El capital social como recurso de la empresa familiar: La *familiness*

José Atilano Pena López
José Manuel Sánchez Santos

El Libro

La sostenibilidad de la empresa familiar está ligada a la existencia de algún recurso diferencial susceptible de otorgarle una ventaja competitiva. La presente obra analiza el sistema que constituye una empresa familiar con el objeto de delimitar en dónde reside. Un recorrido por los potenciales recursos diferenciales converge en el carácter relacional o lo que se ha dado en denominar la *familiness* o familihabilidad. Este concepto alude a las ventajas que supone para la empresa la interacción mutua existente entre familia y empresa y sus derivaciones en términos de generación de conocimiento, reputación, toma de decisiones, orientación al largo plazo, etc. El concepto de capital social nos permitirá desgranar las dimensiones que subyacen a este recurso relacional y extraer algunas líneas básicas para una adecuada gestión del mismo.

La Colección

La Colección Materiales Docentes es una iniciativa de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidade da Coruña con la que se pretende facilitar un material de acercamiento a las variadas temáticas que constituyen la problemática específica de la empresa familiar. El material incluido en cada volumen es el resultado de la docencia impartida en diferentes cursos académicos por colaboradores procedentes de la universidad y de la empresa.

El Coordinador

José Antonio Novo Peteiro es Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidade da Coruña.

novacaixagalicia
ASOCIACION GALLEGA DE LA EMPRESA FAMILIAR
INDITEX
INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR

ISBN 978-84-9745-880-1
9 788497 458801
netbiblo
www.netbiblo.com

El capital social como recurso de la empresa familiar: La *familiness*

Colección Materiales Docentes nº 3

El capital social como recurso de la empresa familiar: La *familiness*

José Atilano Pena López
José Manuel Sánchez Santos

UNIVERSIDADE DA CORUÑA
Red de Cátedras de Empresa Familiar

netbiblo

EL CAPITAL SOCIAL COMO RECURSO DE LA EMPRESA FAMILIAR: LA *FAMILINESS*

José Atilano Pena López
José Manuel Sánchez Santos

netbiblo
www.netbiblo.com

EL CAPITAL SOCIAL COMO RECURSO DE LA EMPRESA FAMILIAR: LA *FAMILINESS*

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

DERECHOS RESERVADOS 2011, respecto a la primera edición en español, por

© Netbiblo, S. L.

netbiblo
www.netbiblo.com
NETBIBLO, S. L.
C/. Rafael Alberti, 6 bajo izq.
Sta. Cristina 15172 Oleiros (La Coruña) – Spain
Tlf: +34 981 91 55 00 • Fax: +34 981 91 55 11
www.netbiblo.com
editorial@netbiblo.com

Miembro del Foro Europeo de Editores

ISBN (Colección): 978-84-9745-877-1
ISBN (Libro): 978-84-9745-880-1

Depósito Legal: C-2694-2011

Directora Editorial: Cristina Seco López
Editora: Rosario Moure
Imagen cubierta: © frenta
Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España – Printed in Spain

José Atilano Pena López es Doctor en CC. Económicas y profesor de Política Económica en la Facultad de Economía y Empresa de A Coruña. Su actividad investigadora se centra en los ámbitos de la Ética Económica y la Socioeconomía. En este sentido, ha desarrollado diversos estudios sobre el *Das A. Smith problem* y las incongruencias derivadas de las concepciones restrictivas de la racionalidad en la Economía. En el ámbito de la Socioeconomía viene centrando su investigación en el concepto de capital social y su aplicación a la comprensión del funcionamiento del mercado y la actividad empresarial. Es colaborador habitual en las labores docentes de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidade da Coruña.

José Manuel Sánchez Santos es Doctor en Economía y Profesor Titular de Economía Aplicada en la Universidade da Coruña. Imparte docencia en materias de Política Económica y sus principales áreas de interés en el terreno de la investigación son la Socioeconomía, la política monetaria y la economía del deporte. Es autor de varios libros en estos ámbitos y ha publicado numerosos artículos en revistas como *Hacienda Pública Española, Información Comercial Española, Revista de Economía Institucional, Applied Economic Letters, Journal of Policy Modeling* o *International Journal of Sport Finance*. Ha participado en varios proyectos de investigación sobre los determinantes y la evolución del capital social en diversos ámbitos geográficos.

