

Rodolfo García Aráoz, Universidad Católica de Córdoba, Argentina  
eacantos@puce.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0003-2550-630X/print>

María de los Ángeles Lucero Bringas, Universidad Católica de Córdoba, Argentina  
daesparzafl@flacso.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0003-0047-0144>



Recibido: 2022-12-12 | Revisado: 2023-01-03  
Aceptado: 2023-01-10 | Publicado: 2023-01-20

# Modelos de gobernanza y continuidad de la empresa familiar

## Models of governance and family business continuity .

### RESUMEN

El propósito de este artículo es presentar los resultados de la primera etapa de una investigación sobre los factores que afectan la continuidad de la empresa familiar. En esta etapa se realizó un estudio exploratorio, bajo un enfoque cualitativo, se hicieron lecturas y se condujeron entrevistas personales semi-directivas. Para el análisis de la información extraída se aplicaron técnicas de análisis cualitativos, especialmente el análisis de contenido. Como resultado se presentan cuatro hipótesis y un modelo integrador sobre la gobernanza de la empresa familiar. Se concluye que el modelo permite aumentar la comprensión de los factores que afectan la continuidad de la empresa familiar y que es un aporte necesario, que llena un espacio vacío, dado que la mayor parte de los conocimientos existentes son producto de estudios realizados en países económicamente desarrollados y con diferencias institucionales significativas con relación a las naciones latinoamericanas..

### Palabras clave

Empresa - Familia - Supervivencia - Teoría de la agencia - Teoría de la mayordomía

### ABSTRACT

This article's goal is to present the results of the first stage of a research project on factors influencing family firm continuity. An exploratory, qualitative study was conducted, the literature was reviewed and semi-directive personal interviews were performed. Qualitative analysis techniques were used to analyze the information. Four hypotheses and an integrative model about

family firm governance were produced. The model allows deeper comprehension of factors influencing family business continuity and it is useful, it fills an empty space, because most studies were realized in economically developed countries, with significant institutional differences in relation to latinoamerican nations.

### Keywords

Agency theory - Business - Family - Stewardship theory - Survival.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares (EFs) son el tipo de organización más común en el mundo (Merchant et al. 2017 y Lucky et al. 2011), dominan el escenario económico de los países (Sharma, 2004) y son fuente de riqueza socioemocional (Gómez Mejía et al. 2011). A saber, son familiares el 95% de las empresas en Asia, el 70% en Estados Unidos y en América del Sur alcanza al 95% en ciertas industrias como la construcción (Gómez Mejía et al. 2011). Particularmente, en Latinoamérica, según la Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico (2019), el 99,5 % de las empresas son pequeñas y medianas y se presume que la mayoría de ellas son familiares.

Sin embargo, a pesar de su prevalencia e importancia, este tipo de organización sufre una alta tasa de mortalidad y la continuidad es uno de los desafíos más críticos que debe enfrentar (Merchant et al. 2017). En efecto, Lee (2006) afirma que menos del 30% de las EFs sobreviven a la segunda generación y Martínez Echezárraga (2010), comenta que en Estados Unidos sólo el 13% de ellas sobrevive a una tercera generación. En Argentina, apenas el 30 % de las empresas pasa a la segunda generación y de ese 30 % escasamente un 5 % llega a la tercera generación (Banco Interamericano de Desarrollo, 2006).

Debe destacarse que el fracaso en la continuidad de la empresa familiar (EF) tiene efectos devastadores por la pérdida de empleos y del capital de la empresa y por la posible ruptura de las relaciones familiares. Sin embargo, el tema de la continuidad ha recibido poca atención por parte de los investigadores (Lucky et al. 2011). Más aún, la mayoría de las investigaciones se realizaron en países occidentales desarrollados que tienen diferencias culturales, institucionales y de desarrollo económico con respecto a los países de otras regiones en general (Merchant et al. 2017) y con los latinoamericanos en particular. Consecuentemente, este hecho incrementa la necesidad de investigar el asunto de la continuidad de la empresa familiar en el contexto de nuestra región.

Además, los estudios existentes, en su mayoría, indagan en la relación entre una variable (principalmente la sucesión) y la continuidad pero no hacen sugerencias concretas para el proceso de continuidad de la empresa, dejan desatendido el tema de la continuidad (Lucky et al. 2011). Junto a esto, el equipo que presenta este artículo encuentra como una limitación adicional de las investigaciones realizadas que éstas, al examinar la relación entre una única variable (la sucesión o las relaciones interpersonales, entre otras) y la continuidad, omiten el hecho de

que la continuidad de una empresa está condicionada por un conjunto de factores que actúan simultáneamente.

Consecuentemente, el aporte de este estudio consiste en abordar un asunto que, a pesar de su importancia, ha recibido escasa atención y en hacerlo en el contexto cultural e institucional de nuestra región. Además, el modelo propuesto supera la limitación de muchos estudios anteriores que tratan de explicar la continuidad de la empresa familiar a partir de una variable, dado que los sistemas de gobernanza consisten en un conjunto de elementos que influyen en el desempeño de la organización.

El trabajo que se presenta resulta de la integración de teorías que provienen, principalmente, de los campos de la empresa familiar y gobernanza y en menor medida de teorías que pertenecen al campo de la dinámica familiar.

## 2. MÉTODO

En la primera etapa se realizó un estudio exploratorio, bajo un enfoque cualitativo, para confirmar los conceptos, variables y postulados iniciales. Específicamente, se investigó la naturaleza distintiva de la EF, los modelos de gobernanza, sus bases teóricas y la influencia de la familia sobre ellos. Para obtener información, se hicieron lecturas con respecto a las teorías existentes en el campo de investigación y se condujeron entrevistas personales semi-directivas con tres tipos de público: investigadores y expertos, testigos privilegiados (consultores, directivos de asociaciones empresariales y sindicalistas) y público relacionado con el estudio (dueños, jefes y empleados de EF). El tipo de muestreo mediante el cual se seleccionó a los entrevistados y a las EF es no probabilístico y las técnicas de muestreo son por conveniencia. Para el análisis de la información extraída se aplicaron técnicas de análisis cualitativos, especialmente el análisis de contenido.

