



Omnia

ISSN: 1315-8856

revistaomnia@gmail.com

Universidad del Zulia

Venezuela

Felairán Abreu, Milena

Una revisión teórica de modelos aplicados a la empresa familiar

Omnia, vol. 11, núm. 3, 2005, pp. 2-19

Universidad del Zulia

Maracaibo, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73711301>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Omnia

Universidad del Zulia

revistaomnia@gmail.com

ISSN (Versión impresa): 1315-8856

VENEZUELA

2005

Milena Felairán Abreu

UNA REVISIÓN TEÓRICA DE MODELOS APLICADOS A LA EMPRESA FAMILIAR

Omnia, año/vol. 11, número 003

Universidad del Zulia

Maracaibo, Venezuela

pp. 2-19

Una revisión teórica de modelos aplicados a la Empresa Familiar **Milena Felairán Abreu**

Resumen.

La empresa familiar, su naturaleza, desarrollo y continuidad, se ha convertido, en las dos últimas décadas, en tema de estudio de un buen número de teóricos y académicos; la centralidad que ésta ha tomado podría explicarse por la configuración singular de este tipo de organización. La misma se caracteriza por la compleja integración de una tríada sistémica que funciona simultáneamente: *familia, propiedad y empresa*. Tales sistemas suelen responder a demandas, asignaciones y prestaciones autónomas; sin embargo, en el caso de la empresa familiar se registra una imbricación de las mismas. Así pues, a diferencia de cualquier otra organización económica cuyo fin específico es la rentabilidad del capital bajo un determinado estatus jurídico de propiedad, en el sistema familia-empresa tal fin se yuxtapone a una carga valorativa y emocional sustantiva de la matriz familiar. Tal dualidad remite a trayectorias vitales cíclicas y críticas en las cuales se inscriben fases de crecimiento y declinación de esta organización *sui generis*. En este artículo, precisamente, se realiza una revisión crítico-teórica en torno a las características distintivas de la *empresa familiar*; cotejando conceptos y modelos significativos en relación a los denominados *ciclos* evolutivos de la organización en estudio.

Palabras clave: empresa familiar, ciclo evolutivo, familia, empresa, propiedad.

Abstract

A theoretical review of models applied to family enterprise

The *family enterprise*, its nature, development, and continuity have become the subject of study of a great deal of theoreticians and academics in the last two decades. This tendency could be explained as a result of the singularity of this type of organization which is characterized by the complex integration of a systemic triad functioning simultaneously: *family, property, and enterprise*. These systems generally respond to autonomous demands, assignments and benefits; however, in the case of the family enterprise they are intertwined. Thus, as opposed to other economic organizations, where the specific goal is investment profit under a status of legal ownership, in the family-enterprise system such end is juxtaposed to a substantive charge of values and emotions from the family matrix. Such duality leads to critical and cyclic life trajectories with stages of growth and decline of this very *sui generis* organization. In this article, a theoretical-critical revision is carried out on the distinctive features of

the *family enterprise*, comparing significant concepts and models pertaining the evolutionary cycles of this organization.

Key words: family enterprise, evolutionary cycle, family, enterprise, property.

Introducción.

En los últimos años ha aumentado el interés por el conocimiento de una realidad empresarial concreta, la *empresa familiar*, que en la acepción amplia del concepto, suele aceptarse que es una empresa en la que confluyen la propiedad, la gestión y la familia. Con independencia de la definición que de ésta tengan los expertos, lo relevante para hablar de *empresa familiar*, es que en la propiedad haya una participación significativa de un grupo familiar, que persista una vocación de continuidad y que en su gestión participe el grupo familiar, como mínimo, de uno de sus miembros. Su singularidad nace del carácter híbrido de dos sistemas: la familia y la empresa, donde existe una combinación especial de dos conjuntos de reglas y expectativas. En la familia predomina el sentimiento y en la empresa la razón. Sin embargo, como empresa, sus problemas no son de naturaleza distinta a cualquier otra realidad empresarial, pero, si se toma en cuenta el segundo término – la familia- la sustantividad de esta organización económica cambia de forma significativa.

Las empresas familiares poseen un ciclo de vida igual que las empresas que no lo son; éstas nacen, crecen y mueren, pero quizás mueren más y antes que las empresa no familiares por su propia complejidad, ya que, junto a los desafíos de la gestión empresarial como tal, tienen que afrontar los retos que nacen de la complejidad de las relaciones familiares solapadas y sobrepuestas sobre la gestión de la empresa. Estas particulares características de las *empresas familiares*, junto a su relevante importancia en el mundo de los negocios, como motor de desarrollo económico a nivel mundial, ha despertado el interés por su estudio, tanto a nivel académico como profesional, generando diversas modalidades de intercambio divulgativo y científico con el objeto de analizar la empresa familiar, como modelo empresarial.

En este artículo se pretende ofrecer una apretada síntesis de la naturaleza de la *empresa familiar*, sus características y particularidades, haciendo énfasis en los modelos teóricos utilizados para el estudio de su ciclo evolutivo.

1.-Naturaleza de la empresa familiar.

Descubrir en la historia de la humanidad el modo como fue adquiriendo forma la institución que hoy en día conocemos como *empresa familiar* es un intento difícil, porque esta organización es el resultado de muchos factores que no son fácilmente aislables. Sin

embargo, se puede afirmar que ha sido creada por el hombre cuando sintió la necesidad de un intercambio de bienes y servicios era más fácil realizarlo mediante el esfuerzo cooperativo o conjunto. Por lo que resulta posible decir, que las *empresas familiares* tal vez sean, las organizaciones económicas más antiguas de la historia de la humanidad. Su origen más remoto esta inscrito, por decirlo de alguna manera, en el seno de la familia, ya que los procesos productivos-distributivos-asignativos fueron originalmente una actividad familiar, desde que nuestros ancestros comenzaron a canjear un producto por otro, o cuando la esposa e hijos ayudaban a recoger las cosechas, Llano (en Ibarra, 2000). Ese intercambio, originado en el seno de la familia ha trascendido en el tiempo hacia otras esferas sociales, dándose así el camino para un desarrollo cada vez mayor de las empresas hasta nuestros días.

