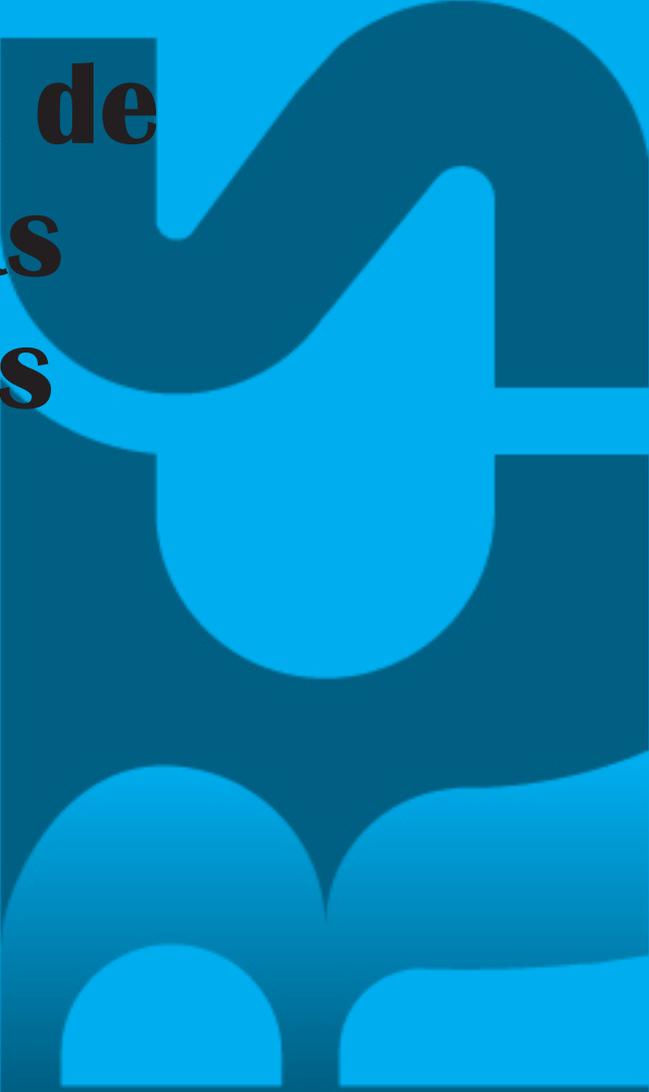


# Revista de Ciencias Sociales



# Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares

Acosta de Mavárez, Ana\*  
Molina Quiroz, Claudia A.\*\*  
Andino Chancay, Tanya S.\*\*\*  
Rodríguez López, Virginia E.\*\*\*\*

## Resumen

Las empresas familiares, aun cuando son similares en muchos aspectos a otras organizaciones que no lo son, presentan diferencias que provienen de la naturaleza explícita del sistema familiar en la propiedad y el control de la empresa. La presente investigación tiene como objetivo analizar elementos del sistema familiar que pueden afectar la continuidad de las empresas familiares. El estudio es de tipo documental-descriptivo, fundamentado en teorías de empresas familiares desarrolladas por autores como: Ward (2003), Gallo y Amat (2003), Chrisman, et al. (2005), Cabrera, et al. (2005; 2014), Amat, et al. (2008), Belausteguigoitia (2010), entre otros. Los hallazgos obtenidos indican que los elementos del sistema familiar que contribuyen con la continuidad de la empresa familiar se relacionan principalmente con el componente humano, los cuales requieren habilidades relacionadas con el liderazgo familiar, la cultura y la capacidad para gestionar las relaciones empresa-familia, en lugar de elementos empresariales y racionales. Se concluye que el desafío del sistema familiar para lograr la continuidad de estas empresas se conecta con la necesidad de contar con estructuras formales de poder compartido; superar modelos tradicionales de sucesión y liderazgo, relacionados con el control patriarcal; y mejorar tanto los procesos de comunicación como el manejo de conflictos.

**Palabras clave:** Factores familiares; continuidad empresas familiares; sistema familiar; liderazgo familiar; éxito empresarial.

