se queda solo con otro trabajador al frente de una obra, ejerce como encargado asumiendo toda responsabilidad. Él no siente que los otros trabajadores le tengan más respeto por ser el hijo del líder, solo le respetan porque es oficial y encargado en ese momento.

3.3. Punto de vista del trabajador externo a la familia

Por otra parte, está Cándido, un hombre de 56 años, externo a la familia, que lleva 10 años trabajando en esta empresa familiar. Cándido es peón en la empresa y cumple con las órdenes de sus oficiales. Cándido ha contado que es la primera vez que ha trabajado en este sector, no tenía experiencia previa, pero que no le costó adaptarse.

Su relación con los miembros de la familia es muy positiva en general. A Carlos, como líder le tiene mucho respeto, quizá se siente más presionado por Carlos que por Manuel, ya que Manuel, al actuar más como un trabajador, lo siente en la misma posición que él, aunque no sea así realmente.

Aunque él se sienta un poco presionado, ha dejado constancia de que Carlos trata a todos los trabajadores del mismo modo, evitando posibles tratos de favor de origen familiar.

Ambos trabajadores coinciden en que una actitud positiva o negativa por parte del líder puede influir en sus actitudes frente a él, pero nunca repercute en sus trabajos.

Cándido se siente motivado por sus superiores, recibe sus primas al mismo tiempo que el resto de los trabajadores y algún incentivo extra cuando lo merece. Además, me ha comentado que, aunque no forma parte de la familia, se siente como un miembro más de ella. Siempre ha sentido la libertad de poder expresar sus problemas dentro del trabajo y se le ha brindado apoyo.

Todos los trabajadores tienen muy claro cuál es su papel dentro de la empresa, aunque Carlos al inicio del día distribuya las tareas y lugares de trabajo a cada uno, ellos saben muy bien como tienen que ser eficientes y hacer su trabajo.

4. Resultados (4800)

Para realizar el estudio en profundidad de los objetivos marcados inicialmente en este trabajo, me he dispuesto a recabar datos en base a un marco teórico que he ido enriqueciendo a través de una exhaustiva búsqueda bibliográfica.

A partir de los conocimientos adquiridos en esta búsqueda he reunido todas las competencias necesarias para poder examinar de manera clara los elementos clave que constituían la empresa familiar objeto de estudio. De esta manera me dispongo a detallarlos en este apartado, para posteriormente poder realizar su correspondiente interpretación.

4.1. Carlos, el líder

En primer lugar, me he focalizado en investigar la posición del líder en la empresa familiar y sus interacciones dentro de ésta, como son su actitud y su capacidad de influencia. Como ya he mencionado en apartados anteriores, el líder de la empresa investigada es Carlos. Todas las características y elementos que definen a un líder y que derivan del estudio de este trabajo, se han visto reflejadas en las pautas de conducta e interacciones ejercidas por Carlos.

Con la ayuda de las respuestas a las preguntas planteadas en las entrevistas, la interpretación es la siguiente. Por un lado, al tratar el papel e implicación de cada uno de los miembros en un contexto histórico de la empresa familiar, se ha podido observar que la situación actual se puede definir como normal dentro de los márgenes previstos. Es decir, según las previsiones relacionadas con el comportamiento de los miembros de esta empresa, no se han podido percibir giros inesperados en la evolución de esta historia, ya que el progreso de la empresa se ha desarrollado dentro de unas pautas lógicas.

En cuanto a la función ejercida por el líder, se han podido identificar, en Carlos, cuáles son sus tareas y obligaciones, así como su eficiencia en la ejecución de las mismas. Por ejemplo, en cuanto a lo relativo a la organización y gestión del trabajo y del personal, Carlos diariamente distribuye al personal por obras, adaptando cada proyecto a las capacidades de cada uno de los miembros que conforman la empresa. De esta manera, se consigue la calidad máxima de resultados, que a la larga afectan a los ingresos y rentabilidad de la empresa.

Haciendo referencia a elementos que puedan alterar la estabilidad de la empresa, estos pueden ser internos o externos. En cuanto a elementos internos, pueden aparecer conflictos entre miembros, ya sean pertenecientes a la familia o no, y también pueden ser externos, si el conflicto se ha generado fuera del ámbito laboral. Cualquiera de estos conflictos puede desestabilizar la estructura organizativa de la empresa. Por este motivo es necesaria la existencia de un protocolo familiar que, en el caso de esta empresa, no lo hay debido a su pequeño tamaño y a la presencia de otras pautas de resolución de problemas.

Dentro de esta empresa, la resolución de cualquier tipo de conflicto se gestiona a través de reuniones, donde todos y cada uno de los miembros tienen la oportunidad de expresarse libremente y sin miedo a ser juzgados.

Tal y como me ha indicado Carlos: *“No es necesario un protocolo familiar en nuestra empresa, ya que es muy pequeña. Pero lo que sí tenemos muy claro es que no ha habido nunca conflictos importantes y nunca los va a haber, ya estamos preparando a Juan Carlos con esta filosofía para la siguiente generación”*.

Otro punto analizado ha sido la metodología seguida en cada etapa de la empresa para establecer quién ejercía el papel de líder. En este ámbito, la elección ha sido muy sencilla, ya que lo han hecho mediante acuerdos. En primer lugar, cuando Carlos trabajaba con su padre Juan, éste le dio total libertad para ejercer de líder ya que observaba su potencial. Carlos, por su parte, aceptó libremente todas las condiciones que eso conllevaba. Juan no ejerció ninguna presión sobre su hijo que le hiciese tomar una decisión equivocada, ya que en términos empresariales eso habría supuesto un fracaso casi seguro. Carlos me comentó que: *“En honor a mi padre, yo quise tomar las riendas del negocio, no supuso ningún tipo de esfuerzo ya que mi objetivo claro era el de que, cuando mi padre se retirase, tomar toda responsabilidad sobre la empresa que habíamos creado los dos”*.

Con esta idea siguió adelante con la empresa y cuando, más adelante, se incorporó su hermano, tanto padre como hermano decidieron que era Carlos quien tenía que seguir asumiendo el papel de líder, ya que era quién más había innovado la empresa y la había hecho crecer en cuanto a la consecución de clientes. Más adelante explicaré la opinión de Manuel acerca de este aspecto.

En cuanto a la manera de gestionar la empresa, se han llevado a cabo establecimientos de roles muy marcados en todas las etapas de la empresa. Según Carlos, *“A mi parecer, en una empresa y más si es familiar, cada miembro debe tener un rol. Nosotros no miramos quién es más superior a quién, aquí somos todos trabajadores y tenemos un mismo objetivo en común. Lo más importante es que cada uno sepa muy bien cuál es su función dentro de esta empresa”*.

Se ha podido observar cómo, a pesar de cada uno tener un rol establecido y bien claro, Carlos siempre ejerce más poder sobre los demás, como líder, claro está. Pero esto no le hace sentir superior a sus trabajadores, y mucho menos hacia su hermano y socio. No hay que olvidar que, aunque Manuel ejerza de trabajador, sigue siendo socio de la empresa a partes iguales con Carlos.

Lo que más me ha recalcado Carlos es su principal objetivo, la eficiencia. *“El objetivo principal de esta empresa, y el que debería de tener cualquier empresa, es la eficiencia, más que su expansión”*.