La Cátedra de Empresa Familiar de la Universidade da Coruña fue creada en abril de 2005 mediante un convenio de colaboración entre esta universidad y el Instituto de Empresa Familiar, con el patrocinio de la Asociación Gallega de Empresa Familiar, Caixanova e Inditex. Se trata de un modelo de colaboración entre universidad y empresa cuyo contenido fundamental consiste en el desarrollo de actividades docentes, de investigación y de divulgación de los temas y características diferenciales de las empresas familiares, así como de las distintas problemáticas que afectan a su gestión y crecimiento. En la actualidad, existen treinta y siete Cátedras de Empresa Familiar en otras tantas universidades públicas españolas que desarrollan sus actividades bajo la coordinación del Instituto de Empresa Familiar.

La Colección de Materiales Docentes es una iniciativa de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidade da Coruña, con la que se pretende facilitar un material de acercamiento a las variadas temáticas específicas de la empresa familiar. El material incluido en cada volumen es el resultado de la docencia impartida en la Cátedra de Empresa Familiar en diferentes cursos

académicos por colaboradores procedentes de la universidad y de la empresa. Por su contenido y enfoque eminentemente práctico y aplicado, la colección está dirigida a un amplio abanico de personas interesadas en profundizar en el conocimiento de las empresas familiares. El lector podrá apreciar el rigor conceptual, la claridad expositiva y la orientación aplicada de los contenidos incluidos en cada obra.

La sostenibilidad de la empresa familiar está ligada a la existencia de algún recurso diferencial susceptible de otorgarle una ventaja competitiva. La presente obra analiza el sistema que constituye una empresa familiar, con el objeto de delimitar dónde reside dicho recurso. Un recorrido por los potenciales recursos diferenciales converge en el carácter relacional, o lo que se ha dado en denominar la *familiness* o familihabilidad. Este concepto alude a las ventajas que suponen para la empresa la interacción mutua existente entre familia y empresa y sus derivaciones en términos de generación de conocimiento, reputación, toma de decisiones, orientación al largo plazo, etc. Debido a la dificultad inherente al estudio de este recurso, se adapta el concepto de capital social para, por un lado, desgranar las dimensiones que subyacen a este recurso relacional y, por otro extraer algunas líneas básicas para una adecuada gestión del mismo.

José Antonio Novo Peteiro
Coordinador de la Colección y
Director de la Cátedra de Empresa Familiar
de la Universidade da Coruña

Capítulo 1
Introducción 1

Capítulo 2
¿Qué es una empresa familiar?
2.1. Una definición de empresa familiar 11
2.2. El sistema social de la empresa familiar 13
2.3. Función objetivo de la empresa familiar 20

Capítulo 3
¿Dónde está la ventaja competitiva de la empresa familiar?
3.1. La familiariedad o familihabilidad (*familiness*) 25
3.2. La perspectiva basada en recursos y capacidades 26
3.3. La familihabilidad como conjunto de recursos y capacidades 31
3.4. *Familiness* y orientación emprendedora de la empresa familiar 32
3.4.1. Recursos y capacidades de la empresa familiar y orientación emprendedora 34
3.4.1.1. Recursos humanos 34
3.4.1.2. Recursos organizativos 39
3.4.1.3. Recursos procesuales 42
3.4.2. ¿Son más emprendedoras las empresas familiares? 47
3.5. La causa primera: ¿Conocimientos o relaciones? 50

Capítulo 4
¿Son importantes las relaciones sociales en la empresa?
4.1. La importancia de lo relacional 59
4.2. Teoría de la Agencia *vs.* Teoría del *Stewardship* 61
4.2.1. Familia y Teoría de la Agencia 61
4.2.2. La Teoría del *Stewardship* 65

Capítulo 5
¿Qué es el capital social familiar?
5.1. Una primera aproximación al concepto de capital social 73
5.2. Peculiaridades, formas y medición del capital social 76
5.3. Capital social familiar: Concepto y flujos 80
5.3.1. Capital social familiar 80
5.3.2. Los flujos del capital social familiar 86

Capítulo 6
¿Qué configura el capital social familiar y cómo evoluciona?
6.1. Los valores y empresa familiar 91
6.2. Las redes en empresa familiar 97
6.3. La confianza y la empresa familiar 102
6.3.1. Bases y efectos de la confianza 104
6.3.2. La confianza en la empresa familiar 110
6.4. Causalidad y evolución del capital social familiar 114

Capítulo 7
Conclusiones 125

Bibliografía 133

INTRODUCCIÓN

La empresa familiar no ha sido estudiada en profundidad en el ámbito académico hasta hace relativamente poco. La mayoría de los trabajos optaban por centrarse en aquellos elementos que son comunes a las pymes en general, sin entrar en detalles sobre la naturaleza y origen de la especificidad de la empresa familiar (Miller *et al.*, 2008). Atendiendo a la importancia de estas empresas, tanto en términos de producción como de empleo, resulta un tanto chocante que durante mucho tiempo, los estudios se hayan desarrollado de espaldas al carácter diferencial de las empresas familiares.[1] Afortunadamente, esta situación ha dado un giro sustancial y, desde hace algunos años, la investigación académica ha vuelto su mirada sobre los rasgos compartidos por estas empresas, así como sobre los factores determinantes de que este tipo de firmas prosperen y perduren en el tiempo.