---

\* Doctora en Ciencias Gerenciales. Máster en Administración de Empresas. Economista. Docente Titular e Investigadora del Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela. E-mail: [acosta\\_ana@fces.luz.edu.ve](mailto:acosta_ana@fces.luz.edu.ve) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7983-4531>

\*\* Máster en Administración Pública con mención en Desarrollo Institucional. Economista. Docente Titular en la carrera de Mercadotecnia de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador. E-mail: [analia.molina@uleam.edu.ec](mailto:analia.molina@uleam.edu.ec) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7396-3519>

\*\*\* Máster en Comercio y Finanzas Internacionales. Ingeniera en Comercio Exterior y Negocios Internacionales. Docente Titular e Investigadora de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador. Acreditada en el SENESCYT, REG-INV-18-03514. E-mail: [tanya.andino@uleam.edu.ec](mailto:tanya.andino@uleam.edu.ec)

\*\*\*\*Máster en Comercio y Finanzas Internacionales. Ingeniera en Comercio Exterior y Negocios Internacionales. Docente e Investigadora de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador. E-mail: [virginia.rodriguez@uleam.edu.ec](mailto:virginia.rodriguez@uleam.edu.ec)

# Family system and continuity of family businesses

## Abstract

Family businesses, even though they are similar in many ways to other organizations that are not, have differences that come from the explicit nature of the family system in the ownership and control of the business. This research aims to analyze elements of the family system that can affect the continuity of family businesses. The study is documentary-descriptive, based on family business theories developed by authors such as: Ward (2003), Gallo and Amat (2003), Chrisman, et al. (2005), Cabrera, et al. (2005; 2014), Amat, et al. (2008), Belausteguigoitia (2010), among others. The findings obtained indicate that the elements of the family system that contribute to the continuity of the family business are mainly related to the human component, which require skills related to family leadership, culture and the ability to manage business-family relationships, instead of business and rational elements. It is concluded that the challenge of the family system to achieve the continuity of these companies is connected with the need to have formal structures of shared power; overcome traditional models of succession and leadership, related to patriarchal control; and improve both communication processes and conflict management.

**Keywords:** Family factors; continuity family businesses; family system; family leadership; business success.

## Introducción

Las empresas familiares, consideradas como aquellas cuya propiedad y dirección está en manos de los miembros de una o varias familias, que tienen participación suficiente en el capital y controlan la toma de decisiones (Vallejo, 2005; Belausteguigoitia 2010), aun cuando pueden ser similares en muchos aspectos a otras organizaciones que no son familiares, presentan diferencias que provienen de la naturaleza explícita del sistema familiar, en la propiedad y el control de la empresa.

La superposición de lo familiar y empresarial, lo emocional y racional, lo afectivo y económico que se da en estas empresas, explica que el sistema de relaciones familiares entre propietarios, directores así como miembros de la familia, ejerza una fuerte influencia en la toma de decisiones y la dirección estratégica, muchas veces

priorizando los objetivos no financieros a los económico-financieros (Dyer, 2003; Chrisman, Chua y Sharma, 2005).

Algunos de los objetivos no financieros que persiguen estas empresas están relacionados, fundamentalmente, con los del sistema familiar como: El deseo de mantener el control de la misma en manos de la familia; la preservación de los lazos y valores familiares; el mantenimiento de la dinastía familiar así como el estilo de vida de los miembros de la familia; la preservación del prestigio y la imagen de la empresa que se identifica estrechamente con la familia (Dyer, 2003; Cabrera, 2012; Cabrera, Déniz y Martín, 2014). Al respecto, señalan Arenas y Rico (2014), la influencia de la familia, ya sea a través de la propiedad o del trabajo en la entidad, es la que determina las potencialidades y, a su vez, las debilidades en este tipo de organización.

Las empresas familiares, por tanto,

necesitan contar con factores que le permitan ser eficaces y eficientes en el mediano y largo plazo, ante la desaparición de un importante número de ellas, así como manejar adecuadamente los problemas que comporta ser empresa y familia (Gallo y Amat, 2003). Todo ello implica llevar a cabo múltiples esfuerzos para lograr el éxito conjunto de este tipo de unidades económicas y de la familia empresaria, a pesar de que no existen soluciones fáciles para lograr su viabilidad, continuidad, evolución y crecimiento en el largo plazo.

En ese contexto, el objetivo de este artículo es analizar elementos del sistema familiar que pueden afectar la continuidad de las empresas familiares. El estudio realizado es de tipo descriptivo-documental, fundamentado en teorías de empresas familiares desarrolladas por autores como: Ward (2003); Gallo y Amat (2003); Chrisman, et al. (2005); Amat, Martínez y Roure (2008); Belausteguigoitia (2010); Cabrera (2012); Cabrera, et al. (2014), entre otros.

## 1. La empresa familiar: Conceptos y dimensiones

Uno de los principales problemas que han encontrado los estudiosos de la empresa familiar, es que no existe una definición de ella comúnmente aceptada por todos (Colli, 2003; Chrisman, et al., 2005; Vallejo 2005; Debick, Matherne, Kellermanns y Chrisman, 2009), sino que los investigadores del área, los directivos de empresas, los consultores, académicos, comunicadores, periodistas, incluyen gran número de variables o dimensiones para definirla y, en muchas ocasiones, se les confunde erróneamente con la pequeña y mediana empresa. Si bien es cierto, las micro y pequeñas empresas son las que predominan en este tipo de organizaciones, también se pueden encontrar grandes empresas y corporaciones mundiales que aún conservan su condición de familiar (Chrisman, et al., 2005; Gallo y Amat, 2003).

