

2010-06-01

## El campo de las empresas familiares en Latinoamérica: nuevas perspectivas

Imanol Belausteguigoitia Rius

*Centro para el Desarrollo de la Empresa Familiar*, [contacto@imanol.org](mailto:contacto@imanol.org)

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/gs>

---

### Citación recomendada

Belausteguigoitia Rius, Imanol (2010) "El campo de las empresas familiares en Latinoamérica: nuevas perspectivas," *Gestión y Sociedad*: No. 1 , Article 1.

Disponible en:

This Artículo de investigación is brought to you for free and open access by Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Gestión y Sociedad* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

# El campo de las empresas familiares en Latinoamérica: nuevas perspectivas

Imanol Belausteguigoitia Rius\*

**Recibido:** 4 de octubre de 2009 - **Aprobado:** 18 de noviembre de 2009

## Resumen

Cada vez se reconoce aún más la importancia de las empresas familiares tanto en la generación de riqueza como de empleo; por ello, preocupa su desaparición. Se calcula que sólo una de cada tres organizaciones familiares logra pasar exitosamente a la siguiente generación. Una correcta comprensión de estas organizaciones, seguida de una adecuada planeación en éstas, influiría positivamente en su consolidación y permanencia. A pesar de que la enorme mayoría de las organizaciones en el mundo son familiares, tan sólo un pequeño porcentaje de investigaciones sobre éstas se presentan en congresos y revistas especializadas sobre Administración. Esto hace pensar que el término *empresa familiar* ha quedado opacado por otros que se pueden referir al tamaño de la organización, su giro u otras características de las organizaciones. Es trascendente hacer visible el carácter familiar de las organizaciones, comprender su naturaleza, generar y difundir conocimientos que permitan tanto el éxito de las familias como de las organizaciones.

---

\* Director del Centro para el Desarrollo de la Empresa Familiar, Departamento Académico de Administración, División Académica de Administración y Contaduría. Licenciado en Ingeniería en Agronomía, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, México. Maestro en Administración, Instituto Tecnológico Autónomo de México, México. Doctor en Administración de Organizaciones, Universidad Nacional Autónoma de México. Correo electrónico: contacto@imanol.org, imanol@itam.mx

## Palabras clave

Empresas familiares, disciplinas, campos asociados, objeto de estudio, investigaciones.

## Abstract

It has been increasingly recognised the relevance of family businesses both in the generation of wealth and employment, therefore its disappearance is worrying. It is estimated that only one of three family organizations has success to the next generation. A comprehensive understanding of these ones followed by a proper planning on them would positively influence their consolidation and continuance. Despite a great majority of firms in the world are family businesses a small research percentage on them is hardly known at conferences and journals specialising on Management. This suggests that term *Family Businesses* has been overshadowed by others emphasizing the firm size, its economical states, or other features of this organization. It is crucial to make visible the family nature of these firms, understanding their nature, generating and promoting knowledge which allows the success of both families and businesses.

## Keywords

Family businesses, disciplines, associated fields, subject of study, researches.

## Introducción

El campo de las empresas familiares puede ser considerado como área particular de la Administración (Casillas y Acedo, 2007), pues, según Moores (2009), ha evolucionado suficientemente para catalogarse como campo científico. Éste surge en los años setenta (Wortman, 1994) y se desarrolla significativamente en las siguientes décadas, particularmente en los primeros años del nuevo milenio (Nicholson, 2008). La práctica de consultoría, la investigación y los programas de corte académico han proliferado en diversos países, y Latinoamérica no es la excepción. Han surgido diversas asociaciones que se relacionan con organizaciones familiares y que agrupan a especialistas y practicantes de esta disciplina. Las

universidades han creado centros de empresas familiares y ofrecen una variedad de programas enfocados a asistir a quienes se desarrollan en éstas. Actualmente, existen 176 centros en el Family Firm Institute, 116 son de Estados Unidos, ocho de América Latina que incluyen a cuatro de México (*Yellow Pages*, FFI, 2008).

En efecto, cada vez más se reconoce la importancia de estas organizaciones tanto en la generación de riqueza como de empleo; por ello preocupa su desaparición (Friedman, 1994). Se calcula que sólo una de cada tres organizaciones familiares logra pasar exitosamente a la siguiente generación (Belausteguigoitia, 2004). Por consiguiente, se estima que una correcta comprensión de estas organizaciones seguida

de una adecuada planeación en ellas, podría influir positivamente en su consolidación y permanencia. Para comprenderlas, es preciso generar conocimiento de éstas y traducirlo en forma clara y propicia para que pueda ser utilizado adecuadamente. Este reconocimiento lo han hecho las universidades y diversas asociaciones y empresas que procuran hacer accesibles a quienes se vinculan con empresas familiares, buenas prácticas que les puedan ser de utilidad.