Para lograr alcanzar esta eficiencia, Carlos tiene una serie de tareas que hacer. En primer lugar, debe motivar a sus trabajadores. Sin duda les motiva premiando cuando un trabajador supera sus expectativas y, aun así, le ofrece dos primas al

año para compensar su esfuerzo dentro de la empresa a la hora de desarrollar cada uno su trabajo. *“La motivación es esencial para cualquier trabajador, incluso para mí. Es necesario que, al empezar el día, el trabajador tenga ganas de trabajar. No quiero que nadie en esta empresa sienta la obligación de trabajar o no se sienta bien haciéndolo”.*

También es muy importante la comunicación, Carlos lo tiene muy claro. *“En cualquier trabajo, tanto los trabajadores hacia mí, como yo hacia ellos, es necesaria una comunicación clara, siempre desde el respeto, pero siempre diciendo todo lo que uno sienta. Es necesario que todos aportemos nuestra opinión acerca de aquello que no nos hace sentir cómodos o de algo que necesitemos resolver”.*

Hay que subrayar un aspecto, y es que Carlos ha hecho mucho hincapié en la presión que siente como líder, ya que tiene una obligación de dar ejemplo a sus seguidores. Cualquier acto o actitud del líder influirá sobre sus trabajadores. Y, lo más importante, debe dar ejemplo a su hijo, no como trabajador únicamente, sino como futuro sucesor de la empresa: *“No es tan bonito ser el líder, aunque fue mi elección serlo y me gusta, tiene sus cosas malas. Me siento muy presionado si algún día no estoy de humor, no puedo reflejarlo en la empresa, ya que a mis trabajadores les podría influir a la hora de trabajar o en sus actitudes hacia mí. De hecho, hacia quien me siento más presionado es hacia mi hijo, él es el futuro sucesor, debo demostrarle que hay que mantener la postura siempre, a pesar de lo mal que puedas estar algunos días”.*

Para esclarecer mejor todo lo comentado me dispongo a presentar la siguiente tabla que resume mis explicaciones:

Tabla 2. Interpretación de la entrevista a Carlos

Aspectos estudiados mediante las preguntas realizadas	Interpretación de las respuestas de Carlos
Papel y participación de los miembros en base a un contexto histórico de la EF	Situación actual justificada
Función del líder	Organización de trabajo y personal, elaboración de presupuestos y pagos, toma de decisiones e innovación
Situaciones conflictivas y soluciones. Protocolo familiar	Reuniones. Inexistencia de protocolo familiar
Establecimiento del tipo de liderazgo	Elección en base a acuerdos adaptados a las competencias de cada uno
Gestión empresarial por etapas	Establecimientos de roles
Objetivos del líder	Eficiencia

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Manuel, hermano y socio del líder

Después de haber analizado las respuestas a las preguntas realizadas a Carlos, como líder de la empresa, me han dado la idea de qué preguntas podía hacerle a Manuel para poder entrevistarle. Me he dirigido a él para ver el punto de vista del otro socio sobre ciertos aspectos mencionados.

Para empezar, y analizando el papel y función de Manuel dentro de la empresa familiar, Manuel se dedica a ejercer de trabajador. Él entró más tarde que su hermano Carlos a formar parte de la empresa, después de haber estado trabajando como camarero. Como era Carlos el encargado de llevar a cabo toda la organización y gestión del negocio, Manuel decidió ejercer de trabajador y no interferir en las funciones de Carlos, llegaron a ese acuerdo: *“Yo entré mucho después que mi hermano Carlos en el negocio. Consideré que, después de todo el esfuerzo que él puso por innovar la empresa y hacerla mejorar día a día, yo no tenía el derecho de quitarle ese papel a él. Llegamos al acuerdo de que él iba a liderar la empresa en general y a encargarse de todo el tema de la organización y yo iba a ejercer de trabajador, liderando, eso sí, las obras frente a nuestros trabajadores”*.

Cuando entrevisté a Carlos y me explicó el tema de la inexistencia de un protocolo familiar establecido para la resolución de cualquier problema, me despertó la curiosidad de saber cuál era la opinión de Manuel acerca de este aspecto. Entonces le quise preguntar cuál era el método más adecuado para él de resolución de problemas cuando aparece un conflicto dentro de la empresa, a lo que me respondió: *“No creo que sea necesario un protocolo familiar de resolución de conflictos debido al pequeño tamaño de la empresa. Quizá si tuviésemos más personal a cargo si está la posibilidad de que fuera necesario establecerlo. Nuestra manera de solucionar los conflictos es reuniéndonos y hablando las cosas claras”*.

Con este comentario se ha podido observar la concordancia de las respuestas de ambos y la importancia de llegar a acuerdos. La inexistencia de conflictos importantes en esta empresa ha conseguido que con una simple reunión y algunas conversaciones bien habladas y, siempre desde el respeto, sea suficiente para resolver conflictos, sin necesidad de tener que establecer unas pautas fijas de resolución dentro de un protocolo familiar.

Como socio del negocio familiar, sus objetivos de cara a la empresa y a los trabajadores no son muy distintos a los de Carlos. Ambos apuestan por la eficiencia como objetivo principal para la empresa. Tienen objetivo similar hacia los trabajadores, según Manuel: *“Tanto mi hermano como yo pretendemos que nuestros trabajadores se sientan lo más a gusto posible en esta empresa. Siempre les motivamos y les damos la libertad de que nos comuniquen cualquier problema que puedan tener, nosotros, como administrador y líder de la empresa, siempre proponemos soluciones para todo”*.

Lo que ha quedado bastante claro, y no se puede negar, es que el objetivo principal de los socios de esta empresa es la persecución de eficiencia del negocio. También, que los trabajadores son un factor muy importante e imprescindible para la empresa, hay que incentivarlos para que desarrollen correctamente su trabajo y, además, que lo hagan con cierta ilusión.

Otro tema en el que he querido profundizar para el desarrollo de mi investigación, es el del poder de decisión de los dos socios que conforman la empresa familiar. Lo que he podido observar es que, aunque Carlos es el líder de la empresa a la hora de la organización del trabajo y personal, Manuel tiene el mismo poder que él a la hora de la toma de decisiones empresariales. Cualquier decisión importante que suponga una mejora de la eficiencia de la empresa y que pueda incrementar sus ingresos, la toman en conjunto. Manuel ha explicado: *“Los dos somos socios a partes iguales, por tanto, lo más justo es que, a la hora de tomar decisiones importantes, debatamos entre los dos la mejor opción, nos preocupemos los dos y lleguemos a una decisión final en conjunto”*.

Se reafirma una diferencia en cuanto al poder de decisión que ofrecen a sus trabajadores. Carlos, a pesar de que valora la comodidad en el ambiente de trabajo, no suele tener mucho en cuenta las opiniones que le ofrecen sus trabajadores sobre cualquier decisión de trabajo, tiene muy marcado su poder de decisión. En cambio, Manuel, al sentirse más cerca de ellos, ya que trabaja como uno más, escucha más a sus empleados, las opiniones y sugerencias que puedan ofrecerle los trabajadores siempre serán escuchadas por él y, en algunos casos, ha llegado a tomar una decisión basada en alguna sugerencia que le han ofrecido. Su explicación a este aspecto es: *“Nuestros trabajadores están al corriente de las necesidades de la empresa y, por tanto, cuando me aportan alguna sugerencia respecto al desarrollo del trabajo, la tengo en cuenta. Desde mi punto de vista, si un trabajador me aporta ideas nuevas significa que tiene una intención de mejora para la empresa y ambición por su trabajo”*.