El contenido de la presente monografía se inserta en el marco de esta literatura sobre la competitividad de los negocios familiares. Nuestro principal objetivo es analizar en que medida algunas de las especificidades de las empresas familiares son fuente de una ventaja competitiva sostenible y, con ello, abordar los problemas que implica su supervivencia a largo plazo. Este último aspecto resulta de enorme interés porque, a pesar de que para algunos autores (Schwass, 2005) el principal objetivo de la empresa familiar es la continuidad generacional, la evidencia disponible viene a poner de manifiesto que la supervivencia del carácter familiar

[1] A título ilustrativo para el caso español, las estimaciones disponibles hasta la fecha señalan que en torno a un 75% de las empresas tienen carácter familiar y estas llegan a generar cifras próximas al 65% del PIB (IFERA, 2003). A nivel internacional y en lo que se refiere al porcentaje de empresas familiares sobre el total nos encontramos con una amplia variabilidad que va desde el 50% de Polonia hasta el 96% en los EE. UU. En todo caso es indudable que estamos hablando del grupo mayoritario de empresas. En el ámbito de América Latina constituyen la práctica totalidad del sector privado (90% en Brasil, 60% en México y Argentina). Este peso también se aprecia en los porcentajes de empleo (desde el 45% en Dinamarca al 75% en la India) y en el PIB (desde el 35% en Polonia, hasta el 65% en España). Por tratarse de la primera economía mundial y el caso más estudiado, merecen especial mención los datos de los EE. UU. Para este país este porcentaje se eleva hasta el ya señalado 96% del total de las empresas y estas generan a su vez, un 60% del empleo y un 40% de la producción (IFERA, 2003).

en segunda generación solo alcanza al 30% y en tercera al 15% (Davis y Harveston, 2001).

En la práctica, un buen número de empresas nacen asociadas a la capacidad empresarial o al espíritu emprendedor de un fundador y ligadas a una familia, lo que parece otorgarles una cierta ventaja competitiva. No obstante, el problema surge porque dicha ventaja se erosiona con el paso del tiempo si no se traslada a las siguientes generaciones. En este sentido, un elemento esencial para explicar esta realidad es la interrelación entre familia y empresa, interacción de naturaleza compleja, en gran medida por su carácter ambivalente, es decir, por un lado está en el origen de las potenciales ventajas competitivas de las empresas familiares y, por otro, constituye uno de los factores que puede comprometer la supervivencia intergeneracional de estas empresas.

Los resultados que arrojan las investigaciones realizadas en este campo no son ni mucho menos concluyentes. En un extremo se situarían las que argumentan que la interrelación entre empresa y familia no puede subsistir o está condenada a desaparecer (Levinson, 1971; Cohn y Lindberg, 1974) y, en el polo opuesto, las aproximaciones más recientes, señalan que la estrecha interrelación entre las dinámicas de la familia y de la empresa acaba por configurar una ventaja competitiva asociada a la gestión familiar con derivaciones positivas sobre la sostenibilidad de la propia empresa (Chua *et al.*, 2003). Este segundo tipo de enfoques son los que insisten en el uso del término *familiness* (traducible al castellano como 'familiariedad o familihabilidad')[2] para recoger

[2] En ocasiones, elegir una palabra para definir una idea o un concepto relativamente nuevo se convierte en una tarea ardua. Cuando se dispone de un término en otro idioma que ya está estandarizado, nos enfrentamos a dos opciones. Una alternativa es hacer una traducción literal, lo que obliga a crear una nueva palabra en castellano. La otra posibilidad es utilizar el término sin traducir. A lo largo del texto recurriremos a utilizar de modo equivalente tanto la expresión inglesa como una propuesta de traducción. El término *familiness* puede trasladarse al castellano con la expresión "familiariedad", tratando de evitar la confusión que generarían las connotaciones que rodean la expresión "familiariedad". Junto a este, el término familihabilidad ya tiene uso en el ámbito académico (véase elaldabon.com).

la especificidad que la interrelación entre el sistema familiar y el empresarial otorga a estas empresas.