A pesar de la gran importancia que tienen las empresas familiares en México, se percibe una infravaloración por parte de diversos sectores de este tipo de organizaciones por considerarlas poco profesionales, e incluso como refugio de parientes ineficaces, que por supuesto es el caso de muchas organizaciones. Algunas incluso han sido consideradas una aberración (Donckels y Fröhlich, 1991). No suelen gozar de buena reputación, pues es más común escuchar historias de fracaso que de éxito (Nelton, 1993), quizá por la natural inclinación a atender con más interés los casos desafortunados.

Es frecuente referirse a las empresas familiares como no profesionales, como si ésta fuera su característica, sin comprender que nada tiene que ver el carácter profesional con el familiar, de tal manera que una organización puede ser profesional y familiar o profesional y no familiar. Constantemente se escuchan frases como la siguiente: "...nosotros éramos una empresa familiar y ahora somos una empresa profesional", pudiendo decir "no éramos profesionales y ahora lo somos", conservando (o no) el carácter familiar en la organización. En todo caso, las organizaciones cuyo impacto familiar sobre la empresa es nocivo, suelen llamarse *familistas* (De la Cerda y Núñez, 1993). Estas empresas tienden a incorporar a parientes ineficientes que no agregan valor; además, la estructura y las prácticas distan mucho

de las que poseen organizaciones eficaces, por ello se hace muy difícil que logren permanecer en un entorno competitivo (Belausteguigoitia, 2004).

## Definición del objeto de estudio

El campo de las empresas familiares carece de coherencia y disciplina en el uso de sus definiciones. Es crítico para cada estudio enfocado en empresas familiares asegurar y establecer explícitamente la pertenencia en este campo, es decir, aquel que contempla la recíproca influencia entre empresa y familia (Zahra, 2004).

En efecto, resulta importante recordar que una empresa familiar no se define por su tamaño y que es posible encontrar entre ellas a las corporaciones más grandes del mundo (Handler, 1989); el caso de México no es la excepción y es posible comprobarlo si se verifica que la mayoría de las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores se trata de grupos familiares. También hay que considerar que muchas organizaciones familiares son pequeñas e incluso se desarrollan en la informalidad. Así, se estima que la gran mayoría de las empresas mexicanas son familiares, aunque no hay estudios formales sobre su cuantificación a nivel nacional. Éstas se cuentan con estimaciones sobre el porcentaje de organizaciones familiares sobre el total de empresas en México (Grabinski, 1994; Ginebra, 1997; Belausteguigoitia, 2004), y por lo general se ubican en cifras cercanas al 90%.

El estudio de las empresas familiares se ha cubierto desde el principio con dificultades que no termina de resolver. Una de ellas se refiere al punto de partida de la disciplina: su definición del objeto de estudio. Existe gran diversidad de definiciones sobre el término *empresa familiar* (Handler, 1989). La mayoría de las definiciones toman en cuenta las dimensiones de propiedad (control familiar)

y operación (trabajo conjunto), en la cual dos o más miembros de una familia trabajan en ella. Sólo estas dos dimensiones implican muchas variantes, ya que tanto control como operación podrían definirse en múltiples formas. La variable *control* podría interpretarse de diversas maneras (¿Más del 51% de acciones? ¿Toma de decisiones estratégicas?) En cuanto a operación, hay quienes sugieren que sea a nivel gerencial o directivo. Otros no ponen limitaciones, simplemente consideran que más de un miembro de la familia debe trabajar en ella sin importar el rango en la organización. Aquí podrían aparecer algunas complicaciones al debatirse si un miembro que trabaja de medio tiempo u ocasionalmente, debiera ser considerado realmente trabajador para fines de esta definición.

En esta instancia, el campo de las empresas familiares se enfrenta ante el dilema de reconocer su objeto de estudio, pues no tiene una posición unificada, dígase universal de lo que es una empresa familiar. Por ejemplo, ¿se podría considerar a una organización dirigida por un padre de familia, en la cual sus hijos que estudian la preparatoria y colaboran con ella ocasionalmente, como empresa familiar? ¿Una organización cuyas acciones no pertenecen a la familia que la opera sería una empresa familiar ya que su dinámica así lo sugiere? ¿Una empresa es familiar si es controlada por varios grupos familiares como en el caso del Grupo ADO (concepto de empresa multifamiliar)?

Frecuentemente trabajadores y propietarios de organizaciones no tienen claro si su empresa es familiar o no. Dada la multitud de definiciones, resulta muy difícil hacer comparaciones entre diversos estudios empíricos en el campo de las organizaciones familiares, y sacar conclusiones de éstas, ya que frecuentemente se trata de diferentes definiciones y objetos de estudio.

Por ello, es interesante observar cómo algunos investigadores –en sus instrumentos para obtener información al momento de preguntar al respondiente si se trata de una empresa familiar o no– simplemente se acogen a la autodefinición del respondiente (¿Considera que su empresa es familiar?).