Esta deficiencia en el campo de estudio

se debe, en parte, a la corta trayectoria de las investigaciones de empresa familiar, y a que su marco teórico está apenas en construcción (Neubauer y Lank, 2003; Belausteguigoitia, 2010), generando ambigüedad teórica de dichas organizaciones (Chrisman, et al., 2005). Sin embargo, tanto desde el mundo de la investigación como desde las instituciones o redes de empresas familiares, ha habido serios intentos de recopilar las definiciones de empresa familiar y proponer una única a partir de las mismas, pero el consenso alcanzado aún no ha sido definitivo.

Los distintos enunciados ofrecidos van desde algunos muy restrictivos, en los que se incluyen tres dimensiones: Participación de la familia en la propiedad y dirección de la empresa; subsistemas interdependientes así como transferencia generacional, hasta otros más amplios, que se suelen basar en criterios exclusivos de estructura de propiedad. La diferencia entre las mismas no es superficial puesto que según Shanker y Astrachan (1996), existe una tipología de las definiciones en tres niveles que, progresivamente, representan una mayor implicación familiar en la organización.

Según los autores citados, la definición más **amplia**, incluye a empresas familiares en las que existe escasa participación directa de la familia, la cual mantiene el control de la dirección estratégica y posee la intención de que la propiedad no salga de la familia. La definición **intermedia**, encierra todos los criterios de la explicación anterior, y además que el fundador, o sus descendientes, dirijan la empresa y posean el control legal del capital con derecho a voto. Por último, la más **restrictiva** también requiere, que existan múltiples generaciones de la familia implicadas en el negocio, que la familia esté directamente implicada en las operaciones diarias de la empresa y que más de un familiar tenga responsabilidades de gestión importantes.

Al respecto, Neubauer y Lank (2003), afirman que el concepto de empresa familiar puede variar según los siguientes aspectos: El porcentaje de propiedad que deba asumir la familia, la obligación de que asuma funciones ejecutivas, el número de generaciones que

deben haber sido propietarias de la empresa, el número de familias que intervienen en la misma, el que la familia controle la empresa, quién sea el que defina la empresa como familiar, el tamaño de la empresa, el que la sucesión haya comenzado. Estos autores conciben las empresas como más o menos familiares en función del grado de participación de la familia en la toma de decisiones de la empresa.

Por su parte, Barroso, Sanguino y Bañegil (2012), afirman que una empresa familiar es aquella en la que la propiedad y/o la dirección de la empresa se encuentran en manos de una familia que tienen vocación de continuidad, puesto que desean que la empresa continúe en un futuro en manos de sus descendientes.

Finalmente, unas aproximaciones más estricta son las planteadas por Sharma (2008), la cual indica que las empresas familiares son aquellas en las cuales la propiedad y control, están en la misma familia; existe una permanente influencia de esta última en la toma de decisiones; y su propósito es transmitir la propiedad a la siguiente generación, así como la aportada por Gallo (2004), quien señala que la empresa familiar, es aquella en donde una o más familias poseen más del 50% de la propiedad de la empresa y donde los miembros de ella consideran que esa empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones.

Sin embargo, la mayoría de las definiciones consideran que la empresa y la familia son dos instituciones sociales distintas, con objetivos propios, de cuya confluencia emerge un nuevo sistema: La empresa familiar (Ayala, 2004). En ese contexto, tomar en cuenta solo las dimensiones de propiedad (control familiar) o de gestión (trabajo conjunto), en la cual dos o más miembros de una familia trabajan en ella, no implica un único concepto, dado que tanto el control como la operación podrían definirse en múltiples formas (Belausteguigoitia, 2010).

Por lo anteriormente expuesto, se puede concluir que no existe una definición universalmente aceptada del concepto de empresa familiar, principalmente por la

dificultad para fijar los límites de sus fronteras, relacionadas con el lazo familiar, el nivel de control y el tiempo de posesión de la empresa. No obstante, existe una aceptación generalizada en utilizar dimensiones básicas para definirla, tales como la propiedad y la gestión, los cuales son elementos fundamentales de la definición de empresa familiar, además, de otras dimensiones como la dirección, el número de generaciones de la familia propietaria, el ambiente familiar, la cultura, influencia de la familia en la empresa y la tradición familiar, entre otros, que se pueden utilizar para definirla.