Nuestro objeto de estudio es justamente la señalada *familiness*, entendida esta como rasgo distintivo o diferencial potencialmente generador de ventajas competitivas en las empresas familiares. En la aproximación al concepto de *familiness* y en el análisis de su papel en el ámbito de la empresa familiar hemos seguido la siguiente secuencia argumental. Como punto de partida tomamos una definición de consenso de empresa familiar. A continuación, utilizando como marco de análisis la Teoría de Sistemas, presentamos a este tipo de empresas como un todo integrado por un conjunto de elementos interrelacionados y que permanece estable en el tiempo debido a las ventajas derivadas de dicha integración.

Este enfoque invita a reconsiderar dos hechos. Por un lado, no estamos ante una realidad estática, centrada en la armonización de los intereses entre familia y empresa, sino ante un todo interrelacionado que será viable a largo plazo si es capaz de generar un objetivo común. Por otro lado, está la cuestión de si dicha interacción entre familia y empresa le otorga ciertas ventajas a esta última en términos de sostenibilidad. Es decir, la adopción de este punto de vista nos permite, entre otras cosas, centrar la cuestión de dónde se encuentra la ventaja competitiva sostenible que dará fundamento a la empresa familiar.

En esta línea, tras introducir el concepto de *familiness* y después de hacer un recorrido por las diversas propuestas explicativas del mismo, recurrimos al denominado Enfoque de Recursos y Capacidades (*Resource Based Approach*) con el fin de indagar dónde podría hallarse el recurso diferencial de los negocios familiares y de ver en qué medida este recurso es gestionable y sostenible. De acuerdo con esta perspectiva, la auténtica ventaja competitiva de una empresa no va a residir en estrategias adoptadas puntualmente, sino en la naturaleza de sus recursos internos (Peteraf, 1993).

En particular, cabe la posibilidad de que la interacción entre familia y empresa genere unos recursos y capacidades específicos no imitables ni transferibles que garanticen la subsistencia de esta última. Por lo tanto, no se trata únicamente de identificar el recurso, sino también las capacidades que se precisan para constituir una ventaja.

Si bien la Teoría de los Recursos y Capacidades constituye un marco conceptual válido para el estudio de la especificidad de la empresa familiar, presenta ciertas limitaciones que justifican nuestro intento de complementar el análisis con una aproximación centrada en el componente relacional y basado en la aplicación del concepto de capital social a la empresa familiar. A partir de la Teoría del Capital Social, es posible plantear la hipótesis de que los recursos y capacidades diferenciales de la empresa familiar tienen su raíz en lo relacional, es decir, son los entramados de relaciones intra y extraempresariales y las normas y valores subyacentes a los mismos los que definen la esencia propia de la empresa familiar. Es en este contexto donde emerge el concepto de capital social, término empleado para identificar aquellos recursos que existen en las relaciones entre individuos y que pueden ser una fuente de ventaja competitiva. Más en concreto, en la segunda parte de esta obra, trataremos de dar forma a la noción de capital social familiar, que no es más que la traslación del concepto genérico de capital social al ámbito específico de la empresa familiar.

Con objeto de profundizar en la ventaja comparativa de la empresa familiar, se analiza cómo se genera el capital social en la empresa para, posteriormente, estudiar cada una de las dimensiones que integran el capital social (valores, redes y confianza) en el caso de esta clase de empresas. En última instancia, lo que se trata es de ahondar en el funcionamiento del entramado relacional familia-empresa y los efectos del capital social familiar en la actividad empresarial.

La estructura del libro está organizada en torno al planteamiento de una serie de preguntas con las que se pretende facilitar el

seguimiento del hilo conductor al lector que se acerque por primera vez al tema. En concreto, a lo largo del texto, formulamos cinco preguntas: ¿qué es una empresa familiar?, ¿dónde reside la ventaja competitiva sostenible de las empresas familiares?, ¿cómo estudiar las relaciones sociales dentro de la empresa familiar?, ¿qué es el capital social familiar? y ¿qué es lo que conforma el capital social y cómo evoluciona en el tiempo? En definitiva, lo que pretendemos con la respuesta secuencial a estos interrogantes es arrojar alguna luz sobre la especificidad de la empresa familiar y sobre los aspectos que resultan determinantes para la sostenibilidad de las ventajas competitivas asociadas a la misma.

¿QUÉ ES UNA EMPRESA FAMILIAR?