En fin, es posible observar que no resulta fácil lograr una definición unificada. Quizá por ello, investigadores y otros profesionales del campo no se han esforzado tanto para definir este objeto de estudio. En algunos trabajos de investigación de corte empírico, en los cuales se entrevistan a miembros de empresas familiares y no familiares, simplemente se les plantea la pregunta sobre la naturaleza de su empresa, ¿Familiar o No Familiar?, sin aclarar su significado. Se trata evidentemente de un objeto de estudio autodefinido, figura que se ha extendido con la idea de saltar el obstáculo que implica la definición del término.

Independientemente de si se considera a una organización como empresa familiar o no, podría pensarse que lo importante es que los conocimientos generados en la disciplina sean aplicables y en beneficio de ésta. Desde este punto de vista, no importaría saber si realmente se trata de una empresa familiar, sino si pudiera beneficiarse con los conocimientos surgidos en el campo de las empresas familiares.

Una empresa que, por definición, es considerada como no familiar, podría ser favorecida por el conocimiento generado en esta disciplina; por ejemplo, en temas de sucesión, particularmente si existen miembros de una siguiente generación, que por ser aún jóvenes, no trabajan en la empresa. Varias de las buenas prácticas sugeridas en torno a la sucesión, han surgido a partir del estudio de organizaciones familiares.

Por ejemplo, la idea que los posibles sucesores trabajen fuera de la empresa de la familia antes de incorporarse a ella. En este caso, un fundador cuya familia no trabaje en su empresa y, por ello, considerada no familiar, le será muy útil aplicar los conocimientos surgidos en el campo de las empresas familiares.

## **Disciplinas que han servido al campo de las empresas familiares**

Con la idea de obtener legitimidad, las disciplinas emergentes como ésta, toman conocimientos de campos más consolidados para responder a sus cuestionamientos y entender su objeto de estudio (Moore, 2009). Evidentemente, el campo de las empresas familiares se ha enriquecido a partir de muy diversas disciplinas, como la psicología, la sociología, la economía, las leyes y los sistemas familiares (Wortman, 1994). Dada la complejidad del objeto de estudio, el área de las empresas familiares se considera de naturaleza multidisciplinaria.

Con la idea de ordenar las diversas disciplinas dentro de esta materia, el Family Firm Institute (FFI) ha dividido las áreas de conocimiento, reconociendo cuatro en la materia: (a) ciencias del comportamiento humano, (b) marco legal, (c) finanzas, y (d) ciencias de la administración. Véanse a continuación sus descripciones y alcances.

Las ciencias del comportamiento humano incluyen psicología, sociología y antropología, las cuales pueden ser aplicadas a nivel personal, familiar, organizacional y social. En éstas se analizan temas sobre desarrollo humano y personalidad, dinámica familiar, sucesión (desde la perspectiva del comportamiento

humano), comunicación y manejo de conflictos, perspectivas de género, patología, etc.

La dimensión legal se concentra en temas esencialmente de propiedad y de corte corporativo, gobierno, acuerdos entre socios, etc. En cuanto a los temas de gobierno, se atienden las dimensiones de propiedad, familia y empresa (asamblea de accionistas, consejo familiar y consejo de administración). Otro tema que plantea esta dimensión es el de la continuidad del negocio, el cual –desde la perspectiva del derecho– toma en consideración la planeación fiscal de la sucesión.

La perspectiva financiera se enfoca en el análisis e interpretación de los resultados contables, políticas de dividendos y liquidez, valuación de los negocios, planes de pensión.

Las ciencias de la administración intentan proporcionar elementos para un manejo eficaz de los recursos, tomando en consideración temas trascendentes como el liderazgo, el poder y la autoridad.

En este campo multidisciplinario, existen traslapes entre áreas del conocimiento, de tal manera que simultáneamente varias disciplinas tienen cabida en el tratamiento de determinada situación. Tal es el caso, por ejemplo, del proceso de sucesión, en el cual claramente podrían tener cabida los cuatro campos que reconoce el FFI.

## **Empresas familiares y emprendedores: campos asociados**

En muchas universidades el campo de las empresas familiares se ha ligado al tema del emprendimiento (*entrepreneurship*). Es común encontrar asociadas las iniciativas de estos dos

campos y con frecuencia los centros de desarrollo empresarial integran programas para asistir a empresas familiares. En conferencias sobre administración, también son temas que se encuentran relacionados. Un ejemplo se tiene en la conferencia que llevó a cabo en 2007 la Iberoamerican Academy of Management, en la cual diseñó ocho mesas y una de éstas compartida entre estas disciplinas. Las mesas fueron: (a) Estratégica y política de negocios, (b) Gerencia internacional, (c) Emprendedurismo [sic] y negocios familiares, (d) Gerencia tecnológica e innovación, (e) Comportamiento organizacional (f) Gerencia de recursos humanos, (g) Administración pública, y (h) Educación y aprendizaje.