Es notorio, que las empresas de propiedad familiar en las primeras etapas de la industrialización (Siglo XVIII), impulsaron el desarrollo económico. Este hecho queda demostrado por las enormes fortunas familiares que se amasaron gracias a las pioneras actividades económicas en los primeros años de Estados Unidos, en renglones tales como: agropecuario, minero, textil, construcción, obtención y comercio de pieles, ferrocarril y los nacientes bancos. Por ejemplo: patrimonios agrarios (como los de la familia Astor), grandes fortunas creadas con la construcción del ferrocarril (familia Vanderbilt), o con las actividades bancarias (J.P. Morgan), por lo general, eran negocios familiares en los que dos o tres parientes manejaban las actividades principales. Si el negocio crecía, se convertían en socios, aspecto que permitía integrar producción y distribución. A tal efecto, el siglo XIX es considerado como testigo de un desfile espectacular de innovaciones y cambios en el escenario empresarial. En los EEUU, entre 1820 y 1830, obras realizadas en el canal de Erie dieron lugar a grandes construcciones y a los negocios del transporte. Después de estas obras, la iniciativa empresarial de mayor envergadura fueron los ferrocarriles. El ferrocarril permitió la colonización del territorio y provocó el fenómeno de la urbanización rápida, el cual se tradujo en la creación de nuevas necesidades y en un crecimiento acelerado de las empresas enfocadas hacia la producción de bienes de consumo directo (Chiavenato, 1995).

A partir de 1800, surgen los pioneros de grandes empresas en distintas actividades, a los dos lados del Atlántico, tales como Beretta (en Italia, 1815), Schlumberger (1819), Levi Strauss (fundada en 1835), Machine Tools (en Suiza 1835), Werner Von Siemens (en Berlín 1847), John D. Rockefeller en 1865 funda la Standard Oil. En 1890 Carnegie inicia el monopolio del acero, en la industria manufacturera surgen Andrew Preston de la United Fruit, William Clark de la Singer, y los grandes capitanes de industrias como: Henry Ford, Gustavus Swift y muchos otros, que constituyeron vastos negocios, muchos de los cuales sucumbieron financieramente, mientras otros aún persisten (Chiavenato, 1995: 47)

El boom económico experimentado en el siglo XX, a partir de las décadas de los años 50 y 60 permitió el nacimiento y desarrollo de la mayoría de las actuales *empresas familiares*, las cuales se revalorizaron como palanca del desarrollo económico de los países en todos los campos, considerándose como la figura empresarial dominante en la estructura económica de los países occidentales. Según datos del Instituto de la Empresa Familiar (en Oltra, 1999), las *empresas familiares* suponen aproximadamente el 75% del tejido empresarial español, proporcionan más de dos tercios del empleo privado, y su aportación al PIB se sitúa en torno al 65%. En Estados Unidos se estima que el 50% del empleo depende de las empresas familiares, que generan entre el 40 y 60% del PIB del país. Se cree que estos datos son similares para el conjunto de Europa – alrededor del 75% en el Reino Unido, 90% en Italia, 85% en Suiza (Oltra, 1999: 22).

Sin embargo, W.Gibb Dyer (en Amat, 2000:13) señala que en EEUU este porcentaje es del 95% y aportan un 50% PIB del país. Suponen, en consecuencia, un auténtico “Capitalismo Familiar”, en la medida en que, entre otros indicadores, son las mayores generadoras de empleo, mayor actividad inversora y apertura al comercio exterior, menor costo laboral, y una mayor eficiencia tecnológica (reflejada en el número de patentes e innovaciones). Aspectos éstos que han despertado en las últimas décadas el interés de académicos e investigadores por las *empresas familiares*, convirtiéndose en tema de cuantiosas investigaciones, donde se mezclan tópicos referidos a su evolución, continuidad, sucesión, gobierno, relaciones familia, empresa y propiedad.

2. Definición de Empresas Familiares.

Pudiera parecer paradójico que, a pesar de toda la profusión de información surgida en torno a las *empresas familiares*, aún no se ha llegado a una clara definición, sin embargo sí podemos encontrar ciertos elementos comunes en las definiciones de los múltiples autores que han tratado este tema. En la acepción amplia del concepto *empresas familiares* son aquellas en la que los propietarios y directores son uno o varios miembros de la familia. Carlos E. Srebrow (1997) especialista en *empresas familiares* “Es aquella estructura conformada por la superposición de tres sistemas el sistema familiar, el sistema de propiedad y el sistema organizacional” o también puede verse la *empresa familiar* “como un lugar de superposición de dos lógicas: la familiar-afectiva y la empresaria racional”.

Inicialmente están conformada por los fundadores, que han demostrado tener una amplia visión comercial para identificar las necesidades del mercado, capacidad emprendedora para arriesgarse a iniciar un proyecto y construir una organización, generalmente informal y hecha a su medida. Integrando la estructura habitualmente el padre fundador, la esposa, hermanos, hijos y parientes colaterales.