La segunda etapa de la investigación será un estudio descriptivo, transversal, sobre las variables del modelo que se presenta como producto de la primera etapa. El estudio tomará como población a las EF metalúrgicas de la ciudad de Córdoba asociadas a la Cámara de Industriales Metalúrgicos y de Componentes de Córdoba (CIMCC). Del listado de empresas asociadas a la CIMCC se observa que 270 de ellas se ubican en esta ciudad. De esta población se tomarán sólo aquellas que respondan a la definición de EF usada en este estudio y serán segmentadas según las variables del Modelo Evolutivo Tridimensional. Al considerar que aproximadamente el 80% de las empresas argentinas son familiares, se calcula que la población es de 216 empresas. El conjunto es relativamente heterogéneo porque las empresas pertenecen a 27 rubros diferentes dentro de la industria metalúrgica.

El segmento de empresas que está en la tercera etapa evolutiva del Modelo Evolutivo Tridimensional, que se estima que está compuesto por una cantidad reducida de empresas, será estudiado con la metodología de estudio de caso. Para este fin se seleccionarán dos empresas que se consideren típicas. Por otro lado, los segmentos de empresas que están en la primera y segunda etapa serán investigados principalmente a través de encuestas. Para lograr este obje-

tivo se seleccionará la muestra de empresas de manera aleatoria, considerando como tamaño representativo un total aproximado de 72 casos, aproximadamente el 30% de la población, los cuales conformarán el grupo bajo estudio en el trabajo empírico. Los resultados de este estudio se utilizarán para construir un modelo integrador de la gobernanza de la EF que explique su continuidad.

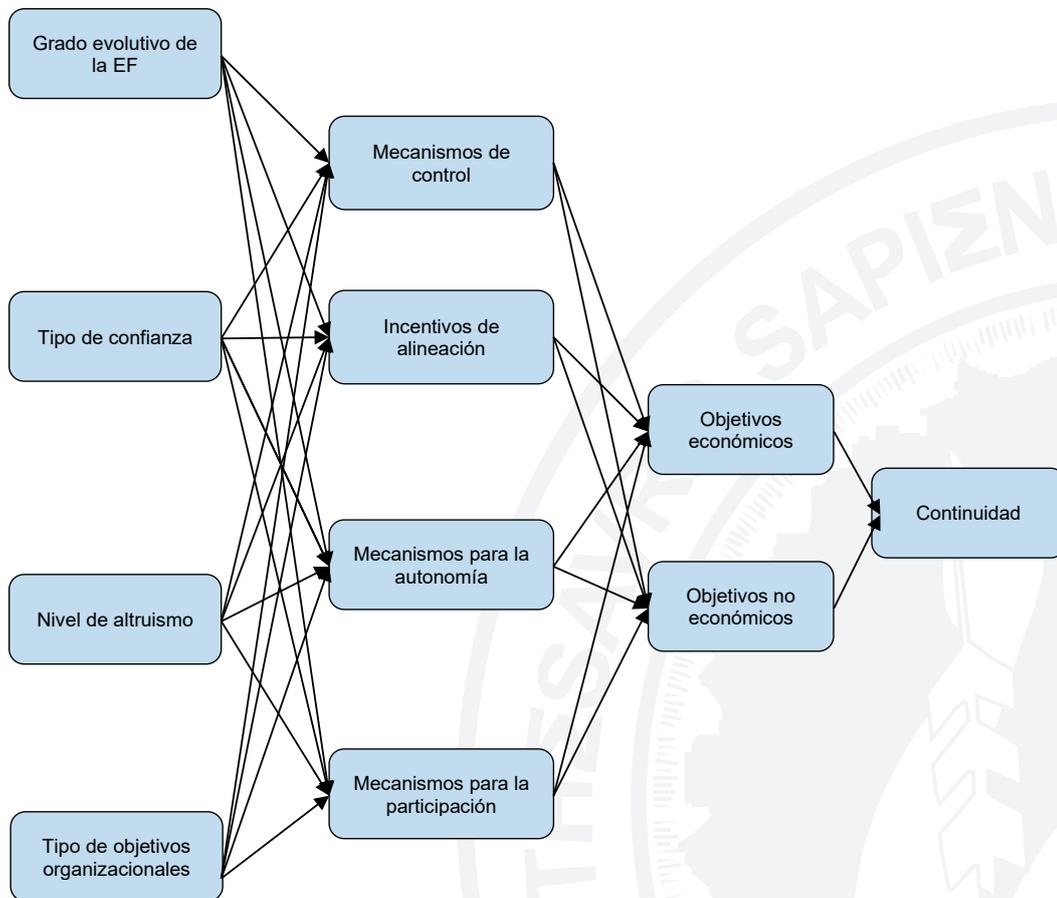
### 3. RESULTADO

#### *La empresa familiar: concepto, características distintivas y etapas evolutivas*

Aunque los tratadistas coinciden en que la EF es un tipo organizacional único, diferente a la no familiar, aún no han logrado formular un concepto de ella aceptado por la mayoría. En este sentido, Sharma (2004) advierte que la definición del objeto a estudiar es una tarea desafiante en la mayoría de las ciencias sociales y que no debe sorprender la falta de acuerdo en el concepto de EF. Con motivo de este problema, algunos autores han tratado de organizar las definiciones y resumirlas en categorías. Así, por ejemplo, Melin et al. (2014) logran identificar cuatro dimensiones que caracterizan a los conceptos de EF: 1) el grado de participación de la familia en la propiedad y gestión de la empresa, 2) la ocurrencia de un traspaso generacional, 3) la interdependencia de los sistemas familia y empresa y 4) la existencia de condiciones múltiples.

Ahora bien, Gimeno Sandig (2009) apunta que los académicos han prestado más atención a aquellos conceptos producidos desde el enfoque de sistemas. Desde esta perspectiva, la mayoría de los trabajos no entienden a la EF como un sistema en sí mismo sino como el resultado de la interacción de los sistemas familia y empresa o familia, empresa y propiedad. Así, Lansberg (1983), citado por Gimeno Sandig (2009), define a la EF como la intersección de los sistemas familia y empresa y atiende a la gestión de las relaciones entre ellos y a cómo se transmiten mutuamente inestabilidad y conflicto. También, Tagiuri y Davis (1992) atienden a la intersección de los sistemas familia, propiedad y empresa y crean el conocido modelo de los tres círculos.