## **2. Importancia de la empresa familiar en el mundo**

La importancia de la empresa familiar dentro de la economía mundial, en general, es considerable (Cabrera, Déniz y Santana, 2005; Casado y Rodríguez, 2009), ellas representan entre el 70% y el 95% de todas las entidades existentes y están presentes en todos los sectores de actividad, generan entre el 70% y 90% del PIB mundial al año y crean entre el 50% y el 80% de todos los puestos de trabajo (González y Olivé, 2018). Las estadísticas particulares de cada país dan cuenta de esa importancia:

El 20% de las 500 mayores compañías del mundo son de tipo familiar. Un porcentaje similar de empresas familiares puede encontrarse entre las 100 mayores compañías de España (KPMG, 2015), donde representan cerca del 90% del tejido productivo, generan casi el 70% del empleo privado y tienen una facturación aproximada del 60% del PIB (Instituto de la Empresa Familiar, 2018). Se estima que en países como Italia representan más del 90% del PIB, y en la Unión Europea existen 17 millones de empresas que son familiares y que crean 100 millones de puestos de trabajo (Instituto de la Empresa Familiar, 2018).

En Oriente Medio, fuera del sector petrolero, la mayor parte del PIB de la región es generado por la empresa familiar y más del

80% de sus negocios son de propiedad familiar; en China, el 85,4% de las empresas privadas son de propiedad familiar y en la India, este tipo de empresas representa dos tercios del PIB, supone el 90% de la producción bruta de la industria y genera el 79% del empleo organizado del sector privado (González y Oliví, 2018).

En el caso de los Estados Unidos, las empresas familiares ocupan el 80% del entramado empresarial y generan el 50% del empleo privado. En América Latina, se debe destacar la dificultad en obtener estadísticas confiables así como estudios consistentes y actualizados, sin embargo, se podrían esperar índices superiores, puesto que ellas configuran la espina dorsal de las economías nacionales en toda la región, generando el 70% del empleo y el 60% del PIB regional (González y Oliví, 2018). Asimismo, de las 500 mayores empresas familiares del mundo un 7,4% se encuentran en suelo latinoamericano (KPMG, 2015).

En lo relativo a su impacto en la generación de empleo de los diferentes países, supone el 90% en México, el 60% en El Salvador, Colombia, Costa Rica o Chile. Para el caso venezolano, esta participación es aún más elevada, estimada en un 91,5% (Romero y Zabala, 2018).

No obstante, la importancia de las empresas familiares, una gran proporción de ellas, incluyendo las latinoamericanas, no logra alcanzar la tercera generación, calculándose que sólo una de cada tres organizaciones familiares consigue pasar exitosamente a la siguiente generación (Belausteguigoitia, 2010).

Los factores que explican esta situación son diversos, entre ellos: La incompetencia o poca preparación de los sucesores, los conflictos familiares internos o la ausencia o poca preparación de un plan de traspaso generacional (Handler, 1994; Miller, Steier y Le Breton-Miller, 2003); su forma compleja de organización empresarial (Neubauer y Lank, 2003); la falta de comunicación así como los problemas entre los parientes (Schwass, 2008);

la carencia de alineación de las expectativas familiares con las exigencias de mercado de la empresa (Amat, 2004); en general son problemas entre familiares, señalando Ward (2003), que la desaparición de estas empresas se produce un 60% por este tipo de problemas y solo un 40% a causa de inconvenientes que dependen del propio funcionamiento de la compañía, razón por la cual deben ser visibilizados y analizados.

### 3. Factores del sistema familiar para la continuidad de las empresas de familia

Para afrontar los problemas del sistema familiar indicados anteriormente, y contribuir a la continuidad de las empresas familiares, muchos investigadores abogan por la separación de lo familiar y lo empresarial, sin embargo, se debe considerar que esos factores familiares también son causa de ventajas competitivas para lograr su éxito. Por tanto, más que separarlos lo que se recomienda es clarificar los conflictos que genera la superposición entre lo familiar y lo empresarial.

Así, la continuidad de la empresa familiar, siendo un proceso que comienza desde que se crea, con el compromiso de la familia y la educación o adiestramiento de los integrantes de ésta, en los quehaceres del negocio y en la toma de decisiones (Ginebra, 2001), debe hacer énfasis en factores familiares generales, comunes a todas ellas, que manejados de forma adecuada pueden contribuir al éxito y prolongación de muchas de estas empresas, entre ellos: El liderazgo, la cultura y las relaciones empresa-familia.