Neubauer y Lank (1999: 53) por su parte, diferencian a la *empresa familiar* simplemente como “aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos se encuentra en una familia determinada”. En el fondo de estas conceptualizaciones se encuentra, implícita o explícitamente, la idea del control de una familia sobre una empresa, fundamentalmente de dos maneras: la propiedad y la dirección. De esta forma, lo que hace a las *empresas familiares* únicas es la influencia de un grupo familiar en la propiedad, dirección, gobierno y sucesión, así como en los objetivos, estrategias, estructura de la empresa y la manera en que éstas se formulan, se diseñan y se implementan (Chua, Chrisman y Sharma, 1999).

Con respecto a las tipologías a las que se adscriben estas organizaciones empresariales, puede decirse que no existe una categorización única de *empresas familiares*. Dichas tipologías se estructuran en función de diferentes criterios: generacional (de primera o segunda generación), grado de profesionalización de la gerencia (toma de decisiones profesional o no profesional), dimensional (pequeña, mediana o grande), estructura relacional de la propiedad familiar. Por ejemplo, Amat (2000: 14), en referencia a esta última tipología, señala que hay *empresas familiares* de propietario único, de dos o más hermanos, de cuñados, de cónyuges, de padre e hijos, tío y sobrinos, suegros y yernos, o, también, de madre y hermanas o solo hermanas. De acuerdo a Lansberg (en Gersick et al., 1997:25), no resulta analíticamente fértil, la adhesión a tipologías rígidas y simplificadoras; resulta de mayor alcance comprensivo la combinatoria de tipos dentro de modelos flexibles centrados, más bien, en el denominado *ciclo evolutivo* de las *empresas familiares*.

Puede decirse entonces, que existen elementos vinculantes e híbridos, como el parentesco, la propiedad, el grado de profesionalización, los valores y tradiciones que identifican las *empresas familiares* y las diferencian de aquellas que no lo son. Sin embargo, ha de revelarse como elemento definitorio la condición de existencia de una historia y de un patrimonio económico común a los miembros de la familia.

3 .Diferencias con las empresas no familiares.

El origen de constitución de las *empresas familiares* por si solo las hace diferentes al común de las empresas, pues la propiedad, el poder y el control de la empresa están en manos de una familia o grupos de familias, que ocupan los puestos decisivos de la empresa. Es esta dimensión familiar, poderosa, sutil a veces, inapreciable en otras es lo que le otorga su diferencia con otras organizaciones empresariales. Un aspecto genérico que ha caracterizado a las *empresas familiares* es el que los miembros de la familia, especialmente en la primera y segunda generación se involucran directamente en la dirección de la empresa, lo que implica ejercer varios roles simultáneamente (familia, accionista y presidente, hijo y director comercial, yerno y director financiero, entre otros) y a

la vez depender económicamente de la familia. Son precisamente estos estrechos vínculos entre la familia, la propiedad y la empresa lo que provoca no sólo disonante solapamiento de roles, sino poca claridad entre el ámbito familiar y el de la empresa, ya que se trasladan valores y pautas de comportamiento en las relaciones interpersonales, que pueden llegar a ser los predominantes en tal organización (Amat, 2000:15). La *identidad familia-empresa* que, tradicionalmente, se evidencia en el modelo organizativo de la *empresa familiar* al estar condicionado a la esfera familiar, y ligada al dominio de los criterios familiares sobre los empresariales y al estilo de dirección de sus líderes, disuelve los límites entre tales entidades (especialmente en el caso de sus fundadores, centralizado y orientado a una gestión personalista). “Su principal diferencia con las **empresas no familiares** se refiere a su dimensión, a las características de su propiedad (propiedad única, comunidad de hermanos o consorcio de primos) y a la orientación estratégica de la empresa,....., a esto agrega una orientación local o nacional, con una estrategia de seguidor y una estructura personalista y poco profesionalizada y en ellas domina un alto componente familiar sobre el empresarial Amat (2000:23).

El traslado de valores, creencias y cultura de la familia hacia el ámbito empresarial puede generar fricciones en la toma de decisiones entre trabajadores y propietarios, o entre los diferentes familiares que la integran. En tal caso, se estaría revelando una serie de disfunciones asociables a ciertas *empresas familiares*, como por ejemplo, ausencia de políticas de recursos humanos, indefinición o superposición de roles, de una estructura organizativa descentralizada, con mayor autonomía y discrecionalidad en las funciones a desarrollar por sus integrantes, y a la vez coherente con los objetivos de la organización.

Por su parte, Joan Ginebra (1997: 22,23) se refiere a cuatro características de las *empresas familiares*, limitando la categoría *empresa familiar* solo si se corresponde a la primera y segunda generación, de padres e hijos, o que el mando lo ejerzan todavía los hermanos, ya que en la tercera generación el poder accionario podría haberse diluido en sociedad de primos, lo cual afectaría los procesos de invertir, dirigir o de emprender. Las características aludidas son:

- a.- Las relaciones de afecto: (vinculaciones de naturaleza afectiva)
- b.- Enorme comprensión:(empatía familiar)
- c.- Aceptación de la autoridad: (red jerárquica)
- d.- Finalidad común: (equidireccionalidad)

Ginebra, (1997) al proponer una representación idealizada de las *empresas familiares*, presenta a la familia como una unidad de convivencia donde cada uno se realiza y se desarrolla; es, de acuerdo, a su criterio, una unidad básica y profunda. Y el sentido de

esta unidad tiende a expresarse en una finalidad común; por lo menos durante muchos años. Para la consecución de esta finalidad común los familiares viven un importante espíritu de sacrificio, por ejemplo la acción de postergación del reparto y del disfrute de dividendos, lo cual no resulta una conducta usual en las *empresas no familiares*.