A continuación, Gersick et al. (1999) transformaron al modelo de los tres círculos en un modelo evolutivo, en el cual cada uno de los tres subsistemas se desplaza a través de una secuencia de etapas a lo largo del tiempo. Así es como los autores explican que la propiedad de la EF se mueve desde una etapa de un dueño controlador, hacia otra de sociedad de hermanos y luego a un consorcio de primos. Del mismo modo, la empresa se desplaza desde una etapa de arranque (*start up*), a una etapa de formalización y luego de madurez. También, la familia evoluciona a lo largo del tiempo, comienza con la familia joven en la cual el padre o matrimonio trabajan en la empresa; luego ingresan los hijos, aún muy jóvenes, bajo la dirección de los padres; más tarde éstos y aquellos trabajan en conjunto y finalmente se produce la sucesión intergeneracional.



Fuente: elaboración propia

### *La continuidad de la EF, concepto y factores que la afectan*

En cuanto al concepto de continuidad, Drozdow (1998) afirma que éste parece autoevidente, que muchos autores lo dan por sobreentendido y que la idea que está implícita es que familia y empresa deben permanecer juntas. Esta misma línea siguen Konopaski et al. (2015), que entienden a la continuidad de la EF como la supervivencia de la familia y el negocio a lo largo de generaciones.

Ahora bien, otros autores producen conceptos más elaborados. Por ejemplo, Salvato et al. (2010) piensan que la continuidad es un constructo multifacético, cuyo significado está abierto a la construcción de sentido y a la interpretación. Así, ellos sugieren que el sentido de continuidad puede variar en las mentes de distintos miembros de la EF y a lo largo del tiempo y ven a la continuidad como una identidad institucional a preservar, aunque advierten que el deseo de preservar esa identidad puede poner en riesgo la supervivencia de la EF. Por lo tanto, la continuidad estaría más vinculada con el cambio estratégico, con la capacidad para salir del negocio del fundador para emprender negocios nuevos. De modo semejante, Drozdow (1998) rompe con el concepto tradicional de continuidad y señala que esta noción puede ser perjudicial

porque en ocasiones la familia puede afectar negativamente al negocio o el negocio a la familia. Por lo tanto, la autora invita a pensar la continuidad como una serie de elecciones entre la familia y la empresa, sopesando costos y beneficios, que puede llevar a entender la continuidad sin la presencia de la familia en el liderazgo e incluso en la propiedad. Es decir, existe continuidad en tanto que la empresa siga atendiendo las necesidades de sus clientes. No obstante, desde la mayor parte de los enfoques académicos sobre la EF, una empresa, sin familia en la gestión o propiedad, dejaría de ser familiar y por lo tanto cesa de pertenecer al campo que es objeto de nuestro estudio.

Por lo que se refiere a los factores que influyen en la continuidad de la EF, Astrachan y Kolenko (1994) y Sharma (2004) señalan que la sucesión del liderazgo y/o de la propiedad es el factor más estudiado. Luego, Lambrecht y Lievens (2008), quienes analizaron las publicaciones de la revista Family Business Review para determinar cuáles fueron los temas más estudiados, encontraron que las dinámicas interpersonales ocuparon el segundo lugar entre 1988 y 1998, detrás de la sucesión. Asimismo, Poza y Messer (2001) y Venter et al. (2012) estudian el rol de las esposas de los CEOs de las EFs y su impacto en la continuidad. Por otro lado, Dyer (1998) estudia la influencia de la cultura en la continuidad de la EF y García Alvarez y López Sintas (2003) indagan cómo la naturaleza de los valores transmitidos por el fundador hacia el sucesor y el grado de consistencia entre los valores de uno y del otro, repercuten en el éxito de la empresa. Ligado con esto, Konopaski et al. (2015) utilizan el enfoque del aprendizaje en comunidades de práctica para conocer cómo los miembros de la EF aprenden los valores nucleares y las prácticas. También, Basly y Saunier (2019) estudian la relación entre el nivel de compromiso de los miembros de la familia con la empresa y el deseo de sostener a la empresa en el largo plazo. Luego, Martínez y Norman (2004) y Walters (2011) (citados por Venter et al. 2012) aseveran que la supervivencia de largo plazo de una empresa y su éxito están determinados por su habilidad para establecer y mantener relaciones con toda su red de stakeholders. Adicionalmente, Lambrecht y Lievens (2008) sostienen que la dispersión de la propiedad tiene efectos negativos, como el aumento de los costos de agencia y muestran evidencia de EFs que simplificaron la propiedad y gestión mediante la “poda” del árbol familiar. Por último, Salvato et al. (2010) y Zellweger et al. (2010) investigaron la relación entre el emprendedorismo y la continuidad de la EF.

### *Conceptos y bases teóricas de la gobernanza de la EF*

No obstante el valor de cada una de las líneas de investigación revisadas, éstas sufren la limitación de explorar la relación entre un único factor y la continuidad. Por lo tanto, se consideran más potentes a las teorías que ofrecen explicaciones más complejas del desempeño y continuidad de las organizaciones, basadas en los efectos de un conjunto de factores o de los diversos elementos de un sistema. Consecuentemente, se procedió a considerar teorías alternativas y entre ellas se consideró útil a la teoría de la gobernanza para abordar el problema de esta investigación.

En cuanto al concepto de gobernanza, Gersick y Feliú (2014) afirman que no hay consenso en torno a él y lo entienden como el proceso y la estructura usada para dirigir y gestionar los asuntos del negocio. Por otro lado, Filatotchev (2008) define a la gobernanza como un sistema de

elementos interdependientes, que se refuerzan mutuamente y que forman un manojo (*bundle*) de prácticas que son efectivas cuando son congruentes entre sí y con su contexto.

Luego, Gersick y Feliú (2014) avanzan específicamente en la gobernanza de la EF, aseveran que ésta cuida la relación entre el dueño y el empleado e incorpora un tercer elemento, la familia y la definen como el medio de manejar, supervisar y servir a la organización familiar multigeneracional que establece los procesos por los cuales se fijan objetivos estratégicos, se mantienen relaciones claves, se cuida la salud de la familia, se mantiene la responsabilidad y se reconoce el logro y el desempeño.