2.1. UNA DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR

Sorprendentemente, no se dispone de una definición precisa y unánimemente aceptada de empresa familiar. Es más, no solo no existe dicha definición, sino que tampoco son convergentes las que se ofrecen en la literatura especializada, lo cual se explica, en gran medida, por los múltiples criterios empleados para diferenciar las empresas familiares de las no familiares: propiedad, gestión, estructura, estrategias, actuaciones, ética y sucesión.

Sin ánimo de exhaustividad, las distintas propuestas que pretenden delimitar el carácter familiar de la empresa pueden clasificarse en tres grandes grupos: las que se centran en la propiedad, las que establecen también condiciones sobre las formas de control y, por último, aquellas que introducen aspectos más de corte conductual, identitario o de cultura empresarial.

De acuerdo con las definiciones centradas en el control empresarial, una empresa familiar es aquella efectivamente controlada por una familia. Concretamente, Maury (2006) solo fija como condición que una familia disponga de un porcentaje suficiente de los derechos de voto para garantizarle el control efectivo de la empresa. En el segundo grupo, aunque en una línea muy semejante, Westhead y Cowling (1997) añaden a los requisitos formales previos el hecho de que una parte relevante de los puestos administrativos sigan bajo control directo de la familia. No obstante, en ninguna de estas definiciones en las que meramente se reconocen requisitos formales se está recogiendo la especificidad que debería caracterizar el funcionamiento de la empresa familiar para que realmente reconozcamos su carácter diferencial. Todos conocemos empresas en las que la familia dispone de la mayoría de los derechos de voto e incluso sigue detentando los puestos más decisivos para el control empresarial y que, sin embargo, no funcionan propiamente como empresas familiares. Son casos estos en los que la familia, entendida como unidad, ha dejado de ser influyente en el estilo de gestión empresarial y no marca ninguna diferencia.

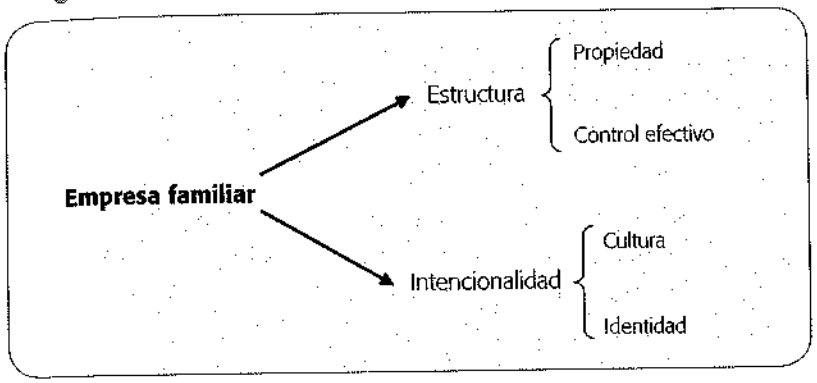
Así, Chrisman, Chua y Sharma (2005a) insisten en que la implicación familiar es solo una condición necesaria, pero no suficiente. La presencia de la familia en la empresa debe orientarse a generar comportamientos diferenciados. Dentro de este grupo, la definición propuesta por Davis (1983), aunque excesivamente abierta, ya señala donde puede encontrarse la raíz última de este comportamiento diferencial. Este autor sostiene que la empresa familiar es el producto de la interacción entre dos conjuntos organizativos: la familia y la empresa, siendo dicha interacción la que le confiere su carácter único.

Probablemente las definiciones más ajustadas dentro del grupo que busca delimitar el concepto de empresa familiar a partir de rasgos conductuales sean las propuestas por Litz (1995) y Chua *et al.* (1999). Para el primero, la empresa familiar se define como aquella en la que "la propiedad y la gestión están concentradas en la unidad familiar y en ella hay un expreso deseo de incrementar el grado de implicación de la familia en la misma". En una línea similar, Chua propone que "la empresa familiar es una empresa gobernada con la intención de darle forma y mantenerla según la visión del grupo familiar, controlada por los miembros de una familia o un número reducido de esta, que sea sustentable a través de generaciones" (Chua *et al.*, 1999: 25).