A fin de poder entender las perspectivas de futuro de esta empresa de cara a la siguiente generación, le he pedido a Manuel que me explique cuál es su visión: *“La siguiente generación estará en manos de mi sobrino Juan Carlos. Mis tres hijos son muy pequeños todavía para hablarles de este tema, ya Juan Carlos decidirá qué hacer cuando ellos sean mayores. Por otra parte, creo que Laura, la hermana de Juan Carlos, tampoco va a participar en la empresa, ya se las arreglarán los dos con el reparto de acciones”*.

Lo que está claro es que la siguiente generación es para Juan Carlos, y que le están preparando para ello.

Para finalizar con la interpretación de las respuestas que me ha dado Manuel a las preguntas que le he planteado, se ha podido observar cómo actúan los dos socios del negocio frente al futuro sucesor, Juan Carlos. Lo más importante es formar al futuro sucesor y dotarle de disciplina. Es muy importante que Juan Carlos, para la siguiente generación, tenga establecidas unas pautas a seguir para continuar con la persecución hacia la máxima eficiencia del negocio.

Tal como dice Manuel: *“Juan Carlos lleva muchos años trabajando en esta empresa. Ha compartido con nosotros situaciones de todo tipo. Por ejemplo, ha visto cómo cae el trabajo en épocas en que la economía está peor. También, ha vivido algunas situaciones de pequeños conflictos con algunos clientes, y le hemos demostrado cómo solucionarlos. Creemos que Juan Carlos está lo suficientemente preparado para dirigir esta empresa cuando nosotros dos nos jubilemos. Además, tenemos claro que no vamos a entrometernos en sus decisiones, ya que consideramos que tiene suficientes conocimientos y destreza para iniciar este camino él solo”.*

A continuación, presento una tabla resumen de toda la explicación dada, acerca de mi interpretación de las respuestas de Manuel a las entrevistas.

Tabla 3. Interpretación de la entrevista a Manuel

Aspectos estudiados mediante las preguntas realizadas	Interpretación de las respuestas de Manuel
Función como socio	Trabajador
Situaciones conflictivas	Reuniones
Objetivos como socio	Eficiencia y preparación de la futura generación
Poder de decisión	Decisión a partes iguales entre socios
Expectativas de la siguiente generación	Juan Carlos es el futuro sucesor
Papel de Carlos y Manuel frente a Juan Carlos	Preparación, enseñanza y disciplina

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Juan Carlos, futuro sucesor

Una vez entrevistados los dos socios e interpretado sus respuestas, me dispuse a entrevistar a Juan Carlos. Las preguntas planteadas hacen referencia a él, como trabajador y miembro de la familia.

En primer lugar, aunque los dos hermanos me dieron su punto de vista, vi la necesidad de preguntar a un trabajador su opinión acerca de la resolución de problemas ante la aparición de conflictos.

“Nunca solemos tener conflictos entre nosotros y, si lo hay, lo solucionamos hablando civilizadamente. Es cierto que cuando yo empecé, con 16 años, di algún que otro problema, era inmaduro y no sabía lo que quería. Entré en el

negocio un poco por obligación. Esto me ocasionaba discusiones en casa con mi padre que, quieras o no, eso se trasladaba al trabajo. Pero esa situación duró muy poco tiempo, enseguida me conciencí y descubrí cuál era mi objetivo en la empresa y en mi vida. El aspecto que más me hizo concienciarme fue la unión familiar que predominaba dentro de la empresa”.

No se puede negar que en esta empresa tienen una filosofía de mucha armonía, además de una gran capacidad de interacción entre todos los miembros para alcanzar acuerdos y resolver conflictos.

Cabe señalar que los socios tienen un papel muy importante en el negocio, pero sin trabajadores no sería posible llevar a cabo el desarrollo del trabajo diario. Es necesario que los trabajadores se sientan motivados por sus superiores, y que reciban ciertos incentivos que les ayuden a mantener una buena actitud frente al trabajo. Analizando las respuestas de Juan Carlos, se puede comprobar como la filosofía de esta empresa aporta aptitudes positivas a todos los miembros que conforman esta empresa, ya sean miembros de la familia o no.

“Motiva mucho el hecho de trabajar con mi padre y mi tío, y creo que hablo en nombre de todos los trabajadores. Siempre nos premian cuando superamos nuestras expectativas, además de las primas anuales que nos ofrecen. También, la libertad que tenemos para expresarnos sin miedo a generar conflictos ayuda mucho a que una persona se sienta cómoda trabajando aquí”.

El papel de Juan Carlos es claro, él es trabajador, oficial de primera y, de momento, cumple con las órdenes de su padre y su tío. Como ya he mencionado en otros apartados, Manuel ejerce de trabajador y es quien lidera las obras, pero cuando él no está o no le es posible, lo hace Juan Carlos, a lo que el resto de los trabajadores responde con una muy buena actitud y cumpliendo las órdenes que éste les da.

“A veces me resulta un poco raro ejercer de encargado en las obras cuando mi tío no está, porque tengo que darles órdenes a otras personas mayores que yo, incluso con más años de experiencia. Pero imagino que si me dan ese poder es porque confían en mí y no les he fallado nunca”.

En cuanto a la participación de Juan Carlos en la gestión propia de la empresa es nula. Y, en referencia al poder de decisión, él puede aportar sus opiniones y sugerencias a Carlos y Manuel, al igual que el resto de los trabajadores pueden hacerlo. Sin embargo, aún no se tienen muy en cuenta sus opiniones. Es cierto que, como es el trabajador más avanzado, le escuchan más que al resto, pero eso no significa que pueda decidir nada importante todavía.

“Mi padre y mi tío me escuchan más que a mis compañeros y, en alguna ocasión, mi opinión ha influido en la decisión que ellos han tomado. Sin embargo, todavía no puedo tomar decisiones importantes en la empresa, nada que esté relacionado con la mejora de la eficiencia. Se trata de paciencia, ese poder me llegará”.

Sin duda, las actitudes positivas o negativas de una persona se transmiten a otras, lo que puede provocar un cambio de actitud o de comportamiento de éstas. Es este caso, las actitudes de Carlos pueden influir en las actitudes de sus trabajadores, pero no en la capacidad de desarrollo del trabajo de éstos. Así me lo explica Juan Carlos: *“Mi padre tiene sus días malos y eso, sin quererlo, te influye a tu estado de ánimo de ese día. Aunque para hacer mi trabajo nunca me ha importado este aspecto. Cumplo con mis tareas de cada día y lo hago con el mismo entusiasmo. Si alguna actitud de mi padre hace que me sienta mal en algún momento, lo hablaré con él al terminar la jornada, como hacemos para solucionar cualquier tema”*.

Para concluir con la entrevista realizada a Juan Carlos, me he centrado en cómo se plantea la siguiente generación, y en saber qué objetivos tiene como sucesor de la empresa. Ya me habían comentado Carlos y Manuel que él iba a ser la siguiente generación y que, de hecho, ya le están preparando para ello, pero hay que saber qué opina Juan Carlos acerca de esto.