Es importante considerar que el fundamento teórico dominante de los estudios de la gobernanza de la EF es la teoría de la agencia (Eisenhardt, 1989; Gómez Mejía y Wiseman 2007 y Franco Santos et al. 2017) que más adelante se une con el modelo de los tres círculos y permite clarificar las tareas y propósitos de la gobernanza en relación a los subsistemas familia, empresa y propiedad. En esta línea, Van den Berghe y Carchon (2003) comentan que el modelo de los tres círculos deriva en el modelo evolutivo tridimensional, que facilita identificar 36 tipos de EF diferentes, cada uno de ellos con un conjunto diverso de relaciones de agencia que demandan modelos de gobernanza que se ajusten a sus necesidades particulares.

Retornando a la teoría de la agencia, Jensen y Meckling (1976) presentan un modelo que se considera la versión ortodoxa, moderna (Lim et al. 2010 y Schulze et al. 2003) y más representativa (Gómez Mejía y Wiseman 2007), que trabaja con la metáfora del contrato para describir la relación entre dos partes que pueden tener objetivos diferentes. Esta versión ha sido muy usada en diversas disciplinas, ha impulsado numerosas investigaciones y se ha recomendado incorporar su uso en todo tipo de problemas que tienen una estructura cooperativa (Gómez Mejía y Wiseman 2007).

A pesar de esto, la teoría de la agencia y en particular la versión ortodoxa, está rodeada de controversias respecto de si es una gran teoría o una falsedad y ha sido el blanco preferido de los críticos (Eisenhardt, 1989 y Gómez Mejía y Wiseman, 2007). Concretamente, esta teoría ha sido reprobada por sus supuestos poco realistas y simplificadores de la naturaleza humana y por ignorar el contexto social (Ulhoi, 2007). Más aún, Bendikson et al. (2017) señalan que la teoría de la agencia ha perdido poder para explicar fenómenos de la nueva realidad como el emprendedorismo y la empresa familiar.

Con relación a esta última crítica, que es muy relevante para esta investigación, Schulze et al. (2001) explican que la teoría ortodoxa supone que cuando la propiedad y control coinciden en las mismas personas, que es el caso de la EF, el mecanismo de gobernanza es más eficiente porque los intereses de propietario y gerente están naturalmente alineados. En este sentido, Van den Berghe y Carchon (2003) creen que la propiedad familiar es eficiente para minimizar costos de agencia porque las acciones están en manos de agentes cuyas relaciones especiales con otros agentes decisorios permite controlar los problemas de agencia sin separar las decisiones de gestión y control. Los miembros de la familia tienen ventajas para monitorear y disciplinar a otros agentes porque poseen muchas dimensiones de intercambio entre ellos a lo largo del tiempo.

Sin embargo, se ha desarrollado un enfoque alternativo del modelo ortodoxo porque se considera que éste subestima complejidades de la EF (Corbetta y Salvato, 2004; Kallmuenzer, 2018 y Schulze et al., 2002). Puntualmente, se apunta a las consecuencias de la estructura de propiedad concentrada y del altruismo asimétrico de los líderes de la empresa hacia los miembros de la familia, que crean una configuración de intereses más compleja que eleva los costos de agencia, en contradicción con lo previsto por la teoría ortodoxa de agencia (Lubatkin et al., 2005; Schulze et al., 2003; Van den Berghe y Carchon, 2003; Corbetta y Salvato, 2004; Chrisman et al., 2004; Lim, et al., 2010 y Kallmuenzer, 2018). Concretamente, Schulze et al. (2003) explican que la EF tiene problemas para atraer buenos candidatos porque no paga con acciones ni ofrece posibilidades de crecimiento. Consecuentemente, el contrato que ofrece este tipo de organización es poco atractivo y atrae a los menos calificados (aumenta el riesgo de selección adversa u oportunismo precontractual). Además, la EF puede correr el riesgo moral u oportunismo post contractual porque los empleados no dueños pueden prever que los dueños retendrán dinero u oportunidades (pueden anticipar que un puesto superior será ocupado por un miembro de la familia, lo que los lleva a reducir el esfuerzo). También, la falta de oportunidades conduce a los empleados no familiares a no competir ni vigilar a los pares, lo que aumenta los costos de control. En otras palabras, los mercados laborales externos e internos pueden ser ineficientes para la EF. A los problemas ya mencionados, se suma que, dado que estas empresas no cotizan sus acciones, carecen de la presión disciplinaria del mercado de capitales y por esta razón se genera una mayor necesidad de controles internos.

Adicionalmente, con relación a los problemas creados por el altruismo asimétrico, Van den Berghe y Carchon (2003) argumentan que éste puede ser contraproducente y conducir al uso de recursos de la empresa para el beneficio de la familia, que los padres toleran la evasión de responsabilidades y persecución de intereses personales de sus hijos y que pueden tener una “fe ciega” en ellos cuando ocupan posiciones en la empresa. Asimismo, según ambos autores, el altruismo asimétrico produce sentimientos de injusticia distributiva para los miembros no familiares que no pueden acceder a cargos altos o beneficios y entre miembros familiares de alto desempeño y bajo desempeño porque reciben compensaciones similares. Todo lo anterior genera problemas en las relaciones de agencia verticales (padre / hijo), horizontales (agente / agente) e intergrupales (familia / no familia).

Como consecuencia de las limitaciones de la teoría de la agencia, los estudiosos comenzaron a modificar algunos de sus elementos. En este sentido, Lubatkin et al. (2007), Gómez Mejía y Wiseman (2007), Wiseman et al. (2012) y Ulhoi (2007) incorporan a la teoría de la agencia el contexto institucional y social que rodea a la relación principal y agente y expresan que éste influye en la relación de agencia, en sus mecanismos e incluso en el significado que se le da en diversas culturas a fenómenos como el oportunismo. Además, se incorpora el supuesto del altruismo (Lubatkin et al. 2005; Chrisman et al. 2004 y Schulze et al. 2001), extraído de la economía del hogar.