Carlos Srebrow (1997) alude a una interrogante realizada a Tom Peters sobre como manejar efectivamente las *empresas familiares*, en la cual afirma que "...las empresas familiares tienen un aspecto positivo y otro negativo. El positivo es que si el dueño tiene una buena idea, la puede aprobar al día siguiente sin pasarse tres semanas y media consultando con accionistas, asesores, etc; el negativo es que si las ideas no son buenas, esto puede significar el final de la compañía". En otras palabras, destaca la posibilidad de la inminencia de la acción, como rasgo positivo y la irreversibilidad de los efectos de la misma, como carácter negativo. Precisamente, en una empresa no familiar se mediatiza la toma de decisiones-ejecución de acciones dado que éstas han de ser el resultado de un proceso de gerencia profesionalizado, incluso con asesorías externas. Esta misma dilación entre decisiones y ejecuciones amplía las posibilidades de garantía de resultados exitosos.

Puede decirse, además, que si en algo se diferencian *las empresas familiares* de las *empresas no familiares*, es en el sentido de pertenencia de la familia, en el deseo de que la propiedad y la sucesión se mantenga en manos de la familia, puesto que se destaca en especial la existencia de una historia y un patrimonio económico que es común a los miembros de la familia.

Palacios Alzaru (1999:84), centra las diferencias entre las *empresas familiares* y las no familiares en que las primeras suelen tener mayor visión hacia el largo plazo, lo que motiva a los que se encuentran en los niveles jerárquicos más bajos a trabajar fuertemente por la prosperidad familiar, entablándose situaciones de ganar-ganar con mayor facilidad.

En términos globales, pueden señalarse determinadas diferencias en torno a las cuales coinciden autores tales como Ginebra (1997), y Amat (2000), entre estas resaltan:

- a.- La vinculación consanguínea entre los accionistas de la empresa, que determina la relación: familia, propiedad y empresa, determinante en el proceso de toma de decisiones.
- b.- Estructura organizativa centralizada.
- c. Límites difusos *empresa-familia*.
- d.- Interferencias y superposición de roles familiares y empresariales.
- d.- Resistencia a la profesionalización.
- e.- Conflicto por el liderazgo cuando hay varios accionistas inter-familiares.
- f.- Crecimiento de la empresa y la sucesión.
- g.- Transición generacional.
- h.- Resistencia a la incorporación de asesores externos.

- i.- Adaptación a los cambios bruscos del entorno.
- j.- Internacionalización de sus actividades.
- k. Incorporación de nuevas tecnologías a sus procesos, la renovación de sus productos, la búsqueda de nuevos mercados e implantación de nuevas estrategias de mercado.

4.- Fortalezas y debilidades de las empresas familiares.

Las *empresas familiares* generan una serie de valores subjetivos y objetivos, de políticas y decisiones, y una cultura propia que constituye su razón de ser, en ésta se hacen más palpables los conflictos y tensiones, así como la armonía y cohesión. Un adecuado manejo de estas tensiones, pueden ser positivas para el crecimiento personal y el desarrollo de la familia y la empresa, pero, lo contrario sucedería, con un inadecuado tratamiento de los conflictos familiares y de las relaciones interpersonales, que pueden afectar la gestión empresarial y/o la relación entre los propietarios. Son estos factores positivos o negativos los que se traducen en fortalezas o debilidades en las *empresas familiares*.

Realizando una revisión a la literatura sobre *empresas familiares* se puede evidenciar la similitud de la incidencia de estos factores en la continuidad de la organización empresarial. Así, podemos indicar los aportes significativos de algunos autores realizados sobre el tema: Joan Ginebra (1997:42), diferencia un cuadro de debilidades exclusivas “por el grado” que afectan la estructura directiva, y debilidades “específicas” o verdaderamente propias de la *empresas familiares*. Entre las primeras señala: el nepotismo, la autocracia, el paternalismo, la anquilosamiento en el cargo, emplear colaboradores que no entorpezcan el liderazgo buscado para el hijo, resistencia al cambio y resistencia a abrir el capital accionario; en las segundas destaca la desinformación, la manipulación familiar, indefinición estructural, anarquía en la práctica de la delegación, herencia de problemas no resueltos, dominio de la biología y a veces resonancia.

En cuanto a las fortalezas, el autor básicamente destaca: las relaciones de afecto, la comprensión, la aceptación de autoridad y la finalidad común, que dan lugar a una serie de manifestaciones concretas, como son; la dedicación, el aguante, el oficio, el largo plazo, el servicio, la solvencia, estabilidad entre los ejecutivos y el apoyo del grupo familiar cuando hay varias empresas ligadas a una misma familia.

Para Alberto Ayuso, las fortalezas de las *empresas familiares* están localizadas en cuatro aspectos; 1. La sinergia, que consiste en la compenetración que cada uno de los integrantes del grupo familiar tiene al participar en el negocio familiar, al aceptar su papel y esforzarse para lograr un objetivo común, ya que, cuando sucede lo contrario ocurre, un proceso anárquico, conducente a graves conflictos en la relación familiar-empresarial. 2. La entrega personal de sus miembros, que supera a la de los empleados y funcionarios

extrafamiliares, en la medida que no miden el retorno del esfuerzo de la misma manera. 3. La flexibilidad en el trabajo, el tiempo y en las decisiones financieras. No hay límites en el trabajo, cuando éste lo exige; así como las necesidades personales están supeditadas a las necesidades del negocio; en cuanto a reinvertir se refiere, se sacrifica la familia. 4. El mantenimiento de estructuras estables en su organigrama, sobre todo en la primera generación, siempre que no genere anquilosamiento operativo, resulta ser beneficioso para el negocio.