Como ejemplo de asociación entre el campo de las empresas familiares y el que corresponde al de los emprendedores, se tiene la Entrepreneurship Research Conference que organiza Babson College, el evento más importante en la comunidad científica sobre el tema de emprendedores. En ésta se designa una mesa exclusiva para las investigaciones sobre empresas familiares.

## Investigación sobre empresas familiares

La investigación sobre empresas familiares permanece fragmentada en su enfoque y sus hallazgos (Bird *et ál.*, 2002; Christian *et ál.*, 2003). Quienes la iniciaron fueron consultores de estas organizaciones y con base en sus experiencias crearon un catálogo de buenas prácticas que fueron validándose y adquiriendo forma con la realización de investigaciones de corte empírico. Desde el principio, preocupó a consultores e investigadores el proceso de sucesión en estas organizaciones y en estos días es el tema del que más se escribe e investiga.

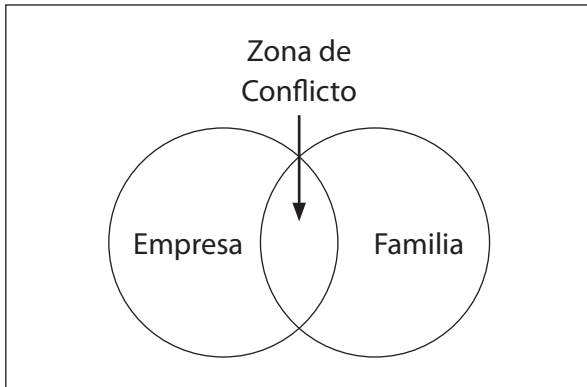
A pesar de que la enorme mayoría de las organizaciones en el mundo son familiares, sólo un pequeño porcentaje de investigaciones sobre éstas se presentan en congresos y revistas especializadas sobre administración (Zahra, 2004). Esto hace pensar que el término *empresa familiar* ha quedado opacado por otros que se pueden referir al tamaño de la organización, su giro u otras características de las organizaciones.

Desde la creación del campo de las empresas familiares, se ha nutrido de otras disciplinas y poco les ha regresado (Zahra, 2004). ¿Podría esta disciplina contribuir al conocimiento de las áreas que la han enriquecido? Seguramente sí, pero dado que aún es una disciplina joven cuyo marco teórico apenas se encuentra en proceso de construcción sus aportaciones a ellas son mínimas. Por lo pronto ha contribuido con la teoría de la agencia (Jensen y Meckling, 1976), que plantea los conflictos de intereses entre los diversos agentes interesados en la empresa, entre propietarios y directivos. Así, se observa que en el caso de organizaciones familiares ese conflicto es significativamente menor al existir menor dispersión de la propiedad. La teoría de la agencia analiza la forma como el dueño, denominado principal, encarga a otra, el agente (administrador o gestor), la defensa de sus intereses delegando en ella poder de decisión. En el caso de organizaciones familiares, la alineación entre propiedad y dirección suele ser mayor (Chamberlain, 2007).

En otra instancia, muchas de las investigaciones aplicables a las organizaciones familiares fueron realizadas antes de que se reconociera el campo de las empresas familiares. Investigadores y prácticos en el tema han intentado consolidar estos conocimientos generados en el pasado tratando de dar sentido al

trabajo realizado con anterioridad, y a la vez construir una base teórica y principios que establezcan prácticas apropiadas a favor de estos negocios (Zahra y Sharma, 2004). Uno de los primeros paradigmas que surge es el modelo de los dos círculos, el cual ilustra la intersección entre los subsistemas de familia y de empresa (figura 1).

**Figura 1.** Modelo de los dos círculos.

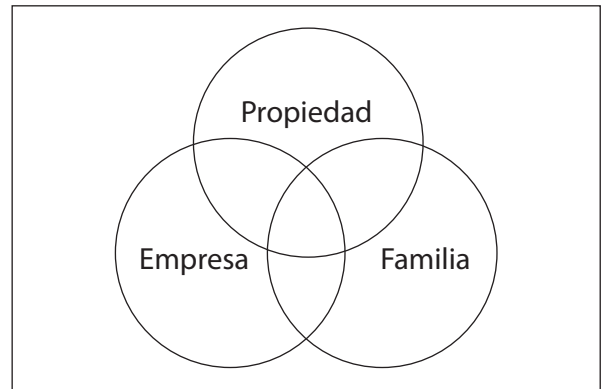


**Fuente:** Belausteguigoitia (2004).

Una de las recomendaciones principales que surgen a partir de este modelo es la necesidad de separar las dimensiones de empresa y familia, y en la medida que esto se logre, se reducirá el área de intersección, denominada área de conflicto.