Por otro lado, una corriente de investigadores comenzó a percibir que hacían falta lentes nuevos para observar relaciones en las cuales, en ausencia de mecanismos de agencia, los intereses del principal y agente coinciden. Con relación a esto, Donaldson y Davis (1991) y Davis et al. (1997) presentan la teoría de la mayordomía que supone la congruencia de preferencias entre

accionistas y gerentes en una relación de gobernanza y que, por lo tanto, no son necesarios mecanismos de control e incentivos (Kultys 2016). Esta teoría evoluciona a partir de ideas sobre la motivación humana que se apartan del modelo tradicional del hombre económico para incorporar perspectivas psicológicas y sociológicas. Así es como, Donaldson y Davis (1991) y Davis et al. (1997) identifican en los trabajos de McGregor (1960) y Argyrys (1973), entre otros, necesidades de orden superior como las sociales, de estima y autodesarrollo que postulan un modelo de hombre más complejo y humanista. A partir de estas ideas Donaldson y Davis (1991) argumentan a favor de una perspectiva de la motivación gerencial alternativa a la de la teoría de la agencia, que proponen llamar teoría de la mayordomía. De acuerdo a Corbetta y Salvatto (2004) esta teoría puede ser útil para estudiar las dinámicas de la familia en la EF y Chrisman et al. (2004) dicen que las relaciones de mayordomía pueden existir e incluso prevalecer en la EF. Sin embargo, a pesar de su potencial, esta teoría no ha sido extensamente adoptada en los estudios de la EF.

Vale la pena apuntar que las teorías de agencia y mayordomía suelen ser presentadas como alternativas opuestas pero que otros enfoques tratan de combinar sus elementos para superar sus limitaciones (Corbetta y Salvato, 2004) y procuran determinar en cuál situación es más conveniente la aplicación de cada una de ellas, en función de supuestos motivacionales y situacionales (Davis et al. 1997). Gómez Mejía y Wiseman (2007) piensan que no es automático que el agente tenga objetivos diferentes al principal y que, por esta razón, no hay nada en la teoría de la agencia que excluya la consideración de la teoría de la mayordomía. Ellos sostienen que los mecanismos de gobernanza diseñados para limitar los problemas entre el principal y el agente son “*second-best solutions*”. En cambio, cuando la alineación de intereses está asegurada sin los costos de la gobernanza ocurre una “*first-best solution*”.

Franco Santos et al. (2017) explican que los modelos de gobernanza fundados en las ideas de la teoría de la agencia son llamados de control y pretenden, fundamentalmente, limitar la conducta del agente para evitar que atienda sus intereses personales, en detrimento de los del principal. Generalmente, estos sistemas de gobernanza utilizan como mecanismos para alinear la conducta del agente a los sistemas de información, presupuestos, dirección por objetivos, juntas directivas, la supervisión e incentivos económicos (Eisenhardt, 1989).

Por otro lado, Franco Santos et al. (2017) expresan que las ideas de la teoría de la mayordomía sostienen a un modelo de gobernanza llamado colegiado, que intenta liberar las energías creativas de las personas y utilizan mecanismos que promueven la autonomía y la participación.

#### *La elección del modelo de gobernanza de la EF*

Schulze et al. (2003) se preguntan qué se sabe sobre la gobernanza de la EF y responden que se sabe poco y que lo poco que se conoce se infiere de la teoría de la agencia. La mayoría de las investigaciones se han concentrado en hallar una relación entre los mecanismos de gobernanza y el desempeño empresarial y en comparar la eficiencia de la gobernanza familiar con la de la empresa no familiar (Chrisman et al., 2004 y Van den Bergh y Carchon, 2003), aunque no han llegado a resultados concluyentes (Corbetta y Salvato, 2004).

Respecto al uso de sistemas de gobernanza en la EF, Bendickson et al. (2016) se preguntan qué motiva a una organización de este tipo a usar mecanismos para limitar los intereses de la familia. Luego, Schulze et al. (2003) profundizan el sentido de la pregunta anterior al afirmar que los propietarios tienen dificultades para usar estos mecanismos (porque disciplinar a un agente emparentado puede dañar las relaciones de familia). Luego, ellos sostienen que si a pesar de esto los usan, quiere decir que desean la continuidad del negocio.

Con relación a cuál es el modelo de gobernanza adecuado a la EF, un primer asunto es el planteado por Bendickson et al. (2016) quienes preguntan si sirven los mecanismos tradicionales de gobernanza y si éstos pueden transferirse a la EF. Con relación a este punto, Van den Berghe y Carchon (2003) interrogan cómo dan forma a la gobernanza la interacción de la familia, la empresa y la propiedad. En la misma línea de pensamiento, Gómez Mejía et al. (2007) plantean en qué grado influye el contexto social, en particular la presencia de la familia, en los problemas y mecanismos de agencia. Igualmente, Wiseman (2012) sostiene que los modelos de gobernanza son idiosincráticos y por lo tanto, la presencia de la familia influye en ellos.

Un segundo asunto a resolver con relación al modelo de gobernanza de la EF es si existe un modelo de gobernanza adecuado para todo tipo de EF (*the one best way*, diría Taylor) o por lo contrario, si el modelo de gobernanza debe responder a las necesidades particulares de cada tipo de EF. Por lo que se refiere a esto, Van den Berghe y Carchon (2003) y Corbetta y Salvato (2004) sugieren que es más útil distinguir entre los distintos tipos de EF. En efecto, los dos primeros autores indican que es conveniente diferenciar entre los 36 tipos hipotéticos que identifica el modelo de Gersick y considerar que cada uno de ellos tiene un conjunto de relaciones de agencia diferente y problemas de gobernanza únicos que requieren mecanismos de gobernanza para la empresa y para la familia.

Luego, con referencia a las variables que determinan el modelo de gobernanza adecuado para cada tipo de EF, Corbetta y Salvato (2004), aportan un enfoque que es parte fundamental del modelo que presentamos. Ellos afirman que la familia influye en el tipo de contratos relacionales o modelo de gobernanza, a través de las variables grado de altruismo, tipo de confianza y tipo de objetivos.

Con relación a la primera variable, los autores estiman que si el altruismo es alto produce en los miembros de la organización compromiso e identificación con la empresa y fortalece los vínculos familiares. Luego, estos factores moderan el ejercicio de la autoridad basada en el poder institucional y la distancia jerárquica y por lo tanto conducen a un modelo de gobernanza colegiado, congruente con la teoría de la mayordomía. Por lo contrario, si el grado de altruismo es bajo, son más fuertes los factores recién mencionados, que estimulan un modelo de gobernanza de control, propio de la teoría de la agencia.