Respecto a las debilidades, resalta las relaciones afectivas sobre lo racional resultantes de la diaria interrelación familia-empresa, con consecuencias que afectan el normal desempeño económico por decisiones que no se ajustan a lo que la práctica empresarial exige. Luego considera la delegación en la gestión de la empresa, cuando no se ha planificado la sucesión en el cuadro generacional y, por último, una desventaja evidente es el desempeño de cargos o funciones dentro de la empresa por un familiar antes que un externo, por muy competente que este sea, desaprovechando muchas veces ventajas competitivas importantes. Tello (2000: 18), por su parte, discurre que, una buena *empresa familiar*, por su propia condición de familiar, goza de ventajas que la diferencian del resto de las empresas, y distingue: 1- La unidad o armonía entre los miembros de la familia que trabajan o no en la empresa, el compromiso, la dedicación por hacerla crecer, evolucionar y salir adelante. 2- La tradición y continuidad, que suponen un mayor conocimiento de la actividad empresarial. 3- La asociación del nombre de la familia a los servicios y/o productos que ofrece. 4- La mayor flexibilidad en la toma de decisiones, que implica una empresa más ágil, más rápida, y más operativa. 5- Una estructura empresarial más sencilla. 6- El compromiso a largo plazo.

En general podemos señalar, que existe coincidencia entre los diferentes autores sobre las fortalezas y debilidades que caracterizan a las *empresas familiares*, siendo las más relevantes entre las fortalezas: la confianza e intereses comunes de sus integrantes, la flexibilidad, dedicación personal para lograr el éxito, visión y liderazgo, autoridad reconocida, comprensión y comunicación fluida, entrega personal y alto nivel de exigencia.

Se trata básicamente de condiciones internas de la familia con un alto contenido emocional- afectivo que se transmite a la organización, y esta relacionado con los valores intra familiares que llegan a ser el estandarte de la organización, los cuales bien empleados y aprovechados conducirán al éxito y la prosperidad.

En cuanto a las debilidades, resaltan el conflicto generado por intereses personales, la dirección autocrática y paternalista, envidias y celos que pueden trasladarse al entorno empresarial, la resistencia al cambio, poca disposición para delegar autoridad y responsabilidad, dificultad en la sucesión de la propiedad y dirección, resistencia a la incorporación de profesionales no familiares,

inexistencia de fronteras nítidas entre los lazos familiares y los lazos contractuales.

A pesar de la relevancia de los factores mencionados, no hay que engañarse, en la empresa familiar los problemas no son distintos a cualquier otra realidad empresarial, pero si tomamos en cuenta el término “familia”, las *empresas familiares* tienen sus propios rasgos distintivos; es una realidad clara que responde a un motivo profundamente humano y al ánimo de emprender una obra/actividad que perdure en el tiempo; es quizás, su naturaleza viva, lo que ha contribuido, a que exista un optimismo entusiasta entre los diferentes autores, en relación con la capacidad que tienen las empresas familiares para continuar siendo las locomotoras económicas del mundo, aludiendo al poema del poeta estadounidense Walt Whitman < A una locomotora en invierno>.... emblema de movimiento y potencia, palabras que captan la significación de estas empresas en las economías de los países del mundo libre, pues seguirán siendo mayoritarias y seguirán haciendo importantes contribuciones al PIB, al empleo y a la creación de nuevos puestos de trabajo. Al respecto, Neubauer y Lank (1999:50), afirman “La nueva generación tendrá acceso a más conocimientos teóricos y empíricos sobre los puntos fuertes y débiles de las empresas familiares, están mejor preparados, podrán basarse en estos conocimientos para incrementar la longevidad de sus empresas”.

5.- Modelos Teóricos aplicados al estudio de la Empresa Familiar.

Las organizaciones como sistemas abiertos son dinámicas, están sometidas a cambios constantes y necesitan transformarse y evolucionar para adaptarse a las circunstancias ambientales del entorno. En el caso de las *empresas familiares*, estas no escapan a este proceso de evolución a lo largo del tiempo, característica esencial de todos los organismos vegetales o animales, pero en especial de los sistemas humanos. El reto consiste en describir las complejas pautas evolutivas de las organizaciones humanas en general y el de *las empresas familiares* en particular; muchos autores han tratado de hacerlo, ya que el gobierno de estas debe por necesidad estar guiado por la posición que ocupe la empresa en su ciclo evolutivo. En este campo, entre las teorías que han trascendido con más fuerza, se encuentran:

1. El modelo desarrollado por Danco (en Neubauer y Lank, 1999:66), autor a quienes muchos consideran “padrino” de la especialidad. El analiza la interacción entre las necesidades evolutivas de la empresa y las etapas cruciales de la vida de los distintos individuos. Este autor llega a la conclusión de que hay cuatro posibles etapas o períodos en el ciclo vital de la *empresa familiar*. Se centra principalmente en el director-propietario-fundador.

- ♦ Primera etapa: el período de asombro: Referido al entusiasmo por arriesgarse y potenciar la empresa. Despliegue de la capacidad de liderazgo.
- ♦ Segunda etapa: el período del tropiezo: Período de errores en el proceso de crecimiento.
- ♦ Tercera etapa: el período del trueno: Dificultades con el ingreso de siguiente generación.
- ♦ Cuarta etapa: el período de la ruptura o el saqueo: Muerte de la empresa.

Los ejes son el tiempo y el crecimiento. Deja abierta la posibilidad de una quinta etapa, a la que denomina “*del nuevo asombro*”, donde refiere la capacidad gerencial de las nuevas generaciones, para continuar dirigiendo la empresa, asumiendo nuevos retos, y evitando los errores de las generaciones anteriores.