#### 3.1. El liderazgo

Señalan Gallo y Amat (2003), para el éxito y continuidad de las empresas familiares es decisiva la influencia de sus líderes, al promover a lo largo del tiempo un equilibrio entre los intereses de la dirección de la empresa

y sus propietarios, al igual que resolver los conflictos de intereses, definiendo el rol de la familia en la empresa y la misión de ésta.

Por tanto, uno de los recursos más valiosos para la empresa posiblemente sea la coincidencia y la sinergia producida entre las responsabilidades de ser propietario y de ser gerente, gestor de la empresa, lo que puede crear ventajas derivadas de mecanismos de supervisión eficaces así como de la presencia de una mentalidad sobre el crecimiento orientado hacia el futuro, que ancla profundamente en el espíritu de la familia. En el caso del padre-fundador, su perfil refleja una personalidad fuerte, pionero en su actividad, con ideas propias y un estilo directo, que es diferente a lo demás, y, especialmente, tiene voluntad de continuar la empresa familiar y transmitir las a la siguiente generación.

El paso de una generación a otra en una familia empresaria, implican el cambio de liderazgo, el cual es un proceso complejo que normalmente enfrenta muchas dificultades y problemas emocionales, tanto por parte del personal como de la familia, debido a que la sucesión se trata muchas veces de una verdadera transformación, en la cual la nueva generación tiene que reconstruir la organización de acuerdo a sus pautas y nuevas ideas acerca de cómo se debe manejar la misma. En este traspaso de una generación a otra se pone en juego la continuidad de la empresa familiar.

Sin embargo, a medida que la empresa familiar avanza hacia la colaboración de los hijos y luego de los primos, el liderazgo en muchas firmas familiares suele evolucionar con el tiempo hacia un enfoque de equipo (Ward, 2003), lo que es beneficioso para la continuidad de la misma, puesto que una de las principales causas de la muerte de las empresas familiares está relacionada con los cambios generacionales (Gallo y Amat, 2003).

Así, una elevada resistencia de los líderes a delegar; una tendencia mayoritaria a realizar frecuentemente interferencias en la gestión de los sucesores, delegando la responsabilidad pero muchas veces sin autoridad; la dificultad para planificar la sucesión del director;

en general, las dificultades en la relación entre los líderes y la siguiente generación familiar, no propicia el desarrollo interno de directivos en la empresa, ni la preparación de la organización para un liderazgo contratado externamente, incluso si la empresa sigue siendo administrada por la familia.

En este sentido, se debe asumir la formación de los sucesores e institucionalizar prácticas en la empresa que favorezcan el desarrollo del liderazgo y no caer en la tentación de pensar que un sucesor, por el mero hecho de pertenecer a la familia, tiene suficientes capacidades para acometer las futuras responsabilidades (Leach, 2002). Cualquiera de esas debilidades podría solucionarse a través de un protocolo familiar bien desarrollado y estructurado.

Al respecto, Gallo y Amat (2003) señalan que la solución a ese inconveniente tiene que basarse en una adecuada estructuración de la empresa familiar, analizando las diversas partes que la componen, las relaciones entre ellas, los principales problemas que se presentan y los periodos de tiempo más adecuados para acometer los cambios, siendo el protocolo un instrumento que facilita la regulación de las interacciones de la familia dentro de la misma empresa, a través de acuerdos voluntarios, cuyo objetivo principal es garantizar la continuidad de la empresa a través de las siguientes generaciones (Hernández, 2011).

### **3.2. La cultura**

Mantener la cultura familiar a lo largo del tiempo es el verdadero fundamento del éxito y continuidad de las empresas familiares, puesto que una cultura fuerte así como cohesionada, suministra un marco valorativo que aumenta el desempeño empresarial y une a los empleados y los miembros de la familia a largo plazo (Ward, 2003).

Para Hall y Nordqvist (2008), la cultura de una empresa familiar suele ser el resultado de los valores y normas del fundador, que han echado raíces en la familia al igual que en su

historia, lo cual hace que estos valores y normas se manifiesten en forma de pensamientos estables a través de los miembros de la familia. Con el paso del tiempo, los integrantes de otras generaciones influyen con su hacer en la evolución de la cultura de la empresa familiar, pues cada persona y cada rama familiar desarrolla sus propios sistemas de valores, pero, en una parte de esas subculturas existe un nexo común que las une a la cultura primigenia desarrollada por el fundador y su cónyuge.

De igual manera, Gallo y Amat (2003) manifiestan que cuando una empresa se ha desarrollado con éxito y ha sido conducida durante muchos años por su fundador, tendrá una cultura fuerte e influenciada por las convicciones así como los valores que el fundador y su cónyuge han querido implantar en su propia familia. En ese mismo sentido, afirma Ward (2003) que las empresas familiares se encuentran en una posición única y envidiable, en la medida en que sus culturas proporcionan un vínculo con creencias y valores básicos firmes provenientes del pasado.