Con referencia a la segunda variable, si la confianza es de tipo relacional o afectiva, promueve un modelo de gobernanza o una filosofía de gestión de involucramiento y participación, de tipo colegiada. Por otro lado, si el tipo de confianza es calculativa, la filosofía de gestión estará más orientada al control, como en las relaciones de agencia.

Por último, con relación a los objetivos de la EF, los autores sostienen que cuando los objetivos son de naturaleza económica la motivación para actuar se basa en la satisfacción de las necesidades inferiores, de tipo económico y favorece la aparición de relaciones de agencia y de una gobernanza de control. En cambio, cuando los objetivos son de naturaleza no económica, socioemocionales, la motivación para actuar se fundamenta en la satisfacción de las necesidades superiores, de autorrealización y estimula la emergencia de relaciones de mayordomía o de una gobernanza colegiada.

### *La medición del desempeño de la EF*

En cuanto a la medición del desempeño de las empresas, el enfoque dominante es el Cuadro de Mando Integral (Norton y Kaplan, 2009) que utiliza cuatro dimensiones del desempeño (financiera, cliente, operaciones y gente). Como se puede apreciar, este modelo omite las dimensiones del desempeño orientadas a los objetivos no económicos y a preservar la riqueza socioemocional de la familia. De aquí que Gimeno Sandig (2009), elabora la dimensión “satisfacción”, que representa el nivel de agrado con el estado de las relaciones familia-empresa. Por otro lado, Barber y Buehler (1996), que estudian a las familias, fuera del contexto de la empresa, trabajan con el concepto de “cohesión” que definen como afecto compartido, apoyo, ayuda y cuidado entre miembros de una familia. Consecuentemente, los conceptos de “satisfacción” y “cohesión” son congruentes con la idea de riqueza socioemocional y pueden integrarse a modelos similares al cuadro de mando integral para medir de manera completa el grado de logro de los objetivos de la EF.

### *Efectos de la participación de la familia sobre los modelos de gobernanza y la continuidad: algunas hipótesis elaboradas desde las teorías de la gobernanza y de la EF.*

A continuación presentamos las hipótesis elaboradas a partir de las teorías revisadas:

1. El grado de desarrollo del modelo de gobernanza en la EF está influenciado por las etapas evolutivas de ésta, determinadas según el Modelo Evolutivo Tridimensional, que postula que a lo largo del tiempo la EF avanza sobre los ejes empresa, familia y propiedad, adaptando sus prácticas de gobernanza a las demandas de cada etapa.
2. La presencia de niveles altos de altruismo, de confianza de tipo afectiva y de objetivos de naturaleza no económica, favorecen el desarrollo en la EF de un modelo de gobernanza de tipo colegiado.
3. La presencia de niveles bajos de altruismo, de confianza de tipo calculativa y de objetivos de tipo económico favorecen el desarrollo en la EF de un modelo de gobernanza de tipo de control.
4. El uso de un modelo de gobernanza influye positivamente en el grado de logro de los objetivos económicos y no económicos de la EF y éste en su continuidad.

### *Modelo conceptual.*

El estudio propone un modelo conceptual que se elabora integrando conceptos propios de teorías de la EF y de la gobernanza, tratados en la sección anterior. Con respecto a la empresa familiar se opta por los conceptos referidos a 1) la definición de EF que entiende a ésta como el resultado de la intersección de los sistemas familia, empresa y propiedad; sumando el aspecto evolutivo tridimensional. También, se adoptan tres características distintivas de la EF para definir las variables niveles de altruismo, tipo de confianza y tipo de objetivos que determinan los mecanismos del modelo de gobernanza y si ésta es un modelo de control o colegiado. Con relación a los objetivos de la empresa familiar se considera el enfoque tradicional que distingue entre objetivos económicos y no económicos. Por último, se utiliza el concepto de continuidad entendido como la supervivencia de la familia y el negocio a lo largo de las generaciones.

### *Sistema de variables del modelo.*

El modelo expuesto en la figura siguiente tiene cuatro variables independientes relacionadas con el grado evolutivo de la EF y las características de ella (tipo de confianza, grado de altruismo y tipo de objetivos organizacionales) y cuatro variables observables dependientes relacionadas con los mecanismos de los modelos de gobernanza de control (mecanismos de control e incentivos) y colegiado (mecanismos para la autonomía y mecanismos para la participación). Las flechas ilustran las relaciones entre estos dos conjuntos de variables. Específicamente, se propone que el grado evolutivo de la EF determina el grado de desarrollo del modelo de gobernanza (según lo establecido en el modelo evolutivo tridimensional). Además, el modelo propone que el tipo de confianza, el tipo de objetivos organizacionales y el grado de altruismo determinan si los mecanismos de gobernanza serán congruentes con un modelo de gobernanza de control o colegiado.

Por otro lado, el modelo también abarca las relaciones entre los mecanismos de control, incentivos de alineación, mecanismos para la autonomía y mecanismos para la participación con las variables objetivos económicos y objetivos no económicos. En esta parte del modelo las cuatro variables observables dependientes (mecanismos de control, de incentivos, de autonomía y de participación) se consideran variables independientes que influyen sobre las variables grado de logro de los objetivos económicos y no económicos, que se toman como mediadoras. Esto también se representa con las flechas que sugieren las relaciones entre estos dos grupos de variables. Finalmente, el modelo muestra la relación entre el grado de logro de los objetivos económicos y objetivos no económicos con la continuidad de la EF. Aquí el primer grupo de variables es independiente y determinan a la otra que actúa como variable dependiente.

La utilidad de la gráfica que se presenta frente al aporte teórico consiste en exhibir de manera clara las variables del modelo y la forma en que éstas se relacionan. Concretamente, la gráfica permite apreciar cómo las cuatro variables que caracterizan a la EF pueden determinar si ésta

adoptará un modelo de gobernanza colegiado o de control y luego, cómo el modelo de gobernanza contribuye al logro de los objetivos y por ende a la continuidad de la organización.