De cara a la siguiente generación: *“Quiero empezar solo, creo que me están preparando bien para ello, y si el día de mañana, necesito algún socio, por nada del mundo aceptaría a un externo de la familia. En esta empresa todos los socios siempre han sido familiares y así va a seguir siendo”*.

Para iniciar una nueva generación, no solo es importante saber si quiere hacerse juntamente con socios o iniciarla de manera individual, sino que también es importante marcarse unos objetivos y, para ello, hay que tomar ejemplo de algún referente. En este caso, Juan Carlos debe tomar como referencia a su padre, y también a su tío, y seguir sus pasos ya que ha comprobado que la empresa ha ido creciendo con el paso de los años y siempre ha sido muy eficiente. *“Voy a ser la siguiente generación y no puedo descuidar lo que tenemos”*.

Naturalmente, esta decisión es la principal para empezar, pero luego surgen otras decisiones muy importantes. Por ejemplo, si un sucesor tiene hermanos, se supone que su predecesor repartirá las acciones de la empresa entre todos a la hora de retirarse. Y, en el caso de dos socios, ambos tendrán sus respectivos hijos. Es decir, en el caso de esta empresa, Carlos tiene dos hijos y Manuel tres, no hay que olvidarlo. Aunque los hijos de Manuel son muy pequeños todavía para plantearles la opción de formar parte de la empresa o no, les corresponde parte de las acciones, si su padre decide dárselas.

Entonces, una vez Juan Carlos esté solo al cargo del negocio, deberá de decidir qué hacer con las acciones que se haya quedado su hermana y sus tres primos. *“En cuanto a las acciones que mi padre dejará a mi hermana, ya he llegado al acuerdo con ella de que se las compraré. Ella no tiene la intención de tener ninguna obligación en esta empresa, entonces lo más correcto es que tampoco tenga beneficios. Referente a las acciones que puedan poseer mis tres primos, aun no sé qué pasará... Son demasiado pequeños y, sin saber que intenciones podrán tener con la empresa, no puedo tener nada claro. Si luego deciden trabajar en la empresa o formar parte de alguna manera u otra, ya llegaremos a los acuerdos oportunos”*.

La siguiente tabla resume lo explicado en este apartado:

Tabla 4. Interpretación de la entrevista a Juan Carlos

Aspectos estudiados mediante las preguntas realizadas	Interpretación de las respuestas de Juan Carlos
Situaciones conflictivas	Reuniones
Incentivos/motivaciones	Primas y extras
Función en la empresa	Trabajador como oficial de primera
Participación y poder de decisión	No participa en la gestión ni tiene poder de decisión, de momento
Influencia de las actitudes del líder	Influencia en actitud, pero no en capacidad de desarrollo de trabajo
Siguiente generación. Objetivos	Él solo, de momento. Siempre buscando la máxima eficiencia

Fuente: Elaboración propia.

4.4. Cándido, trabajador externo a la familia

Para terminar con las personas entrevistadas, figura Cándido. Hasta este punto, hemos visto cómo funciona el liderazgo en una empresa familiar desde el punto de vista del líder principal, de su socio y de un trabajador familiar y futuro sucesor. Pues bien, ahora toca ver el punto de vista de un trabajador totalmente externo a la familia. De este modo, podremos observar la diferencia que hay en las relaciones entre miembros de la familia y externos, si es que la hay.

Normalmente, los trabajadores externos a la familia no suelen tener participación en la gestión propia de la empresa. Suelen ser trabajadores que están a disposición de sus superiores. En el caso de Cándido es así, se dedica únicamente a trabajar siguiendo las órdenes de Carlos y Manuel y, en ocasiones, de Juan Carlos. Así es como él explica su función dentro de esta empresa: *“Entré a formar parte de esta empresa por una amistad que me unía a Manuel, anteriormente me dedicaba a otro oficio. La verdad es que no me imaginaba trabajando en la construcción. Soy trabajador como peón, me dedico a cumplir con mis tareas asignadas y a hacerlo de la mejor manera posible”*.

Por otra parte, y centrándome en la relación entre los miembros que forman la empresa, he querido profundizar en la diferencia que puede existir entre un trabajador totalmente externo a la familia con el resto de los miembros que sí son familiares. Cándido presenta diferente relación personal con cada uno de ellos.

En primer lugar, con Carlos mantiene una relación mucho más cortés: *“Carlos es quién organiza mi trabajo y hacia quién siento más responsabilidad, aunque no me olvido de que Manuel también es mi jefe”*. Es decir, aunque existan varios jefes para un cierto número de trabajadores, puede haber alguno de ellos, en este caso Carlos, que imponga cierta cortesía.

Sin embargo, la relación que tiene con Manuel o Juan Carlos es bastante similar con ambos. *“Con Manuel tengo una relación de compañeros, siempre con el respeto que se merece un jefe. Pero él me da esa confianza. Y con Juan Carlos pues más de lo mismo, él es mi compañero, pero tiene un puesto superior al mío, y aunque tenga cierto poder sobre mí, siempre ha conseguido que me sienta muy cómodo trabajando con él”*. De este modo se puede observar que las relaciones interpersonales las eligen los miembros. El hecho de que los trabajadores muestren más respeto por Carlos que por Manuel, siendo los dos iguales, demuestra que es Carlos quién ha impuesto ese respeto y se lo ha ganado. En cambio, Manuel ha optado por comportarse como un trabajador más y hacer que éstos se sientan igual que él.

Al igual que al resto de participantes de las entrevistas, he querido profundizar en la influencia de Carlos, como líder, sobre Cándido. La conclusión que he podido sacar es que Carlos hace las cosas correctamente, ya que trata a todos los trabajadores del mismo modo y con el mismo respeto. Un líder debe saber implantar respeto, pero no ejercer presión negativa sobre sus empleados bajo ningún aspecto.

“Carlos nos trata a todos por igual, o así lo siento yo. No tiene ningún trato de favor hacia Juan Carlos por ser su hijo”.

De la misma manera, es necesario saber cómo influyen las actitudes de Carlos sobre un trabajador externo, Cándido comenta: *“Si Carlos tiene un día malo lo entiendo, nos puede pasar a todos. Simplemente tengo paciencia y, cuando acaba el día, me reúno con él para comentarle si ha tenido algún gesto malo conmigo, que no suele suceder. Desde que entré a formar parte de esta empresa me inculcaron la necesidad de hablar las cosas”*. Una actitud negativa por parte de un líder puede desembocar, quizá, en una mala actitud por parte de un trabajador. Sin embargo, si una empresa tiene establecidas unas pautas de reunión para resolución de conflictos, un trabajador no tiene por qué disminuir su capacidad de desarrollo de trabajo por una mala actitud de su superior.

Profundizando en otro aspecto, y como ya he mencionado en el apartado anterior, es necesario que un líder motive a sus trabajadores. *“Carlos nos da unas primas y algún extra cuando superamos sus expectativas de trabajo, no me puedo quejar. Esto me motiva a seguir con ganas de ser eficiente”*.