Cuando la empresa familiar es todavía pequeña, la cultura personal del fundador se mantiene, y no es necesaria la incorporación de directivos externos. Sin embargo, el crecimiento de la misma requiere mayor delegación por parte del fundador y muchas veces la contratación de personal externo, presentándose dificultades en la coordinación y mantenimiento de dicha cultura. En este caso, la cultura del directivo externo debe responder a las características del fundador, de modo de mantener la cultura de familia.

Una cultura muy estable puede ser un obstáculo para el cambio y la adaptabilidad, puesto que nadie piensa en el cambio ni se plantea hacer las cosas de otra manera, porque siempre se han hecho así y han ido bien, convirtiéndose en una cultura tradicional, sin posibilidad de cambios ni de tener un comportamiento emprendedor.

Por ello, según Gallo y Amat (2003), las compañías longevas comparten varios, o la mayoría, de los siguientes valores: Promueven un cambio continuado, pero manteniendo siempre sus valores básicos; estimulan

el espíritu emprendedor y la creatividad; desarrollan un hábito institucionalizado de perfeccionamiento así como auto mejora permanente; tienen una cultura organizativa muy fuerte, que exige una elevada identificación y compromiso de sus integrantes con ella. Adicionalmente, nunca sacrifican ni colocan en peligro la identidad fundamental de la organización; tienen la perseverancia y la resistencia a la frustración, la capacidad para soportar la adversidad, no perder nunca la fe, gestionar dificultades y para confiar, compartir así como estimular la autonomía con un control descentralizado.

Cambiar la cultura de una empresa es tan difícil como implantarla, y esta dificultad se acrecienta cuando además se trata de cambiar la de una familia fuertemente imbricada con la actividad empresarial. Algunas empresas eliminan a miembros que no comparten su forma de pensar en cuanto a la orientación de la empresa o sus convicciones y conceptos de lo deseable para la misma. En particular, algunos aspectos de la cultura facilitan la adaptación y supervivencia de las empresas familiares, mientras que otros, plantean impedimentos considerables a su crecimiento y continuidad.

### **3.3. Relaciones empresa-familia**

Para los miembros de la familia, su actuar en los procesos psicosociales dentro de estas empresas, implica el desdoblamiento de roles dobles o paralelos, siendo por un lado, miembros de una familia con ciertas funciones y de quienes los integrantes de dicha familia esperan cierto grado de desempeño y éxito y, a la vez, dirigentes de la empresa propiedad de la familia (Bastar, 2013).

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

Al tener una estrecha relación

entre ambos, normalmente, cuando las necesidades y el bienestar de la familia toma importancia, ésta suele darse en detrimento del futuro crecimiento de la empresa; por el contrario, cuando se le da prioridad a la compañía, usualmente se perjudica la comunicación, la armonía así como satisfacción de las necesidades y problemas familiares (Carlock y Ward, 2001).

No obstante, la interacción entre familia y empresa puede constituir una competencia única, fuente de valor de una compañía familiar en la que existe una fuerte unidad entre sus miembros (Amat, et al., 2008). Esas relaciones cubren más aspectos que los puramente contractuales de trabajo, pues son relaciones entre padres e hijos, hermanos, conyugues, primos, tíos; las familias involucradas tienen nexos emocionales especiales entre sí y con su empresa, que requieren habilidad de sus miembros para enfrentar y resolver conflictos muchas veces constreñidos por los valores así como la cultura de la familia.

La dinámica familiar interpersonal, aunada con las necesidades estratégicas, la dirección de la empresa; además, la sucesión, la remuneración, las decisiones con respecto a quién ingresa en la empresa o quién controla la propiedad, así como muchas otras decisiones, son fuente común de conflicto en muchas familias, por tanto, manejarlo exitosamente se convierte en una invaluable pericia.

En ese sentido, con la finalidad de subsanar los conflictos que surgen de la superposición de los sistemas empresa y familia, es conveniente desarrollar estrategias que ayuden a reconocer y analizar los problemas familiares y empresariales, para luego enfrentarlos de una manera directa, a fin de asegurar el correcto equilibrio entre los componentes del sistema (Leach, 2002).

Las relaciones organizacionales y familiares, deben cumplir cuatro requisitos clave: Los miembros deben tener deseo de permanencia, estar comprometidos con metas comunes, comunicarse entre sí con respeto mutuo y ser capaces de demostrar un liderazgo creativo. Asimismo, para lograr el éxito es

imprescindible que a todos los niveles de la familia exista un compromiso pleno con la empresa, respetando las diferencias de personalidad y de roles, con sentimiento de orgullo respecto a la identidad familiar, los valores familiares, la historia familiar y los logros alcanzados.