2. Mc Givern, (en Neubauer y Lank, 1999: 67) se sustenta en el modelo de ciclo vital de Kroeger como base para sus ideas sobre la forma de llevar la sucesión del director en las pequeñas *empresas familiares*. El modelo consta de cinco etapas con sus correspondientes funciones de gestión:

- a. Iniciación (creador-innovador)
- b.- Desarrollo (planificador- organizador)
- c.- Crecimiento (desarrollador- ejecutor)
- d.- Madurez (administrador)
- e.- Decadencia (sucesor-reorganizador)

A la vez incluye en su trabajo cinco variables de contingencia:

- a.-Etapa de desarrollo de la empresa.
- b.- Motivación del propietario director.
- c- Grado de dominio de la familia.
- d.- Ambiente de la empresa.
- e.- Entorno de la empresa.

3. Hershon (en Neubauer y Lank, 1999: 68), plasma en un gráfico de dos dimensiones la evolución de la *empresa familiar* a lo largo de tres generaciones, sucesión en la dirección y desarrollo de la organización, a la vez recomienda los estilos de gestión más adecuados para cada etapa de esa evolución:

<u>Sucesión en la dirección</u>	<u>Desarrollo de la organización</u>
♦ Primera generación	Estilo A: Control estricto
♦ Segunda generación	Estilo B: Gestión colaboradora
♦ Tercera generación	Estilo C: Gestión colectiva

Aparecen fases de transición entre las sucesivas generaciones y entre los sucesivos estilos de gestión. Este autor se destaca entre los primeros en realizar un enfoque multigeneracional.

4. El modelo de John Ward (en Neubauer y Lank, 1999: 70, 73), representa su pensamiento en dos momentos diferentes, en

1988 y 1991. La primera conceptualización aparece en *Keeping the family business healthy* (1988), especifica tres ciclos vitales diferentes: del negocio, de la organización y del propietario.

El modelo considera tres etapas de crecimiento: Etapa I - inicial, Etapa II - intermedia Etapa III - avanzada, e incorpora al modelo del ciclo vital de los padres a sus hijos y más generaciones, argumentando que estos puedan “regenerar” la empresa, para que permanezca en el tiempo, a pesar de las difíciles transiciones por las que pueda atravesar, ya que cada etapa será diferente, pero dependerá del estilo y estrategia de dirección. Aunque Ward sostiene, que su concepción es aplicable tanto a empresas nuevas como a las que se encuentran en la etapa de madurez, hay autores, tales como, Neubauer y Lank, que creen que solo se ajusta a las empresas cuya dirección y propiedad está en manos del fundador, ya que en la medida que las generaciones de relevo logren la regeneración de la empresa, el modelo se repetirá varias veces, dependiendo de los retos presentes en las diferentes etapas, del tiempo de permanencia de cada etapa, así como, del estilo y estrategia de la dirección, entre otras cosas. La segunda conceptualización aparece en su último libro (1991, titulado *creating effective boards for private enterprises*, Ward observa la evolución de la *empresa familiar* desde dos perspectivas diferentes: la propiedad y la dirección.

Etapas de evolución de la propiedad.

Etapa 1: el fundador.
Etapa 2: la asociación de hermanos.
Etapa 3: la dinastía familia
(O “confederación de primos”)

Etapas de evolución de la dirección

Etapa 1: espíritu emprendedor.
Etapa 2: profesionalización.
Etapa 3: la sociedad de cartera.

El autor destaca tres etapas en cada perspectiva, resaltando el avance familiar evolutivo, en este caso presenta un modelo multigeneracional, que identificará a muchas *empresas familiares* de larga trayectoria, donde la transición de una etapa no será de forma automática, ya que la empresa puede permanecer o fracturarse en el tiempo, estancarse en una misma etapa durante generaciones, o regresar a una etapa anterior; todo dependerá del modelo de gestión, de la organización, del estilo de la dirección de sus involucrados, y de la coexistencia que exista de la etapa de la propiedad con la etapa de la dirección, para que pueda fortalecerse o debilitarse.

5. El Modelo Evolutivo Tridimensional propuesto por Gersik et al. (1997), es considerado el planteamiento más reciente y en varios sentidos, el más completo y quizás uno de los más complejos. El modelo tiene su origen en una investigación realizada por John Davis y Tagiuri en 1980, el cual describía una distinción entre sub-sistemas de propiedad y el de dirección dentro del círculo de la empresa. Gersik et al., (1997), apoyándose en dicho argumento, y en el trabajo empírico, identifican que la dinámica de *empresas familiares*

complejas controladas por primos, se relaciona más con la distinción entre propietarios y dirigentes que con la relación entre la familia y el negocio. De aquí surgió *el modelo de los tres círculos*, el cual considera a las *empresas familiares* como sistemas complejos que se componen por la interrelación de tres subsistemas independientes pero sobrepuestos: empresa, propiedad y familia, considerado el modelo conceptual por excelencia, ya que se ha conformado como una herramienta muy útil para entender la dinámica de funcionamiento de las *empresas familiares*.

El *modelo evolutivo tridimensional* de la *empresa familiar* es el resultado de incorporar a los tres círculos el desarrollo de la empresa a lo largo del tiempo. En el modelo cada uno de los subsistemas, propiedad, familia y empresa, pasan por una serie de etapas, tienen su propia secuencia, y cuyos avances son independientes, pero con influencia de unos en otros.