En cuanto a poder de decisión de Cándido, él es quien tiene el puesto más bajo entre los cuatro. Si observamos que, ni siquiera Juan Carlos, tiene mucho poder de decisión, entonces Cándido tiene menos. Aunque no por ello no tiene derecho de dar su opinión. No todos pueden decidir en un negocio, bajo mi punto de vista, las cosas funcionan mejor cuando es solo uno quien toma la iniciativa.

“Yo doy mi opinión cuando me la piden, y cuando no también. Si la quieren tener en cuenta o no, no es decisión mía. No soy de la familia, pero me siento parte de ella y les agradezco todo lo que me dan”.

Con objeto de resumen del apartado, expongo la siguiente tabla:

Tabla 5. Interpretación de la entrevista a Cándido

Aspectos estudiados mediante las preguntas realizadas	Interpretación de las respuestas de Cándido
Función	Trabajador. Peón
Descripción de los familiares y su influencia	Diferencias de relación con cada uno
Influencia de las actitudes del líder	Influencia en actitud, pero no en la capacidad de desarrollo de trabajo
Incentivos y motivación	Primas y extras. Motivación personal
Poder de decisión	Prácticamente nulo

Fuente: Elaboración propia.

5. Conclusiones (3200)

A partir de todos los elementos estudiados y la información recabada en el presente trabajo, procedo a definir una serie de conclusiones cuya finalidad es recoger todas las ideas y conocimientos plasmados y reafirmar su contenido e interpretación.

Según la información obtenida a través de la búsqueda bibliográfica realizada y la procedente del análisis del caso de la empresa Construcciones Hermarpas, S.L., han quedado claros los elementos y las interacciones que constituyen la estructura organizativa de una empresa familiar en términos de liderazgo. Entendiendo como funciona esta estructura, la presencia y función del líder ya queda más que justificada. Pero, hay que esclarecer la tipología del liderazgo que predomina en la empresa estudiada.

En este caso se trata de un liderazgo de tipo transaccional, ya que su entorno se caracteriza por ser poco competitivo y con la existencia de situaciones de crecimiento y proyección de mejora. Por tanto, huyen de un liderazgo transformador que se enmarque en situaciones de emergencia y entornos competitivos que puedan potenciar un posible choque entre familia y empresa.

El liderazgo transaccional también se ve reforzado en otros aspectos de la empresa que constituyen su filosofía y sus conductas de comportamiento. El ejemplo estudiado refleja, como elementos esenciales, la comunicación y la confianza entre sus integrantes, sin considerar jerarquías. De este modo se persigue la continuidad de la empresa familiar.

En cuanto a la influencia del líder, resulta útil estudiarla desde una perspectiva que permita justificar su presencia con el fin de promover un correcto funcionamiento interno. Esto se logra a través de la motivación e incentivos, que en este caso se alcanza mediante primas y otras bonificaciones. Es lo que se conoce como un Modelo Integrativo del Liderazgo.

Desde mi punto de vista, para lograr el éxito en una empresa, es imprescindible que cualquier persona que tenga trabajadores a su cargo refuerce la motivación, sin apostar nunca por la presión personal.

Relacionando la teoría de Leivicki (2000) acerca del Gen del Liderazgo, podemos concluir que, en la empresa estudiada, Carlos es un líder estratégico el cual combina su visión estratégica con una habilidad empresarial muy marcada y un criterio siempre objetivo. Por otro lado, Manuel y, en ocasiones necesarias Juan Carlos, se comportan como líderes nominales, ya que son nombrados líderes para puestos concretos dentro de la empresa.

Por otro lado, siguiendo la tipología de líderes establecidas por otros autores, podríamos decir que Carlos no se centra en un perfil de clasificación concreto. Tiene matices de líder socializador en el sentido que persigue la evolución y desarrollo de la empresa para alcanzar el mayor éxito posible. Sin embargo, un aspecto que difiere de este tipo de perfil es el poco apoyo a la cooperación a causa del fuerte poder de decisión que dispone. Además, tiene un factor que le relaciona con el tipo de líder participativo, por ejemplo, promueve las reuniones como método de resolución de conflictos. Aunque, cabe destacar que este tipo de líder suele considerar la necesidad de consultar a asesores externos, cosa que Carlos no tiene muy presente. En este caso, el tipo de líder que encaja con él es el líder referente, ya que estimula el compromiso de los trabajadores, la confianza entre los miembros y la lealtad de todas las partes.

De esta situación se pueden derivar dos posibles interpretaciones. Por un lado, puede existir la creencia de que, para alcanzar el éxito profesional, sin verse alterado por posibles perturbaciones, hay que tener unas características muy bien definidas que se ajusten a la perfección a un perfil concreto. Por otro lado, también cabría esperar que pudiera ser viable un tipo de líder con un perfil enriquecido de muchas vertientes diferentes, cuya finalidad fuera la de diseñar por él mismo un modelo óptimo personalizado, en función de las características de la empresa y de sus integrantes.

Así mismo, las funciones del líder quedan muy reafirmadas en la figura de Carlos si tenemos en cuenta las definiciones establecidas ya desde finales del siglo XIX. También podemos comprobar que se cumple el “paradigma tradicional” de Zalles (2011), ya que la acción de organización de Carlos se corresponde con la respuesta de aceptación y obediencia por parte de sus empleados.

No se puede desvincular la figura del líder con la de sus actuaciones si nos enfocamos en el modelo simplificado de liderazgo. Así pues, se ha podido comprobar que sus actuaciones conllevan a unos efectos visibles en sus trabajadores. Las actitudes del líder pueden tener efectos positivos o negativos sobre las actitudes de sus seguidores, pero no logran modificar la capacidad de desarrollo de trabajo de éstos.

Otra conclusión sería que no solo es necesario entender el perfil del líder y su función, sino que también hay que centrarse en las claves que han permitido el alcance de este liderazgo. En el caso de Carlos, se podría sintetizar en que ha presentado, mediante sus acciones, la voluntad de difundir al resto de los integrantes de la empresa que ésta es sinónimo de esfuerzo y perseverancia. Además, también ha sido capaz de transmitirlo focalizándose, especialmente, en el sucesor para la siguiente generación.

Se debe agregar que se cumplen dos de los tres factores que componen el liderazgo transformacional recogidos en el presente trabajo. Esto hace que no termine de encajar la idea de que Carlos haya ejercido este tipo de liderazgo. Si observamos la figura del líder de la empresa en cuestión, es posible detectar conductas que refuerzan su voluntad de imponer respeto hacia sus seguidores. De hecho, así lo recogen las opiniones expresadas por Juan Carlos y Cándido. Todavía cabe señalar, la existencia de una diferencia marcada entre el respeto que pretende imponer Carlos y el de su hermano Manuel, que ejerce una presión menor en ese sentido. Visto esto, se entiende por qué Carlos ha sido capaz de enfocar su función de líder a base de perseverancia.

De igual modo, el hecho de que se disponga de una diversificación de funciones tan definida, es decir, encargado, oficial de primera y peón, lleva asociada una necesidad de reparto de tareas individuales personalizadas en función de su categoría y capacidades. En este aspecto, bajo mi percepción, Carlos tiene que actuar prestándoles la atención individual que se merecen y que, a su vez, constituye el segundo factor que compone el liderazgo transformacional.