A modo de síntesis, partiendo de los tres grupos de definiciones antes mencionados (véase la Figura 2.1), la empresa familiar puede ser delimitada usando dos aproximaciones complementarias. Desde un punto de vista estructural, la empresa familiar se define por su propiedad y su gestión, siendo ambas condiciones necesarias, pero no suficientes. De acuerdo con una visión intencional o finalista, una empresa familiar se define por los valores y preferencias de los miembros de la familia, lo que sí constituye una condición suficiente. Por tanto, no solo se trata de la propiedad y la gestión, sino también de la intencionalidad del ejercicio de esta propiedad y gestión. De este modo, una empresa controlada y gestionada por una familia no es necesariamente una

empresa familiar *strictu sensu*. La gestión familiar debe disponer de una visión e identidad particulares de la empresa y desear perpetuarla en el tiempo.

Figura 2.1. Las condiciones definidoras de la empresa familiar.



Fuente: Elaboración propia.

La mayor parte de las definiciones previas se centran en la implicación familiar en la gestión, renunciando a delimitar lo auténticamente identitario. Es en este punto donde habría que situar la idea de *familiness*. En términos de lógica aristotélica, una definición exige que se reconozca un género y una diferencia específica. En nuestro caso, dentro del género empresa, el rasgo distintivo de la especie que estudiamos es la *familiness*. En las próximas páginas intentaremos adentrarnos en el estudio de este rasgo diferencial y su papel como posible elemento generador de una ventaja competitiva sostenible.

2.2. EL SISTEMA SOCIAL DE LA EMPRESA FAMILIAR

Una vez aclarado y precisado el concepto de empresa familiar que nos sirve como referencia, cabe reflexionar mínimamente sobre el entramado de vínculos que existe en este tipo de empresas así como sobre su particular modo de funcionamiento.

Para ello, la Teoría de Sistemas constituye un marco de análisis de gran utilidad.

Detrás de algunos discursos sobre el funcionamiento de las empresas familiares y su evolución temporal subyace una visión que confronta familia y empresa, considerando que ambas instituciones son incompatibles. De hecho, cuando se analiza la empresa familiar, frecuentemente se alude a las tensiones y contradicciones que surgen entre empresa y familia, con lo que tiende a plantearse la existencia de un *trade off* o intercambio conflictivo entre las necesidades, deseos y objetivos de ambas instituciones. Dicho de otro modo, una mejora en los logros del núcleo familiar dentro de la empresa puede suponer un coste en términos de la consecución de los objetivos empresariales.

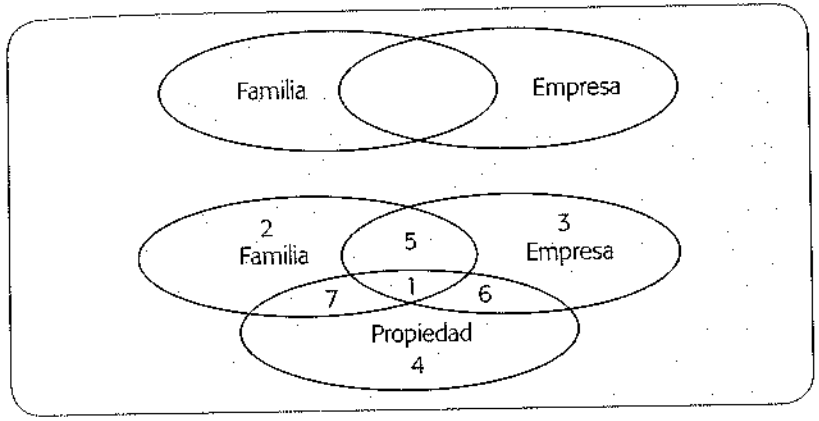
Como trasfondo a estas visiones están las diversas interpretaciones del funcionamiento del *sistema de la empresa familiar.* Un sistema no es más que un conjunto de elementos interrelacionados, donde cada uno de ellos cumple una función de cara al conjunto y, a su vez, obtienen una ventaja de su integración en el sistema que se puede calificar de sinergística. Este último concepto hace referencia a aquellas situaciones donde la interacción de cada una de las partes genera efectos para el conjunto que superan la mera suma de las acciones individuales. Si se extrapola esta lógica a la esfera económica, la conclusión sería que la unión de las partes genera algunos efectos beneficiosos para el todo.

En el ámbito de la empresa familiar, la tendencia general ha sido considerar a esta como un sistema de dos o tres círculos solapados de forma estática (Habbershon *et al.,* 2003), es decir, un sistema donde dos o tres grupos interrelacionados compiten en la fijación de las estrategias de la empresa (véase la Figura 2.2): familia, empresa y/o propiedad.