La presentación del modelo de los tres círculos, desarrollado por Tagiuri y Davis (1992), proporciona un nuevo enfoque a la disciplina de las empresas familiares, en el cual se hace visible la dimensión de propiedad, además de las de familia y empresa (figura 2). La aparición de este modelo es trascendente en el estudio de estas organizaciones y una buena parte de los conocimientos generados en esta materia se basan en él, ya que ilustran la interacción de estos tres subsistemas: empresa, familia y propiedad.

**Figura 2.** Modelo de los tres círculos.



**Fuente:** Tagiuri y Davis (1992).

## Investigaciones sobre empresas familiares en México

La mayoría de las investigaciones sobre empresas familiares se ha realizado en países desarrollados. Aunque en México la disciplina ha tenido un desarrollo importante en los últimos años, en términos de investigación poco se ha realizado, aunque se observa un incremento en las publicaciones científicas. Los principales temas que abordan se relacionan con el proceso de sucesión, el gobierno familiar y corporativo. Muchos de los trabajos realizados se encuentran en el área del comportamiento humano, como temas de liderazgo, rasgos de personalidad de sucesores, conflicto, clima organizacional y compromiso organizacional.

En efecto, se ha realizado tanto investigación cualitativa en la que esencialmente se analizan casos de organizaciones, como investigación cuantitativa en la que se aplican cuestionarios a diversas organizaciones agrupadas a gremios o en zonas específicas y se aplica un tratamiento estadístico. De hecho, cada vez surgen más estudiantes de doctorado que crean conocimientos en esta disciplina; el número de tesis en este tema se ha incrementado, aunque aún



son pocos los trabajos. Al realizar la búsqueda digital en temas generales de empresa en la biblioteca digital de la Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM (<http://bidi.unam.mx/>), en el apartado de colecciones digitales-tesis digitales, aparecen registrados un total de 1104 trabajos documentados. Sobre el tema de empresas familiares solamente se registran 7 trabajos principalmente asociados a aspectos organizacionales y de transición generacional. El registro data de 1999 a 2008.

La investigación en empresas familiares se ve fragmentada en temas diversos y con poca continuidad. Prácticamente no existen investigaciones a gran escala patrocinadas por organismos públicos o privados que permitan generar información relevante en el campo. Los trabajos de investigación realizados principalmente son de estudiantes de doctorado y de profesores de instituciones de enseñanza que presentan trabajos en congresos, con recursos propios o los que puedan asignarles sus universidades, que normalmente son de corte intelectual, no económico.

Por otra parte, hace falta desarrollar más y mejor investigación en el campo, incluyendo aquellas de gran alcance apoyadas por distintos órganos privados y públicos. Sería deseable que instituciones de gran prestigio, bancos, aseguradoras, grandes empresas de servicios y fabricantes de diferentes productos, organizaciones no gubernamentales (ONG), secretarías y diversas organizaciones de Estados, apoyaran con recursos la generación de conocimientos, coordinados con investigadores de universidades.

## Variantes en el estudio de las empresas familiares

La mayoría de los estudios y esfuerzos de diversa índole en el campo de las empresas

familiares han sido dirigidos a organizaciones legalmente establecidas. Por ejemplo, sobresalen temas como sucesión, redacción del protocolo familiar, consolidación de órganos de gobierno, profesionalización, solución de conflictos, entre otros. Asociados al estudio de las empresas familiares, aparecen otros campos como las microorganizaciones familiares, organizaciones familiares en pobreza e informalidad, la familia empresaria, la relación familia-trabajo y la empresa familiarmente responsable.

### *Microorganizaciones familiares*

En México, las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), representan el 99,8% de las unidades económicas (INEGI, 2005). Es incuestionable la importancia que tienen estas empresas en la economía y en el empleo, al representar el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado. De acuerdo con la publicación del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), a nivel mundial representan alrededor de un 90% o más; de ahí la relevancia y la urgente necesidad de fortalecer su desempeño.

El 95% del total de las empresas de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) son Mipymes, mientras que en América Latina las cifras oscilan entre 95% y 99%. "El segmento más importante es el de la micro empresa. En los países de América Latina este tamaño representa entre 60 y 90% de todas las unidades económicas" (INEGI, 2005).

De acuerdo con el Censo Económico de 2004, en México había 3 005 157 unidades, donde empleaban 16 239 536 personas. El 86,3% de las unidades económicas y el 62,9% del empleo

se encontraron en actividades de comercio y servicios<sup>1</sup>.

La dinámica de las microempresas familiares tiene importantes diferencias con las de mayor tamaño. Finalmente, sería interesante cuestionar si los conocimientos generados para las empresas familiares, muchos de ellos para empresas medianas y grandes, son aplicables a estas pequeñas organizaciones.