A pesar de que exista de manera genérica una concordancia entre las actuaciones de Carlos y el concepto de liderazgo transformacional, hay que decir que el líder, en este caso, carece de la capacidad de dar estímulo intelectual a sus seguidores para que sean más creativos. No hay que confundir esto, ya que el hecho de que les de incentivos y bonificaciones se realiza persiguiendo un objetivo de eficiencia de negocio y no tanto para estimular la creatividad de sus trabajadores, ya que su marcado poder de decisión lo impide.

Haciendo referencia a la dilución del liderazgo en esta empresa objeto de estudio, se puede detectar que existe una disgregación de caracteres entre los dos hermanos. Por una parte, está Carlos que es visionario y transformador, con una ilusión por lograr eficiencia y la continuidad de la empresa. Y, por otra parte, está Manuel que, a pesar de que también persigue el objetivo de lograr una continuidad, opta más por la tranquilidad y el consentimiento, de manera voluntaria, de la diferencia de ejecuciones entre ambos.

En base a mi interpretación de los hechos, considero que, cuando hay presencia de dos hermanos que son socios a la vez, es mejor que uno de los dos sea quien lleve la iniciativa de la toma de decisiones y se esfuerce más por lograr los objetivos marcados del negocio. El motivo de esta reflexión es que, si los dos hermanos tuviesen la intención de ejercer las mismas acciones de manera equitativa, significaría que deberían de tener unos niveles de complicidad muy elevados, situación bastante inusual. Esto podría ocasionar la aparición de conflictos que, hasta ahora, no han aparecido en esta empresa.

De cara a la transición generacional no se observa que puedan aparecer muchos problemas. Esta afirmación se plasma en el hecho de que ya hay establecida una sucesión y quién será el líder de ésta. Además, no se prevén conflictos entre familia y empresa ya que, como ha mencionado Juan Carlos, estará él solo al cargo del negocio, al menos en los inicios. Añadido a esto, Carlos y Manuel afirmaron que no iban a entrometerse en las decisiones que tomase Juan Carlos acerca del negocio una vez retirados.

A mi juicio, el hecho de que en este caso se produzca una transacción generacional exitosa, constituye una garantía de que se va a preservar la eficiencia y los buenos resultados logrados hasta ese momento y, por tanto, la continuidad de la empresa en ningún momento se pondría en riesgo. Ya que, en ocasiones, muchas crisis internas o quiebras en una empresa han sido consecuencia de una mala gestión en el proceso de transición hacia la siguiente generación.

Observando la evolución de esta empresa, a partir de la segunda y presente generación se ve como el número de accionistas ha aumentado respecto a la primera y que el liderazgo está ejercido en la gestión y dirección de la empresa. Esto no va a ocurrir en la tercera generación de la empresa estudiada, ya que solo habrá un accionista y la integridad de la empresa no se verá afectada. Por tanto, el liderazgo integrador no resulta tan esencial en este caso.

A pesar de que una empresa familiar suele ser pequeña y ello conlleva a que las relaciones sean más íntimas entre los miembros provocando, a veces, un aumento de su complejidad por la aparición de conflictos personales, en el caso de la empresa Construcciones Hermapas, S.L., no se cumple esta premisa. Al respecto, opino que los integrantes deben agradecer la existencia de elementos como la comunicación y la libertad y confianza para expresarse, ya que éstos han permitido la inexistencia de intereses y conflictos personales.

Otro rasgo analizado que también resulta útil para justificar el éxito de la empresa y su progresión es el hecho de que no se refleja en ninguno de los dos líderes habidos hasta el momento, ni tampoco en su sucesor, la obsesión por un dominio total de conocimientos. Dicho de otro modo, han sabido gestionar la capacidad de delegar funciones en ámbitos donde su conocimiento no era total.

A mi parecer, creo que se trata de una postura correcta si lo que uno pretende es velar por el bienestar de la empresa, dejando egoísmos e intereses personales a un lado. No se puede pretender ser “el mejor” en todo.

Otra actuación acertada para lograr el éxito es tener clara la idea de no confiar que, por disponer de una situación de unión familiar adecuada, se traduce a una evolución segura. De hecho, y bajo mi entender, en el caso de la empresa en cuestión uno de los pilares que han reforzado esta idea ha sido el de tener diariamente el esfuerzo continuo en todas sus actuaciones.

Según la literatura analizada, existe una hipótesis que refuerza la idea de que las empresas familiares no suelen llegar a la tercera generación. La causa se le asigna a la dificultad que tienen los predecesores a la hora de orientarse hacia la eficacia de la empresa o hacia las necesidades de los integrantes. Relacionando esta idea con la empresa estudiada, esta hipótesis no se sostiene, ya que sí van a llegar a la tercera generación porque, aunque Carlos se ha orientado más hacia el mercado, también ha sabido atender las necesidades de sus seguidores.

Bajo mi punto de vista, un líder debe ser capaz de ser multifuncional, no debe permitir que el hecho de tener una capacidad le excluya de tener otra. No contemplo que tenga que existir una incompatibilidad entre la orientación de un líder hacia la eficacia de la empresa con el hecho de que las necesidades tengan que ser atendidas. Este dilema no debería de existir.

Otro aspecto para analizar, y que directamente también está relacionado con una correcta consecución de los objetivos y metas de la empresa, es el de saber detectar las ventajas de una acertada gestión empresarial. En primer lugar, hay que tener una clara definición del rol que va a ejercer cada miembro del equipo. Por otro lado, es necesario un correcto establecimiento de normas a seguir para el desarrollo del trabajo, además de una transmisión de valores para la generación posterior.

Considero que estos aspectos se cumplen, porque cada integrante tiene claro su rol en base a unas normas, previamente establecidas por el líder. Además, según los testimonios recogidos, tanto por Carlos y Manuel como por Juan Carlos, se observa una fuerte transmisión de valores enfocadas a la preparación de la siguiente generación.

Avanzando en mi razonamiento, también he visto oportuno considerar las etapas de una empresa familiar y los problemas que estas conllevan, recogidas en Fernández (2012). La primera etapa trata el tema de la fundación de la empresa y los problemas que se puedan derivar de ello. En el caso de la empresa estudiada, se ha desarrollado esta fase en su totalidad y se han hecho esfuerzos por resolver posibles conflictos que hayan surgido en esta etapa y, además, han querido plantear estrategias de mejora. Por lo que se refiere a la segunda etapa, esta describe la aparición de problemas por factores externos y las estrategias a seguir para solucionarlos, así como la preparación de la sucesión. Relativo a esta fase, esta empresa cumple algunos matices, otros no. A mi entender, según los resultados de las entrevistas realizadas, no ha habido existencia de problemas ocasionados por factores externos. En cambio, sí se le ha dado mucha importancia a la preparación de la sucesión para la siguiente generación. Y, en cuanto a la tercera etapa, el planteamiento de expansión está totalmente descartado en esta empresa.

En mi opinión, visto que no existe una concordancia absoluta entre las fases experimentadas por esta empresa y las establecidas por el modelo de Fernández (2012), creo que la existencia de teorías o modelos puede ser funcional en cuanto a lo que orientación empresarial se refiere, pero no se debe pretender imitar a la perfección lo que estos describen. De hecho, apoyo que cada empresa tiene sus particularidades y debe adaptarse a sus circunstancias, diseñando ellas su propio modelo de gestión.