No obstante, desde una perspectiva de gestión estratégica esta visión adolece de notables limitaciones, sobre todo a la hora de interpretar el funcionamiento interno de la empresa y de explicar

las consecuencias derivadas de las interacciones entre los mencionados grupos de interés (Chua *et al.,* 1999). La familia se presenta como una entidad relativamente ajena a la actividad empresarial, que se inserta dentro de la propia empresa y que, en última instancia, podría llegar a dificultar su funcionamiento interno e incidir negativamente sobre los resultados de la misma.

Figura 2.2. Los solapamientos dentro del sistema de empresa familiar.



Fuente: Elaboración propia a partir de Tagiuri y Davis (1982).

En consonancia con esta visión de dos o tres grupos cualitativamente diferentes, estáticos y clausurados, se tiende a enfatizar una gestión dirigida a desarrollar estrategias que concilien intereses contrapuestos. En otras palabras, se trataría de sobrellevar y, en el mejor de los casos, aunar los intereses de grupos en conflicto. La familia posee unos objetivos, normas y redes de relaciones propias que son, al menos en parte, distintas de los de la empresa. A su vez, los individuos integrados en la compañía, aunque pueden tener puntos en común con esta y con la propia familia, forman parte de un sistema diferenciado. La confrontación de estos grupos obliga a compaginar principios y valores propios de los mismos.

Tomando como referencia un esquema como el descrito es posible establecer una tipología de las diversas posiciones intermedias o situaciones en las que los individuos desempeñan más de una función dentro del sistema empresarial, lo cual permite ofrecer una idea de la complejidad del entramado generado por la presencia de esos tres grupos de interés. En esta línea y siguiendo el esquema tradicional propuesto por Tagiuri y Davis (1982) nos encontramos con las siguientes posibilidades (véase la Figura 2.2):

1. El grupo de familiares-propietarios-gerentes estaría integrado por los miembros de la familia que poseen títulos de propiedad, al mismo tiempo que participan de forma directa en la dirección de la misma, lo que les confiere la centralidad en la gestión de la empresa y de los vínculos de esta con la familia. Su carácter es esencial, especialmente en las primeras fases del ciclo vital de la empresa, ya que estamos hablando en este caso del fundador.
2. Los miembros de la familia no integrados directamente en la gestión ni en la propiedad. Son los miembros de la familia que carecen de participación en el capital de la empresa y que no desempeñan una función directa en la misma, pero disponen de un cierto poder de influencia en su marcha vía entorno familiar.
3. Los directivos o gestores que no forman parte de la familia ni son propietarios. Como consecuencia de la separación entre propiedad y gestión, se incorporan a la empresa directivos sin vínculos directos con la familia ni con la propiedad. Su presencia es competencial, es decir, se justifica por su capacidad de gestión, y desempeñan un papel clave en la evolución del ciclo vital de la empresa familiar, en la medida en que facilitan su apertura hacia el exterior.
4. Los propietarios que no forman parte de la familia ni participan en la gestión. Este grupo se encuentra en una posición compleja, ya que puede experimentar asimetrías en un doble sentido, tanto frente a la familia, como frente a los gerentes.

Dicho de otro modo, tienen conflictos de intereses con ambos. Normalmente, aparecen en fases avanzadas del ciclo vital de la empresa familiar y, como veremos más adelante, se encontrarán en medio de un doble problema de agencia.

5. Familiares integrados en la empresa pero que no son propietarios. La incorporación de miembros de la familia a la actividad empresarial pero no ligados por relaciones de propiedad es un hecho muy común en este tipo de empresas. Estos individuos, pese a tener un vínculo preferencial con la familia propietaria, se integran como trabajadores en la misma, lo que puede generar conflictos en el modelo de relación, puesto que en muchos casos su incorporación no es competencial.
6. Familiares que tienen la condición de propietarios pero permanecen al margen de la gestión. Sus objetivos frente al común de propietarios no se limitan a la obtención de la máxima rentabilidad a largo plazo, sino que también presentan una voluntad de perpetuar el vínculo entre empresa y familia y conservar una cierta reputación y cultura empresarial. Su no participación directa en la gestión puede ser también causa de asimetrías informativas y problemas de agencia motivados especialmente por su desvinculación de la gestión.
7. Propietarios que no están integrados en la familia y que participan de forma directa en la toma de decisiones de la empresa. En muchos casos, esta puede ser la forma de alinear intereses de los gestores con los de los propietarios y la familia en general facilitando la entrada de socios ajenos a ella (López-Cózar y Priede, 2009).