### *Organizaciones familiares en pobreza y en la informalidad*

En este caso es necesario preguntar cuáles de los conocimientos generados para empresas establecidas, son aplicables a organizaciones en la informalidad y en pobreza. Son varias las investigaciones que debieran llevarse a cabo para despejar estas incógnitas. Por ejemplo, uno de los principios fundamentales del área de las empresas familiares consiste en separar los subsistemas de empresa y familia. El modelo de los dos círculos ilustra cómo el área de traslape entre éstos, denominada área de conflicto, se reduce conforme los círculos se separan.

John Davis (2007) establece que la primera regla para una organización familiar es “tratar al negocio como negocio y a la familia como familia”. Es una regla que ilustra la conveniencia de clarificar los dominios de ambos sistemas. Esta recomendación se ha popularizado en todo el mundo y son varias las formas como se aplica, por ejemplo, respetar los espacios de trabajo y del hogar, asignar salarios de acuerdo con una lógica empresarial y no familiar, no desempeñar los roles propios de familia en la empresa, etc.

<sup>1</sup> Se excluyen el sector agropecuario, gobierno, asociaciones religiosas y organizaciones extraterritoriales. El total de unidades económicas es de 4 290 108 y el personal ocupado de 23 197 214. (INEGI) Censo Económico, 2004.

Esta recomendación que es asumida por millones de negocios legalmente establecidos, puede no ser aplicable a algunas organizaciones rurales, en pobreza e incluso en la informalidad. Véase el caso de una madre de familia que cose en el hogar y que atiende simultáneamente a sus hijos; la única forma que tiene de proveer y cuidar a sus hijos es combinando ambos sistemas de tal manera que se confundan, es decir, contrariamente a lo que sugiere la teoría de las empresas familiares.

Por ello, uno de los mecanismos más eficaces para sobrevivir a estas condiciones desfavorables, es mediante la participación de la familia en el trabajo. Prueba de ello es la enorme mayoría de organizaciones familiares y principalmente en la economía informal, que es la que ofrece posibilidades de empleo a individuos poco calificados.

El estudio de las organizaciones familiares en pobreza es relevante y en México no se cuenta con información suficiente para desarrollar iniciativas que puedan contribuir a su beneficio. Si no se toma en cuenta el carácter familiar en organizaciones establecidas, mucho menos en organizaciones marginadas por su pobreza que se desarrollan en la informalidad; por ello, resulta fundamental conocer con mayor profundidad estas organizaciones para tener la posibilidad de auxiliarlas.

### *La familia empresaria*

Aunque los campos de la empresa familiar y de la familia empresaria son afines, no se trata del mismo objeto de estudio. Mientras que el primero se enfoca esencialmente en la empresa, el segundo lo hace en la familia, aunque ambos toquen ambas dimensiones. Recientemente han surgido algunos centros que tienen como

principal objetivo atender a las familias empresarias, más que a las empresas familiares. Para distinguir entre estos dos objetos de estudio, desde la perspectiva de los órganos de gobierno, John Davis (2007) establece que, mientras la empresa familiar se apoya en Consejos Directivos (o de Administración), la familia empresaria lo hace en Consejos de Familia.

Este campo, asimismo, se ocupa también del desarrollo de los miembros de la familia, aunque esto implica que ese desarrollo se pueda dar fuera de las empresas de su propiedad. Se entiende que el desarrollo profesional y personal se puede encontrar en trabajos diferentes de los que la familia puede proporcionar. Al paso del tiempo y con el crecimiento de la familia, las situaciones relativas al patrimonio se complican. Por ello se dice que la familia crece más rápido que los negocios; mientras que se multiplica exponencialmente, la empresa lo hace aritméticamente (Belausteguigoitia, 2004). Este crecimiento desigual trae implicaciones enormes a cada uno de estos subsistemas, por lo que merece la pena hacer proyecciones y escenarios tanto de empresa como de familia, con el fin de encontrar la mejor manera de brindar la posibilidad de un buen desarrollo para ambas dimensiones. Hay mucho que investigar y difundir en esta disciplina que también es de carácter emergente.

### *Relación entre familia y trabajo*

Desde hace varias décadas se han realizado estudios sobre las relaciones entre familia y trabajo. Por ejemplo, desde 1966, Adams relacionó las variables de familia y trabajo, con la satisfacción laboral y con la vida. En 1981, Arias Galicia (1981) encontró diferencias en las relaciones familiares con variables relativas a la organización al aplicar el inventario de rela-

ciones entre familia y trabajo (IRFYT) en cuatro países de América Latina, el cual contempla seis aspectos: alimentos y pasatiempos con la familia, integración familiar, conflictos entre la familia por el tiempo dedicado al trabajo, trabajo llevado a casa y apoyo de la familia respecto al trabajo (Arias, 2003). Varias investigaciones que pertenecen a esta área se relacionan con la dificultad de equilibrar las dimensiones de familia y trabajo (Arias, 1981). Este tema se ha enfocado en forma importante en las mujeres trabajadoras, quienes además de tener una responsabilidad mayor en el cuidado de la familia que su pareja (en caso de que exista), generan recursos para su manutención.