A diferencia de los modelos de los ciclos de la vida de una empresa basados en la especificidad de algunos elementos para su caracterización, el modelo tridimensional en una secuencia de tres etapas capta la diferencia esencial y útil de las fases de la empresa, lo que ha permitido clasificar las empresas en tipos o clases, pero, sin someterlas a categorías rígidamente definidas, permitiendo a la vez, crear una estructura predecible del desarrollo de la *empresa familiar* con el tiempo en cada dimensión. A continuación, se explica cómo se combinan las tres dimensiones:

La dimensión evolutiva de la propiedad.

La primera dimensión describe el desarrollo de la propiedad con el tiempo. El eje corresponde a la dimensión evolutiva de la propiedad, la cual está directamente derivada de la obra de Ward (1991), al distinguir las distintas categorías de la estructura de la propiedad en las *empresas familiares*, destaca una transición normal de la propiedad del fundador a la sociedad de hermanos, y finalmente a la dinastía familiar. Hay una dinámica evolutiva interna impulsada a través de la secuencia generacional. Esta dimensión incluye tres categorías:

- a.- Propietario controlador (control unitario).
- b.- Sociedad de hermanos (control compartido entre hermanos) y
- c.- Consorcio de primos (muchos primos accionistas).

Según los autores, en esta dimensión, las diversas formas de la propiedad familiar originan diferencias fundamentales en todos los aspectos de la empresa y de la actividad familiar, dependiendo de la transición de una generación a otra, del reemplazo de un propietario-gerente, del reparto de acciones, de la incorporación de grupos de propietarios de varias familias, ya que a lo largo de su historia son formas híbridas de propiedad y transitan por diversas modalidades generacionales, las cuales pueden durar de unos meses a muchos

años y caer en cualquiera de las tres etapas. “Lo que define a una empresa familiar no es tanto el nombre de la familia colocado en la puerta ni el número de parientes con puestos de alta dirección, sino la propiedad de la familia” (Gersik et al., 1997).

La dimensión evolutiva de la familia

El eje de la familia está muy influido por el trabajo realizado en 1978 por Daniel Levinson y sus colegas, así como el de otros teóricos que han analizado los ciclos de la vida familiar, para ello adaptaron e integraron los conceptos del desarrollo adulto del individuo y de los ciclos de vida familiar para aplicarlos a las familias de negocios, enfatizando, que la dimensión de desarrollo de la familia en el modelo tridimensional difiere de las discrepancias de otras teorías del ciclo de la vida familiar, porque se refiere concretamente a las familias dueñas de negocios.

- a.- Familia joven de negocios (Generación adulta menor de 40 años).
- b.- Ingreso en el negocio (Generación de padres cuyas edades fluctúan entre 35 y 50 años).
- c.- Trabajo conjunto (Generación de padres cuyas edades fluctúan entre 50 y 75 años).
- d.- Cesión de la batuta (la primera generación tiene 70 o más años).

Esta dimensión, comprende cuatro etapas en las que pueden ser agrupada las familias dueñas de negocios, la familia empresarial joven, la generación siguiente que ingresa y es empleada en la empresa, el trabajo conjunto de dos generaciones y la familia que sede el bastón de mando o sucesión; para los autores el eje de la familia difiere del de la propiedad y el negocio, pues la evolución de la familia esta sujeta al proceso natural de envejecimiento en una sola dirección, unas presentan períodos de más de dos generaciones trabajando juntas, otras períodos más cortos, pero su evolución en el tiempo no se puede retroceder ni detener. En las compañías que han llegado a las etapas de sociedad de hermanos y consorcio de primos en el eje de la propiedad, hay grupos que se encuentran en dos, tres y hasta en la cuarta etapa de la vida familiar (Gersik et al., 1997).

La dimensión evolutiva de la empresa

El eje de la dimensión evolutiva de la empresa se basa en la obra de varios teóricos del ciclo de vida de la familia de negocios, entre ellos Neil Churchill, Eric Flamholtz, John Kimberly y Larry Greiner. Esta dimensión describe el desarrollo de la empresa con el tiempo.

Gersik et al., (1997) concentran la investigación en dos indicadores del desarrollo, por considerar que son los más universales y aplicables a este tipo de organización, el primero es el

crecimiento, que puede medirse a través del volumen de ventas, número de empleados, valor de los activos, participación en el mercado o líneas de productos, entre otros, el cual le permite al propietario-gerente valorar el progreso de la compañía en el pasado y planear su futuro en el corto y largo plazo; la otra medida del desarrollo de la empresa es la *complejidad*, utilizada para cuantificar el desarrollo de la empresa en una teoría de etapas, porque es más fácil distinguir entre las estructuras organizacionales simples y las complejas. Cada una de estas medidas del desarrollo contribuye a entender el cambio en la *empresa familiar*. De ahí que las tres fases evolutivas de esa dimensión apliquen criterios tomados de ambos indicadores, y cada etapa posee características de tamaño y estructura;

Primera etapa: Fundación /Arranque (estructura informal-producto único).

Segunda etapa: Expansión / Formalización (estructura más funcional-diversificación).

Madurez (estructura organizacional más estable-crecimiento modesto).

La primera etapa, la fundación de la empresa, o realización de la idea, es el tiempo de consolidación de la idea del emprendedor, comprende dos fases: formación y supervivencia. La segunda etapa, expansión y formalización, puede durar pocos o muchos años, y extenderse más allá de una generación; comprende el proceso de crecimiento y posicionamiento en el mercado, de cambios en la estructura, la cual coincide con la expansión de la familia. Si la empresa tiene éxito, hay nuevas oportunidades para los miembros y no miembros de la familia; si se estanca o declina hay resonancia más allá del círculo de la organización.