Considerando que para el correcto funcionamiento de una empresa hay que marcar unas diferencias entre la figura del líder y la del gerente, en el caso de esta empresa se pone de manifiesto la existencia de una concordancia de los objetivos configurados por un líder con los ejercidos por Carlos. Para más detalle, me refiero a su conocimiento de las necesidades y deseos de los miembros, la motivación y la capacidad de resolución de conflictos, con el fin de garantizar un correcto desarrollo del trabajo realizado. Ahora bien, por lo que respecta al gerente, no coincide lo establecido por la literatura con las aspiraciones de Carlos. Esta afirmación se sustenta con el hecho de que se aprecia una carencia en las competencias relacionadas con la resolución de conflictos por parte de Manuel. Es más, Carlos tiene que participar activamente y de manera coordinada con su hermano.

Personalmente pienso que, a pesar de que esta distribución de funciones se haya realizado mediante un acuerdo mutuo entre los socios, si esta situación predomina a lo largo de un tiempo prolongado existe la posibilidad de que Carlos se vea colapsado en cuanto al exceso de responsabilidades. Esta situación puede ser negativa y despertar frustración en el líder, cosa que puede perjudicar a la eficiencia de la empresa, sin olvidar que este es el principal objetivo.

Hay que destacar que, si entendemos el objetivo de una empresa como la persecución de su rentabilidad, hay que poner en juego diversos fenómenos que van a acontecer. Uno es el incremento del tamaño de la empresa en función del paso generacional que esto, a su vez, se traduce en un aumento de la necesidad de integrar a miembros externos de la familia en la empresa para aumentar el personal. La consecuencia de estos acontecimientos será el aumento de la complejidad de la gestión. En el caso de la empresa examinada, se puede decir que todas estas predicciones se han cumplido, ya que ha sido necesaria la contratación de personal externo a la familia, es el ejemplo de Cándido. Esto me ha sido útil para entender el crecimiento de esta empresa, ya que también se han contratado otros dos externos a la familia más, que han sido excluidos de este estudio.

Mi opinión es que, el hecho de que en una empresa familiar se considere la opción de contratar personal externo a la familia resulta muy enriquecedor. Un nuevo integrante externo puede aportar ideas nuevas, adquiridas en experiencias previas en otro puesto de trabajo. Esto puede lograr una mejora del resultado global de la empresa familiar en la que se ha integrado.

Otro elemento que constituye una palabra clave en este ámbito de estudio es al del protocolo familiar. Su existencia se pone de manifiesto en situaciones donde

abundan las malas relaciones y la falta de motivación de los miembros. En este caso resulta esencial para una resolución de los problemas surgidos. No obstante, no tiene por qué ser un elemento omnipresente en todas las empresas, ya que, si una empresa dispone de trato agradable, no tiene por qué tenerlo en cuenta. Analizando el caso de estudio, he apreciado el hecho de que no disponen de él.

Los socios me han comentado que no tienen un protocolo familiar establecido debido al pequeño tamaño de la empresa, pero yo he llegado a la conclusión de que es por la positiva convivencia entre familia y empresa que predomina en esta. De todos modos, sugiero que, si las previsiones de Juan Carlos, como sucesor, contemplan la expansión de la empresa, el protocolo familiar debe ser un elemento a considerar, ya que si se acontecen situaciones que puedan afectar a la estabilidad de la empresa, los efectos derivados podrían ser perjudiciales para la misma.

Para concluir y dar por finalizado este trabajo, he querido hacer una comparativa entre la empresa estudiada y un caso real encontrado, el de Rui.

Se aprecia la primera diferencia entre ambos líderes en cuanto al momento de su nombramiento y cómo este momento ha influido en la eficiencia de su papel. Por una parte, en el caso de Rui, su figura de líder vino por la imposición de su predecesor, quien antepuso la continuidad de la empresa a las necesidades de su hijo y de esta misma. Por el contrario, Carlos presentó un instinto innato por liderar, consiguiendo así, que su padre le cediese ese papel.

Ambos líderes se han encontrado en la primera línea sucesoria que, como he dicho, aunque se haya derivado de situaciones diferentes, tienen un factor común: el miedo al fracaso del negocio familiar. Otro aspecto común entre ambos es la condición por realizar una eficiente preparación de cara a siguientes generaciones.

A mi parecer, resulta curioso observar cómo han evolucionado las intenciones de un líder como Rui, que ha sabido dissociar la vocación de líder con la del negocio familiar, dando así opciones de continuidad de este.

Ahora se puede ver una doble interpretación de los hechos: por un lado, el hecho de que Carlos disponga de un poder de decisión tan elevado le permite focalizar sus esfuerzos en una misma dirección y reducir en recursos. Por el contrario, Rui necesita de la presencia de unos expertos independientes para la toma de decisiones.

En mi opinión, el hecho de contar con expertos independientes favorece el enriquecimiento de ideas y da lugar a resultados más fructíferos. Por otro lado, valoro positivamente la seguridad que tiene Carlos para tomar decisiones por él mismo.

Por último, hay que destacar que el poder de decisión de Rui está restado por la intromisión de su padre. Sin embargo, Juan nunca opinó acerca de las decisiones que tomaba Carlos.

Por tanto, queda justificada positivamente la importancia de que un líder tenga la libertad de la toma de decisiones.

6. Anexos

6.1. Entrevista a Carlos, socio y líder de la empresa familiar

1. Describa quién y cómo fundó la empresa, los antecedentes de la familia y la empresa familiar. (Aquí explicar qué miembros han seguido formando parte de la empresa y qué miembros no)
2. Árbol genealógico.
3. Explíqueme el desarrollo histórico del negocio familiar enfocándose en el papel y participación de los miembros de la familia.
4. Describa su función dentro de la empresa familiar en términos de liderazgo y gestión.
5. Describa a los miembros de la familia que pertenecen a esta empresa, ¿cómo influyen en la empresa familiar?
6. Explique situaciones conflictivas entre familia y empresa y cómo se han solucionado.
7. El tipo de liderazgo establecido en esta empresa, ¿cómo se estableció? El líder, ¿tenía claro que quería serlo o no tenía otra opción?
8. Explique cómo se ha visto afectada la gestión empresarial, de manera general y en cada etapa de la empresa, a causa del liderazgo.
9. Explique los objetivos perseguidos por el líder de la empresa familiar, respecto tanto al negocio como a miembros de la empresa (familiares y trabajadores). ¿Cómo incentiva al resto de los miembros de la empresa familiar?
10. Describa cómo funciona la gestión de esta empresa familiar.
11. Hábleme del protocolo familiar que tiene la empresa, si es que lo tiene.

6.2. Entrevista a Manuel, socio de Carlos y Administrador

1. Explíqueme el desarrollo histórico del negocio familiar enfocándose en el papel y participación de los miembros de la familia.
2. Describa su función dentro de la empresa familiar en términos de liderazgo y gestión.
3. Describa a los miembros de la familia que pertenecen a esta empresa, ¿cómo influyen en la empresa familiar?
4. Explique situaciones conflictivas entre familia y empresa y cómo se han solucionado.
5. El tipo de liderazgo establecido en esta empresa, ¿cómo se estableció? El líder, ¿tenía claro que quería serlo o no tenía otra opción?
6. Explique los objetivos perseguidos como socio de la empresa familiar, respecto tanto al negocio como a miembros de la empresa (familiares y

- trabajadores). ¿Cómo incentiva al resto de los miembros de la empresa familiar?
7. Explíqueme como es su poder de decisión en la empresa al ser socio del líder.
 8. Explíqueme cómo se está planteando la siguiente generación. ¿Se esperan problemas?
 9. Explíqueme su papel y el del líder con Juan Carlos, hijo del líder, trabajador y futuro sucesor.