### *La empresa familiarmente responsable*

Está surgiendo un campo muy interesante que se relaciona con la idea de comprometer a las empresas y empleadores no sólo hacia sus trabajadores, sino también hacia sus familias. La empresa familiarmente responsable no asume el paradigma "suma cero" con el cual se intenta obtener el mayor tiempo del trabajador a costa del detrimento de su vida familiar. Éste considera que el patrón debe ser comprensivo con sus colaboradores, aunque al mismo tiempo exigente; puede ser flexible, por ejemplo permitiendo ausencias en momentos críticos, o asignar trabajos de medio tiempo, pero sabe que esto genera el compromiso de sus colaboradores, que son capaces de recuperar el tiempo perdido e incluso propiciar esfuerzos adicionales en beneficio de su organización. Gouldner (1960) plantea la ley de la reciprocidad, en la cual se establece que la persona que recibe, adquiere la obligación moral de retribuir al donante y, en ese sentido, se piensa que la organización se verá favorecida en la medida en que el trabajador perciba que está recibiendo un bien extraordinario del empleador.

México es pionero en este nuevo campo y la Secretaría del Trabajo, mediante su Dirección de Equidad Laboral (antes Dirección de Equidad y Género), ha creado una iniciativa para distinguir a las organizaciones familiarmente responsables. Desde el inicio de este programa en agosto de 2006 al mes de junio de 2009, se han entregado 254 distintivos de "Empresa Familiarmente Responsable". Este campo está urgido de investigación. Habrá que reconocer más elementos sobre el impacto de la adopción de un comportamiento organizacional orientado a la familia sobre la productividad, el desempeño y la generación de valor. Por lo pronto, se percibe una resistencia de las empresas a adoptar mayor flexibilidad y tolerancia con sus trabajadores. Aún hay un largo camino que recorrer por parte de los empleadores en la comprensión de las circunstancias personales y familiares de sus empleados, que requieren ser apoyados para la satisfacción de sus necesidades de carácter familiar. Este campo pertenece también al campo de *género*, ya que es la mujer quien tradicionalmente demanda más flexibilidad laboral por su condición de madre, aunque naturalmente el hombre no deja de beneficiarse al ser tratado. Este campo naciente también se relaciona con el que corresponde al de *responsabilidad social*, que contempla la dimensión de apoyo a colaboradores en las organizaciones.

### *Nuevos caminos en el estudio de las empresas familiares*

La enseñanza de las actividades administrativas se ha centrado principalmente en la gran empresa. A los estudiantes mexicanos se les enseña bajo la óptica de la empresa transnacional y la asimilación de estos conceptos contribuyen a su formación. Sin embargo, al ponerlos en el caso de empresas familiares, algunos no los

pueden aplicar fácilmente dado que su entorno y la naturaleza de su organización difieren de su marco de referencia.

Esta situación ha sido contemplada por la academia y, en un intento por articular las enseñanzas en el aula con la realidad de las empresas mexicanas, se ha proporcionado mayor importancia a las organizaciones de menor tamaño como la micro, pequeña y mediana empresa. Resulta necesario visualizar las empresas menores con una óptica diferente y más ajustada a su realidad. Con la aparición de la disciplina de abordar a las EF, se da un paso importante hacia la comprensión de la mayoría de las organizaciones de nuestro país.

Varios son los estudios encaminados a estimar el número y la proporción de empresas familiares y todos indican una mayoría aplastante de estas organizaciones (Ginebra, 1997; Grabinsky, 1994; Rosenblatt, 1990). Sin embargo, es importante considerar que estas cifras están sujetas a la definición de EF, o lo que se entienda de ésta. Infortunadamente, no se cuenta con una definición unificada, de naturaleza universal que permita hacer comparaciones entre diversos estudios, entre otros aquellos que pretenden conocer el número de éstas.

Por otro lado, es trascendente que la empresa (micro, pequeña, mediana, grande) se fortalezca, tenga continuidad y contribuya al crecimiento económico y beneficio y bienestar de las familias. Para ello habrá que generar conocimientos por medio de la investigación y aplicarlos eficazmente.

## **Conclusiones**

El campo de las empresas familiares ha tenido un desarrollo importante en México, aunque

aún se encuentra en una fase temprana. Los trabajos de investigación en la materia aún son muy escasos en comparación con otras disciplinas y las recomendaciones para una apropiada administración de estas organizaciones surgen de prácticas y conocimientos generados en otras latitudes, por lo que es peligroso adoptarlas sin antes considerar las diferencias que podrían existir entre organizaciones, familia y cultura. Por ello, resulta de gran trascendencia realizar investigación en nuestro país en una gran variedad de empresas, para poder determinar buenas prácticas para cada uno de los tipos (pequeñas, rurales, en informalidad, etc.)