## 4. CONCLUSIONES

Basado en los argumentos y reflexiones hallados en la literatura y en las respuestas obtenidas en las entrevistas, la etapa exploratoria de esta investigación produjo como resultados específicos una hipótesis sobre el vínculo entre la etapa evolutiva de la EF y el grado de desarrollo del modelo de gobernanza; dos hipótesis relacionadas con la influencia del nivel de altruismo, tipo de confianza y tipo de objetivos de la EF sobre el modelo de gobernanza (de control o colegiado) y una hipótesis acerca de la influencia del tipo de gobernanza sobre el logro de los objetivos económicos y no económicos y de éstos sobre la continuidad de la EF. También, se elaboró un modelo que utiliza las relaciones establecidas en las hipótesis y que pretende explicar cuáles son los factores que influyen en la continuidad de la EF.

El modelo propuesto cubre un espacio vacío, que se identificó al revisar la literatura y encontrar que los trabajos sobre los factores que afectan la continuidad de la EF indagaban en un solo factor, omitiendo la influencia de otros factores que pueden ser relevantes. Igualmente, en la revisión literaria se halló que los estudios se concentran mayormente en encontrar la relación entre el uso de sistemas de gobernanza y el desempeño de la EF, pero no indagan en la influencia de estos sistemas sobre la continuidad. Además, como ya se señaló, la mayoría de las investigaciones provienen de países desarrollados económicamente y con diferentes contextos institucionales respecto a los países latinoamericanos.

En cuanto a las limitaciones del modelo presentado, debe apuntarse que éste ignora la influencia sobre la continuidad de factores externos a la organización, como el grado de desarrollo económico del país y factores institucionales, que impactan en el desempeño y continuidad de la EF. Sin lugar a dudas, futuras investigaciones podrán enriquecer el modelo para atender esta debilidad. Además, algunos elementos del modelo son problemáticos y requieren mayor refinamiento. Por ejemplo, la variable continuidad, entendida como la supervivencia de la empresa y la familia a lo largo de generaciones, que es una pieza clave del modelo, es difícil de medir porque en la población están ausentes las empresas que quebraron y por lo tanto, no se puede conocer qué factor produjo ese efecto para comprender mejor el fenómeno. Por otro lado, autores como Basly y Saunier (2008) trabajan con el constructo del deseo de sostener a la EF en el largo plazo. Sin embargo, aquí tampoco se puede conocer a las empresas que no superaron el desafío de la continuidad y no está claro que la variable deseo de continuidad sea un buen sustituto de la variable continuidad.

El asunto de los factores que afectan la continuidad de la EF, abordado desde la integración de las teorías de la teoría de la gobernanza y de la EF, crea numerosos interrogantes, con gran potencial para futuras investigaciones. Puntualmente, ofrecen campos fecundos para la inves-

tigación algunas de las siguientes preguntas: ¿cuál es el modelo de gobernanza adecuado para cada uno de los 36 tipos de EF identificados con el modelo evolutivo tridimensional?, ¿cómo es el modelo de gobernanza adecuado para cada uno de los 15 roles posibles que una persona puede ejercer en cada tipo de EF? y ¿está determinada la diferencia de desempeño de la EF por la influencia de la familia o por el tipo de relaciones de agencia? También, en la EF coexisten empleados que pertenecen a la familia junto a otros que no pertenecen. Entonces, se requiere investigar cómo es la gobernanza de ambos grupos de empleados: ¿se utiliza el mismo modelo de gobernanza para ambos grupos o existe un sesgo de bifurcación? Por último, el modelo exhibe numerosas relaciones entre las variables y cada una de las relaciones es una línea posible de investigación que debe ser puesta a prueba empíricamente.

Respecto a la aplicabilidad del modelo propuesto en la gestión de EF, se juzga que éste sí se puede aplicar pero que exigirá la consideración de variables contextuales propias de cada empresa en particular. Los modelos son una simplificación de la realidad y por consiguiente, dejan de lado elementos que operan en ella y que luego deben ser identificados y gestionados por los actores. En otras palabras, la efectividad de un sistema de gobernanza depende en cierto grado de las variables usadas en el modelo, pero también de otras que se dejaron de lado, como el tipo de liderazgo o la cultura organizacional. Estas variables, entre otras, impactan en la operación de un sistema de gobernanza y es trabajo de quienes lo diseñan y administran atender a ellas. No obstante, se estima que el modelo brinda orientación útil para incluir en el diseño de un sistema de gobernanza las variables que los sistemas tradicionales omiten, por no considerar las características distintivas de la EF.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Argyris, C. 1973a. Organization man: Rational and self-actualizing. *Public Administration Review*, 33 (July/August): 354-357.

Astrachan, J. y Kolenko, T. (1994). A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices. *Family Business Review*, 7 (3), 251-261.

Banco Interamericano de Desarrollo (2006) – Memorando: Promover la supervivencia y competitividad de las empresas familiares de la Región Centro – (AR-M1020) Argentina.

Barber, B. y Buehler, C. (1996). Family cohesion and enmeshment: different constructs, different effects. *Journal of marriage and family*, 58 (2), 433-441

Basly S. and Saunier P. (2019). Family member's commitment to the firm and family business continuity: investigating the mediating role of family to firm identity and emotional attachment. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1080/08276331.2018.1551458>

Bendickson J., Muldoon J., Liguori E. and Davis P. , (2016), "Agency theory: the times, they are a-changin'", *Management Decision*, Vol. 54 Iss 1 pp. 174 - 193. <http://dx.doi.org/10.1108/MD-02-2015-0058>

Chrisman, J.J., Chua, J.H., & Litz, R.A. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28(4).

Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on "Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 355–362.

Davis J. James H. , Schoorman D. and Donaldson L., *Toward a Stewardship Theory of Management* (1997) *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1

Donaldson L. and Davis J., *Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns* (1991), *Australian Journal of Management* 16: 49. DOI: 10.1177/031289629101600103

Drozdom N. (1998). What is continuity? *Center for Applied Research, Family Business Review*, vol. XI, no. 4.

Dyer W. (1998). *Culture and Continuity in Family Firms. The Best of FBR II*

Eisenhardt K. (1989), *Agency Theory: An Assessment and Review. Academy of Management Review*. Vol. 14, No. 1, 57-74.

Filatotchev I. (2008), *Developing an organizational theory of corporate governance: comments on Henry L. Tosi, Jr. "Quo Vadis? Suggestions for future corporate governance research"*. *J Manage Gov* 12:171–178 . DOI 10.1007/s10997-008-9055-8.