La última etapa es la madurez de la empresa, tiene sus raíces en la evaluación del mercado y se alcanza cuando la estructura organizacional y los productos han disminuido gradualmente su evolución. La empresa en este período encara dos dilemas: renovación y reciclaje o la desaparición. Estas etapas ofrecen dos usos importantes, primero, el modelo puede aplicarse a una subunidad identificada de la *empresa familiar*, que puede encontrarse en determinada etapa; segundo, dividir la organización en sus elementos y examinar las etapas por la que atraviesa en el momento, una parte ayuda a armonizar las perspectivas antagónicas de los miembros de la familia identificados en cada una de las partes (Gersik et al., 1997).

Consideraciones Finales.

En este artículo se ha intentado desarrollar una aproximación teórica sobre la naturaleza e importancia de la *empresa familiar*, que al igual que las empresas no familiares tienen un objetivo común generar rentabilidad, a través de la calidad del producto, innovaciones

tecnológicas en sus procesos y calidad del servicio a sus clientes. Sin embargo, las metas, valores e ideales, relaciones interpersonales y estilo de liderazgo de una sociedad conformada por la familia, la propiedad y la empresa, marcan la diferencia. *La empresa familiar* es una realidad clara que nunca desaparecerá porque responde a un motivo profundamente humano: la creatividad y el ánimo de emprender a partir de valores compartidos. Pero tanto la familia como la empresa evolucionan asincrónicamente en sus etapas y con las aceleraciones propias de cada una de ellas. En esta evolución aparecen retos tanto para la familia como para la empresa, a los que tienen que hacer frente sus integrantes en la transición generacional y en las etapas evolutivas de la empresa. Al respecto, los modelos esbozados ofrecen la posibilidad de elegir el que parezca que responde mejor a la historia de la *empresa familiar* y su futuro más probable. Aunque cada modelo tiene sus puntos fuertes y sus puntos débiles, son útiles al describir las etapas que permiten entender de la mejor manera la complejidad del fenómeno que se analiza, como lo es *la empresa familiar*.

Se puede concluir que dichas empresas por su propia naturaleza presentan características de comportamiento particulares, determinadas por la compleja integración de una tríada sistémica que funciona simultáneamente: empresa, familia y propiedad, y determinados a la vez con la evolución temporal y generacional de la *empresa familiar*. Por lo tanto resulta pertinente señalar que no existen recetas mágicas, ni modelos específicos rígidamente definidos aplicables al comportamiento de la *empresa familiar*, pues impediría entender su propia naturaleza, como también resultaría indefinible establecer un patrón de conducta. No obstante los modelos mencionados permiten identificar algunas características de estas empresas, clasificarlas en tipos o clases, así como ofrecer a los ejecutivos de la empresa y a los miembros de la familia una referencia sobre las consecuencias de los cambios probables e inevitables en sus complejos sistemas empresariales.

Referencias.

- AMAT, Joan (1998). *La Continuidad de la Empresa Familiar*. Ediciones Gestión 2000, S.A., España.
- AYUSO, Alberto. (2001). *Problemática de las Pymes Familiares*. Disponible en <http://www.cinterac.com.ar/informes2.asp>. Fecha de consulta Febrero 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto (1995). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Editorial MacGraw Hill. Colombia. 4ta Edición.
- CHUA, J.H; CHRISMAN, J.J and SHARMA, P. (1999) "Defining the family business by behavior". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, 19-39.
- IBARRA, R (2000) *Empresa – Familia. Una relación Constructiva*. Editorial Trillas. México.
- GINEBRA, Joan (1997). *Las Empresas Familiares. Su dirección y su Continuidad*. Panorama Editorial, México.
- GERSICK, Kelin, DAVIS, J. McCOLLOM, M. LANSBERG, I. (1997). *Empresas Familiares. Generación a Generación*. McGraw Hill, México.
- MILLAR, N.J; MCLEOD, H y YOUNG Oh, K. (2001). "Managing family business in small communities", *Journal of Small Business Management*, vol. 39, nº 1, January, p. 73-87.

NEUBAUER, F. y LANK, A (1999). La Empresa Familiar. Como dirigirla para que perdure. Ediciones Deusto, S.A. Bilbao.

OLTRA, V. (1999). Manual para el estudio de la empresa familiar y su competitividad. IVEFA, Valencia. España.

PALACIOS, Luis (1999). Sabiduría Popular en la Empresa Venezolana. Publicaciones UCAB. Caracas.

SREBROW, C (1997). Desafíos de la empresa familiar. Disponible en http://www.producción.comar/96nov_07.htm

TELLO, Maite (2002). La Empresa Familiar Vasca: Las Dos Caras de la Moneda. Estudios Empresariales. Universidad de Deusto. N° 103: 20-25



Quórum Académico Vol.1 N°.1

Estudio

Del intercambio de mensajes a la producción de sentido: implicaciones de una perspectiva socialcultura en el sentido de la comunicación.
Raúl Fuentes Navarro

Artículos y ensayos.

Paradigmas comunicacionales que brotaron tempranamente en las Américas.
José Marques de Melo.

Apropiación, cultura y mediaciones.
Jesús Becerra Villegas.

Por una ética pública en el contexto del diálogo democrático.
Álvaro B. Márquez Fernández

Medios, ciudadanía y esfera pública en la Venezuela de hoy.
Marcelino Bisbal.

El poder de los medios. Un recorrido a saltos por sus relaciones con el poder político.
Eleazar Díaz Rangel.

Algunas consideraciones sobre la investigación de la comunicación en Venezuela en el siglo XX: del modelo Lasswelliano a las nuevas tecnologías.
Yaleida Chacín de Jimeno, María Isabel Neuman

Documento