El consejo más sabio que una familia puede recibir es el de fijar las normas que hayan de gobernar la interconexión familia-negocio antes de que ocurran los problemas y de forma consensuada. Al respecto, una constitución familiar es el vehículo ideal para que los miembros de una familia anticipen posibles asuntos contenciosos y decidan conjuntamente cómo manejarlas, porque rige las relaciones establecidas entre la empresa, la familia y la propiedad (Gallo y Amat, 2003).

En ese sentido, señala Ward (2003), la constitución familiar es quizás una de las tres recetas más recomendadas para lograr buenas relaciones familiares- empresariales (las otras son la comunicación y el gobierno). El deseo fundamental es preservar la armonía entre los miembros de la familia para llegar a evitar totalmente el conflicto, favoreciendo la continuidad; la unidad y el compromiso; el diálogo; el desarrollo de valores y pautas de comportamiento; que estimulen el compromiso de la familia con la empresa, delimitando explícitamente los temas que se refieren tanto a una como a otra.

## Conclusiones

Se concluye que el desafío del sistema familiar para lograr la continuidad de la empresa familiar, se relaciona con la necesidad de contar con estructuras formales de poder compartido; superar modelos tradicionales de sucesión y liderazgo, relacionados con el control patriarcal; así como mejorar tanto los procesos de comunicación como el manejo de conflictos. Por tanto, estos factores se relacionan principalmente con el componente humano, los cuales requieren habilidades relacionadas con el liderazgo familiar, la cultura y la capacidad para gestionar las

relaciones empresa-familia, más que con los elementos empresariales y racionales.

Considerar el compromiso de la familia, el fomento de la participación de la misma, la preparación de la próxima generación de directivos-líderes de la familia y el desarrollo de carrera de sus propietarios, en la formulación de las estrategias de la empresa, dan un elevado grado de coherencia entre la cultura, la estrategia y la organización, de modo de comprender mejor el propósito de propiedad subyacente, para tener éxito en la continuidad de estas organizaciones.

Todas las características fundamentales para la continuidad exitosa de estas empresas implican la necesidad de una clara delimitación de funciones entre propietarios, directivos, trabajadores (agentes internos) y otros agentes (externos) interesados en la empresa (clientes, proveedores, consumidores, administración pública, sindicatos, competidores, entre otros); por ello, se requiere establecer una estructura de responsabilidades y funciones, donde se privilegie las capacidades de los miembros de la familia y no su apellido, para el desarrollo de las diversas actividades relacionadas con el control, la propiedad y la dirección de la empresa.

El desarrollo de una constitución o un protocolo donde se establezcan las normas que regulan el funcionamiento de la empresa, permite manejar de forma eficaz las dudas o conflictos que se pueden presentar al incorporar a la empresa, los miembros de la familia o familiares políticos, así como definir sus salarios y responsabilidades. Asimismo, establecer previamente la sucesión en el plan estratégico, formalizando aspectos como la actitud del líder frente a su retiro; su relación con los posibles sucesores; la planificación y gestión del proceso de traspaso de mando a la siguiente generación; y el perfil del sucesor para mantener tanto la cultura organizacional como su vinculación con las estrategias; contribuye al éxito de la empresa.

Finalmente, el desafío del éxito o la continuidad de la empresa se relaciona con la necesidad de contar con estructuras formales de poder compartido; el desafío del control

patriarcal, que se relaciona con el apego de las familias a modelos tradicionales de sucesión y liderazgo; al igual que el desafío de los procesos, lo cual incluye problemas tales como la comunicación, el manejo de conflictos, la incorporación de directores y ejecutivos externos, entre otros.

## Referencias bibliográficas

- Amat, J. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Amat, J., Martínez, J., y Roure, J. (2008). *Transformarse o desaparecer: Estrategias de la empresa familiar para competir en el siglo XXI*. España: Ediciones Deusto.
- Arenas, H., y Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252–258. doi:10.1016/j.estger.2014.02.013
- Ayala, J. C. (2004). Efectos tamaño y sector sobre la rentabilidad, endeudamiento y coste de la deuda de las empresas familiares riojana. *Cuadernos de Gestión*, 4(1), 35-53.
- Barroso, A., Sanguino, R., y Bañegil, T. (2012). Diferentes criterios del concepto de empresa familiar. Una aportación desde Extremadura, España. *Ide@s Concyteg*, 7(83), 611-622. doi: 10.17993/3cemp.2015.040323.185-199
- Bastar, S. (2013). *Familia y empresa familiar: Un caso de éxito en la intersección de estas instituciones*. UNAM FES, Zaragoza. doi: 10.22201/fesz.9786070244742e.2013
- Belausteguigoitia, I. (2010). El campo de las empresas familiares en Latinoamérica: Nuevas perspectivas. *Gestión y Sociedad*, 3(1), 13-25. Recuperado