Franco-Santos M., Nalick M., Rivera-Torres P. and Gomez-Mejia L.; (2017), *Governance and Well-being in Academia: Negative Consequences of Applying an Agency Theory Logic in Higher Education. British Journal of Management*, Vol. 00, 1–20 (2017). DOI: 10.1111/1467-8551.12249.

García Alvarez E. and López Sintas J. (2003). *Coherence between values and successor socialization: facilitating family business continuity. Chair of Family Business. IESE Business School - Universidad de Navarra.*

Gersick, K. E., & Feliu, N. (2014). *Governing the family enterprise: Practices, performance, and research. In L. Melin, M. Nordqvist, & P. Sharma (Eds.), SAGE handbook of family business (pp. 196-225). Thousand Oaks, CA: Sage.*

Gersick, K., Lansberg, I. y Desjardins, M. y Dunn, B. (1999), *Family Business Review*, 12 (4), 287-297. <http://fbr.sagepub.com>

Gimeno Sandig, A. (2009). *El desempeño de la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas (tesis doctoral). ESADE, España.*

Gómez Mejía L. and Wiseman R. (2007). *Does agency theory have universal relevance? A reply to Lubatkin, Lane, Collin, and Very. Journal of Organizational Behaviour*. 28, 81–88

Gómez-Mejía L., Haynes T., Núñez-Nickell M., Jacobson K. y Moyano Fuentes J. (2007). *Socioemotional Wealth and Business Risks in Family- controlled firms: evidence from Spanish olive mills, Administrative Science Quarterly*, 52, (1), 106-137.

Luis R. Gomez-Mejia , Cristina Cruz , Pascual Berrone & Julio De Castro (2011): *The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms, The Academy of Management Annals*, 5:1, 653-707

Jensen M. and Meckling W. (1976). *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics* 3 (1976) 305-360.

Kallmuenzer A. (2018), *Agency theory and the family business in Theoretical perspectives on family businesses.*

Konopaski M., Jack S. and Hamilton E. (2015). How Family Business Members Learn About Continuity. *Academy of Management and Education*. Vol 14 No 3, 347-364.

Kultys, J. (2016). Controversies about Agency Theory as Theoretical Basis for Corporate Governance. *Oeconomia Copernicana*, 7(4), 613-634. DOI: <http://dx.doi.org/10.12775/OeC.2016.034>

Lambrecht J. and Lievens J. (2008). Pruning the Family Tree: An Unexplored Path to Family Business Continuity and Family Harmony. *FAMILY BUSINESS REVIEW*, vol. XXI, no. 4.

Lee, J. (2006), Family Firm Performance: Further Evidence. *Family Business Review*, 19 (2), 103-114.

Lim E., Lubatkin M. y Wiseman R. (2010), A Family Firm Variant of the Behavioral Agency Theory. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4: 197–211 (2010). DOI: 10.1002/sej.91

Lubatkin M., Schulze W., Ling Y. and Dino R. (2005) The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of Organizational Behavior* 313–330 (2005)

Lubatkin, M., Lane, P. J., Collin, S., & Very, P. (2007). An embeddedness framing of governance and opportunism: Towards a cross-nationally accommodating theory of agency. *Journal of Organizational Behavior*.

Lucky, E.; Minai, M. y Isaiah, A. (2011), A conceptual framework of family business succession: bane of family business continuity. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, Nº 18

Martinez Echezárraga Jon (2010) *Empresas Familiares Reto al Destino – Granica – Buenos Aires*.

McGregor, D. (1960). *The human side of the enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Melin L., Nordqvist M. y Sharma P (2014). *The Sage Handbook of Family Business*, Los Angeles, Sage.

Merchant P., Kumar A. and Mallik D. (2017). Factors Influencing Family Business Continuity in Indian Small and Medium Enterprises (SMEs). *Journal of Family and Economic Issues*. <https://doi.org/10.1007/s10834-017-9562-3>.

Norton, D. y Kaplan, R. (2009), *El cuadro de mando integral*, Barcelona, España: Grupo Planeta

OCDE-CAF (2019). *Resumen Ejecutivo. Índice de Políticas PYME: América Latina y el Caribe 2019 Políticas para PYMEs competitivas en la Alianza del Pacífico y países participantes de América del Sur*

Poza E and Messer T. (2001). Spousal Leadership and Continuity in the Family Firm. *FAMILY BUSINESS REVIEW*, vol. XIV, no. 1.

Salvato C., Chirico F. and Sharma P. (2010). Championing exit and continuity in entrepreneurial family firms. *Entrepreneurship and Regional Development* Vol 22, Nos. 3-4, 341-348

Schulze W., Lubatkin M. ,y Dino R. (2002). Altruism, Agency, and the Competitiveness of Family Firms, *Managerial and Decision Economics*, DOI: 10.1002/mde.1064

Schulze, W. S., Lubatkin, M., & Dino, R. (2003). Dispersion of ownership and agency in family firms. *Academy of Management Journal*, 46, 179–194.

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12, 99–116.

Sharma, P. (2004), An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future, *Family Business Review*, 23 (1), 1-36.

Tagiuri, R. y Davis, J. (1992), On the goals of successful family companies, *Family Business Review*, 5 (1), 43-62.

Ulhoi J. (2007). Revisiting the principal-agent theory of agency: comments on the firm-level and cross-national embeddedness theses. *Journal of Organizational Behaviour* 28, 75–80 (2007) DOI: 10.1002/job.405

Van den Berghe L. and Carchon S. (2003), Agency Relations within the Family Business System: an exploratory approach. *Corporate Governance*, Volume 11 Number 3

Venter E, Van der Merwe S & Farrington S (2012). The impact of selected stakeholders on family business continuity and family harmony. *Southern African Business Review* Volume 16 Number 2

Wiseman R., Cuevas-Rodríguez G. and Gomez-Mejia L. (2012) Towards a Social Theory of Agency. *Journal of Management Studies* 49:1, doi: 10.1111/j.1467-6486.2011.01016.x

Zellweger T., Mühlebach C. and Sieger P. (2010). How much and what kind of entrepreneurial orientation is needed for family business continuity? Center for Family Business University of St. Gallen.