Asimismo, se tiene la impresión que el área de las empresas familiares se ha nutrido de una gran cantidad de disciplinas y poco les ha retribuido, aunque se espera que en el futuro se puedan hacer algunas aportaciones a otros campos.

Finalmente, existen algunas disciplinas asociadas al campo de las empresas familiares que, de igual manera, es importante desarrollar para así beneficiar a una buena parte de la población mexicana. Será importante difundir la necesidad de llevar a cabo programas académicos, de investigación y apoyo en general, enfocados en el beneficio de millones de familias y organizaciones en nuestro país.

## Referencias

Arias, F. (2003). La Escala de Satisfacción Marital: Análisis de su Confiabilidad y Validez en una Muestra de Supervisores Mexicanos. En: *Revista Interamericana de Psicología/ Interamerican Journal of Psychology*, Vol. 37, N.º 1, pp. 67-92.

Arias, F. (1981). ¿Conflictos entre familia y trabajo? En: *I. Contaduría y Administración*, pp. 112-113, 5-18.

Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresas Familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill.

Bird, B. et ál. (2002). Family Business Research: The Evolution of an Academic Field. In: *Family Business Review*, Vol. 15 N.º 4.

Casillas, J. y Acedo, F. (2007). Evolution of the Intellectual Structure of Family Business Literature: A Bibliometric Study of FBR. In:

*Family Business Review*, June 2007 Vol. XX N.º 2, pp. 141-162.

Chamberlain, K. (2007). *Teoría de la Agencia y Empresas Familiares*. República Dominicana: Universidad Tecnológica de Santiago, Escuela de Graduados.

Davis, J. (2007). Seminario 'Families in Business: from Generation to Generation'. Materiales del Seminario, Harvard Business School.

De la Cerda, J. y Núñez de la Peña, F. (1993). *La Administración en Desarrollo: Problemas y Avances de la Administración en México*. México: Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales.

Donckels, R. y Fröhlich, E. (1991). Are Family Business Really Different? European Experiences from STRATOS. In: *Family Business Review*, IV (2), 1.

- Family Firm Institute, Inc. (2008). *Yellow Pages. A Resource Guide for Family Business Advisors, Educators, Researches and Consultants*. North Beacon Street, Boston, Massachusetts: 01235-1943. www.ffi.org.
- Friedman, M. y Friedman, S. (1994). *How to Run a Family Business*. Cincinnati, Ohio: Betterway Books.
- Friedman, S. D. (1991). Sibling Relationships and Inter-generational Succession in Family Firms. In: *Family Business Review*, IV (1), pp. 3-20.
- Ginebra J. (1997). *Las Empresas Familiares: Su dirección y continuidad*. México: Editorial Panorama.
- Gouldner, A.W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. In: *American Sociological Review*, 25, pp. 161-178.
- Grabinsky, S. (1994). *La Empresa Familiar*. México: Del Verbo Emprender.
- Handler, W.C. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business. In: *Family Business Review*, II (3), pp. 257-276.
- IMCO (2007). *Situación de la competitividad de México 2006: Punto de inflexión*. México, 25 de abril.
- INEGI (2005). *Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los Censos Económicos*. México, p. 18.
- Jensen, M. y Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure. In: *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, N.º 4, pp. 305-360.
- Moore, K. (2009). Paradigms and Theory Building in the Domain of Business Families. In: *Family Business Review*, Vol. 22, pp. 167-180.
- Nelton, S. (1993). *Why don't we dish the dirt (Stories of family business.)*. E.U.A.: pp. 81, 61.
- Nicholson, N. (2008). Evolutionary Psychology and Family Business; A New Synthesis for Theory, Research, Practice. In: *Family Business Review*, 21 (1), pp. 103-124.
- Rosenblatt, P. & Pinet, P.C. (1990). *The Family in Business*. San Francisco, California: Jossey Bass Publishers.
- Tagiuri, R. & Davis, J. (1992). Bivalent Attributes of the Family Firm. In: *Family Business Review*, IX (2), pp. 199-208.
- UNAM (2009). *Biblioteca Digital*. Colecciones Digitales. <http://bidi.unam.mx/>, mayo.
- Wortman, M.S., Jr. (1994). Theoretical Foundations for Family-Owned Business: A Conceptual and Research-Based Paradigm. In: *Family Business Review* VII (1), pp. 3-27.
- Zahra Shaker, A. & Sharma, P. (2004). Family Business Research: A Strategic Reflection. In: *Family Business Review*, 17, pp. 331-346.