6.3. Entrevista a Juan Carlos, trabajador familiar y futuro sucesor

1. Explique situaciones conflictivas entre familia y empresa y cómo se han solucionado.
2. Describa su función dentro de la empresa familiar.
3. Explíqueme, como hijo del líder, si tiene algún tipo de participación en la empresa, tanto de gestión como en poder de decisión.
4. Describa a los miembros de la familia que pertenecen a esta empresa, ¿cómo influyen en la empresa familiar y sobre los trabajadores?
5. Las actitudes positivas o negativas del líder, ¿influyen en las actitudes de los trabajadores? ¿cómo? y ¿qué consecuencias conlleva?
6. Explique cómo condiciona la actitud del líder frente al desarrollo del trabajo de los trabajadores.
7. Explique cómo incentiva el líder de la empresa familiar a sus trabajadores.
8. Explique cómo se plantea la siguiente generación de la empresa familiar y su papel en ella. En caso de ser el sucesor de la empresa, ¿cómo se lo plantea? (Lo haría solo, con algún socio familiar o externo, no quiere saber nada de la empresa...)
9. Explique el poder de decisión de los trabajadores en la empresa frente al líder.
10. Explíqueme cómo se siente frente al resto de trabajadores. Si se siente más respetado por ser hijo del líder o igual que los demás.
11. Explíqueme sus objetivos frente a la siguiente generación.

6.4. Entrevista a Cándido, trabajador externo a la familia

1. Describa su función dentro de la empresa familiar.
2. Describa a los miembros de la familia que pertenecen a esta empresa, ¿cómo influyen sobre los trabajadores?
3. Describa la relación entre el líder/líderes de la empresa con el resto de los trabajadores.
4. Las actitudes positivas o negativas del líder, ¿influyen en las actitudes de los trabajadores? ¿cómo? y ¿qué consecuencias conlleva?

5. Explique cómo condiciona la actitud del líder frente al desarrollo del trabajo de los trabajadores.
6. Explique cómo incentiva el líder de la empresa familiar a sus trabajadores.
7. Explique el poder de decisión de los trabajadores en la empresa frente al líder.

7. Referencias

- Acosta, A., Quiroz, C., Chancay, T., & López, V. (2019). Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares. *Revista de ciencias sociales*, 25(4), 265-275.
- Arenas, H. & Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252–258.
- Aronoff, C., McClure, S. & Ward, J. (2003). *Family Business Succession: The Final Test of Greatness*. Georgia: Family Enterprise.
- Barach, J. & Eckhardt, D. (1996). *Leadership and the job of the executive*. Indiana: Praeger.
- Bass, B. (1985): *Leadership Performance Beyond Expectations*. New York: Academic Press.
- Bass, B. M. & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications* (3rd ed.). New York: The Free Press.
- Bennis, W. G. (1959). Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority. *Administrative science quarterly*, 30(1), 259-301.
- Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world: Introduction to the special issue. *American psychologist*, 62(1), 2.
- Biggart, N. W., & Hamilton, G. G. (1987). An institutional theory of leadership. *The Journal of applied behavioral science*, 23(4), 429-441.
- Carless, S. A., Wearing, A. J. & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of business and psychology*, 14(3), 389-405.
- Casillas, J., Moreno, A. y Barbero, J. (2010). A configurational approach of the relationship between entrepreneurial orientation and growth of family firms. *Family Business Review*, 23(1), 27-44.
- Casillas, J., Díaz, M., Rus, S. & Vázquez, A. (2014). *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones 2.ª edición*. Madrid: Paraninfo, SA.
- Càtedra Banca March de l'Empresa Familiar. (2016). *La Empresa Familiar en Baleares*.
- Chemers, M. M. & Ayman, R. (Eds.). (1993). *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. Oxford: Academic Press.
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. México: Mc GrawHill.

- Corona, J. (2005). *Manual de la Empresa Familiar*. Barcelona: Deusto.
- Dahl, R. A. (1999). *La democracia*. Madrid: Taurus.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.
- De la torre, A. et al. (2004). *Estrategia, liderazgo y gobierno en la empresa familiar*. Salamanca: Cátedra de la Empresa Familiar.
- Díaz, R. (2012). *El protocolo familiar ¿sí o no?* (Tesis doctoral).
- Dugan, J. P. (2017). *Leadership theory: Cultivating critical perspectives*. John Wiley & Sons.
- Equipo editorial de la revista Family Business. (2010). *Liderazgo en la empresa familiar*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Fernandez, V. (Ed.) (2012). *Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar en España*. Barcelona: OmniaScience.
- Fiol, C., Harris, D., & House, R. (1999). Charismatic leadership: Strategies for effecting social change. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 449-482
- Galbraith, K. A. (2000). *Family leadership: Constructing and testing a theoretical model of family well-being* (Tesis doctoral).
- Gómez, R.A. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento & gestión*, (24), 157-194.
- King, A. S. (1990). Evolution of leadership theory. *Magazine Vikalpa*, 15(2), 43-56.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1995). *The leadership challenge: How to keep getting extraordinary things done in organisations*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.,U.S.
- Lawshe, C. & Nagle, B. (1953). Productivity and attitude toward supervisor. *Journal of Applied Psychology*, 37(3), 159-162.
- Levicki, Cyril (2000). *El código genético para una carrera de liderazgo de toda la vida*. México: Panorama.
- Medina, G. (2010). Empresa familiar. *Revista La Ley*, 13(1), 4-7.
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (2006). The Romance of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30(1), 78-102. doi: 10.2307/2392813.

McCall, M. W. (1998). *High flyers: Developing the next generation of leaders*. Harvard Business Press.

Nunes, P. (2018). *Liderazgo en una empresa familiar: un estudio de caso*. Recuperado de: <https://blog.luz.vc/es/como-hacer/liderazgo-en-uno-empresa-familiar/>

Piccolo, R. & Colquitt, J. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management journal*, 49(2), 327-340.

Rizo, M. (2013). *La figura del líder en las empresas familiares*. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/la-figura-del-lider-en-las-empresas-familiares/>

Rodríguez, J.J. & Rodríguez, M. (2006). *El liderazgo en la empresa familiar*. Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba.

Tàpies, J. (2005). De empresa familiar a familia empresaria. *Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad*, (63), 18-25.

Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). The transformational leader. *Training & Development Journal*, 40(7), 27–32.

Vallejo, M. (2008). *Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: un análisis diferencial y evolutivo* (Tesis doctoral).

Vicere, A. A., & Fulmer, R. M. (1998). *Leadership by design*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Zaleznik, A. (2004). Gerentes y líderes: ¿son diferentes?. *Harvard Business Review*, 82(1), 64-71.

Zalles, J.H. (2011). *Liderazgo: Un concepto en evolución*. (Tesis doctoral).

Zayas, P.M. (2006). *Liderazgo empresarial* (Tesis doctoral).