de <http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/>

- Cabrera, M. K. (2012). La influencia de la familia en la empresa familiar: Objetivos socioemocionales, stewardship y familiness. *Revista de Empresa Familiar*, 2(2), 93-96. \_
- Cabrera, M. K., Déniz, M. D. C., y Martín, J. D. (2014). The setting of non-financial goals in the family firm: The influence of family climate and identification. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 289-299. doi: 10.1016/j.jfbs.2014.05.003
- Cabrera, M. K., Déniz, M. D. C., y Santana, D. J. (2005). Responsabilidad social corporativa y empresa familiar. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(4), 43-58.
- Carlock, R., y Ward, J. (2001). *Strategy planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business*. Londres: London' Palgrave.
- Casado, F y Rodríguez, M.A. (2009). *La RSE en la gran empresa familiar española*. Instituto de la Empresa Familiar. Documento 155. Recuperado de: <http://www.acefam.org/wp-content/uploads/La-RSE-en-la-Empresa-Familiar>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., y Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-575. doi: 10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x
- Colli, A. (2003). *The history of family business, 1850: 2000*. United Kingdom: Cambridge University Press.
- Debicki, B. J., Matherne, C. F., Kellermanns, F. W., y Chrisman, J. J. (2009). Family business research in the new millennium: An overview of the who, the where, the what, and the why. *Family Business Review*, 22(2), 151-166. doi: 10.1177/0894486509333598
- Dyer J., W. G. (2003). The family: The missing variable in organizational research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 401-416. doi: 10.1111/1540-8520.00018
- Gallo, M. A. (2004). Tipologías de las empresas familiares. *Revista Empresa y Humanismo*, 7(2), 241-258.
- Gallo, M. A., y Amat, J. M. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*. España: Deusto.
- Ginebra, J. (2001). *Las empresas familiares: Su dirección y su continuidad*. México: Panorama.
- González, E., y Olivé, C. (2018). *Empresa familiar, emprendimiento e intraemprendimiento* EAE Business School. Recuperado de [http://marketing.eae.es/prensa/SRC\\_Emprendimiento\\_EmpresaFamiliar.pdf](http://marketing.eae.es/prensa/SRC_Emprendimiento_EmpresaFamiliar.pdf)
- Hall, A., y Nordqvist, M. (2008). Professional management in family business: Toward an extended understanding. *Family Business Review*, 21(1), 51-69. doi: 10.1111/j.1741-6248.2007.00109.x
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(1), 133-174. doi: 10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x
- Hernández, B. (2011). *Compendio bursátil*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Instituto de la Empresa Familiar (2018). *Factores de competitividad y análisis financiero en la empresa familiar*. Barcelona, España:

- Instituto de la Empresa Familiar. Recuperado de <http://www.iefamiliar.com/publicaciones/factores-de-competitividad-y-analisis-financiero-en-la-empresa-familiar/>
- KPMG (2015). *Una visión de la empresa familiar excelente*. Recuperado de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/11/vision-empresa-familiar-excelente.pdf>.
- Leach, P. (2002). *La empresa familiar*. Barcelona, España: Ediciones Granica.
- Miller, D., Steier, L., y Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513-531. doi: [10.1016/S0883-9026\(03\)00058-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00058-2)
- Neubauer, F., y Lank, A. G. (2003). *La empresa familiar. Como dirigirla para que perdure*. España: Ediciones Deusto.
- Romero, J., y Zabala, K. (2018). Planificación estratégica financiera en las cadenas de farmacias familiares del estado Zulia-Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIV(4), 9-25.
- Schwass, J. (2008). *Crecimiento inteligente. La experiencia de las mejores empresas familiares del mundo*. España: Ediciones Deusto.
- Shanker, M., y Astrachan, J. (1996). Myths and realities: Family businesses' contribution to the U.S. economy - A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107-124. doi: [10.1111/j.1741-6248.1996.00107.x](https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00107.x)
- Sharma, P. (2008). Commentary: Familiness: Capital stocks and flows between family and business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 971-977. doi: [10.1111/j.1540-6520.2008.00266.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00266.x)
- Vallejo, M. (2005). Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(3), 151-171.
- Ward, J. (2003). *El éxito en los negocios de familia*. Colombia: Editorial Norma.