Esta simple enumeración del amplio abanico de situaciones nos ofrece una perspectiva de conjunto sobre la complejidad de la realidad a la que nos enfrentamos. No obstante, este encuadre es estático y centrado en la taxonomía de los participantes en el sistema y, en particular, en los potenciales conflictos que pueden surgir dentro del mismo. Como ya hemos señalado anteriormente,

considerar así la empresa familiar determina una gestión orientada hacia la resolución de conflictos y que ignora en gran medida las ventajas o sinergias potencialmente favorecedoras de la capacidad competitiva de la empresa que podrían surgir de la interacción.

Como alternativa a la anterior visión, se podría retocar moderadamente el enfoque previo para plantear un sistema integrado o unificado que supere los conflictos de *stakeholders*. De acuerdo con esta nueva aproximación, una empresa familiar es un "metasistema" o sistema de sistemas, es decir, un todo integrado por tres subsistemas (familia, empresa e individuos), orientados hacia un fin común. La familia representa la historia, tradiciones y ciclo vital de la propia unidad familiar ligada a la empresa. Esta aporta un referente en términos de identidad o cultura y un entramado de relaciones que subyace al funcionamiento de la empresa. Por su parte, la empresa en cuanto tal es el conjunto de recursos y estrategias utilizadas para la generación de riqueza. Finalmente, el subsistema de individuos está integrado por aquellos sujetos directamente implicados en la marcha de la propia empresa, junto con sus habilidades directivas, capital humano, etc. (Habbershon *et al.*, 2003).

Cada uno de los subsistemas es un todo con sus propias acciones y resultados, pero que interacciona con los demás. De este modo, la representación de este metasistema supera la visión previa que simplemente planteaba el solapamiento estático de objetivos y funciones de grupos de interés o *stakeholders*. La familia tiene su funcionamiento, sus intereses y objetivos, pero incide por diversas vías en la operativa, objetivos y comportamiento de la empresa. Igualmente, los directivos al frente de la compañía y los trabajadores tienen sus propios objetivos y estrategias, pero se ven fuertemente influenciados por la familia, incluso aunque no sean miembros de la misma.

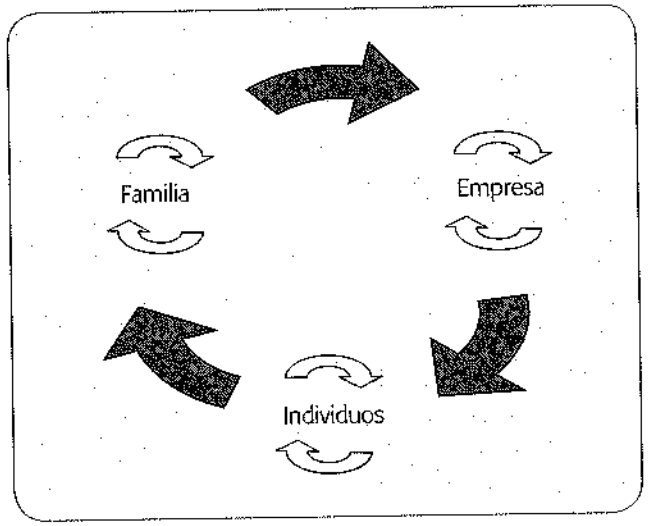
En definitiva, la interrelación es mutua y compleja. Esta es la lógica que se refleja en la Figura 2.3 en la que se visualiza que cada subsistema (familia, empresa e individuos) tiene sus objetivos y un funcionamiento propio. Al mismo tiempo, cada uno de

los subsistemas incide en los restantes y se acaba configurando el metasistema al que antes aludíamos.

Ahora bien, para que la empresa familiar tenga continuidad, es decir, que el metasistema sea estable, se requieren, cuando menos, los dos requisitos que se aclaran a continuación.

En primer lugar, debe existir un objetivo global para todo este entramado que supere los meros objetivos individuales. Dicho de otro modo, la empresa familiar debería definir un objetivo conjunto que no sea resultado de la acción de ninguno de los subsistemas considerados separadamente. Así pues, la clave es que todos los integrantes obtengan ventajas de alcanzar dicha meta. En este sentido, la mera riqueza familiar, la rentabilidad empresarial o logros de los individuos o los grupos directivos son objetivos planteables por cada uno de los subsistemas pero que no unifican los intereses de todos los elementos y, por tanto, no pueden ser definidores de una función de utilidad del metasistema.

Figura 2.3. El metasistema de la empresa familiar.



Fuente: Elaboración propia a partir de Harbbershon (2003).

En segundo lugar, la interrelación entre los subsistemas que integran la empresa familiar debe crear una sinergia que aporte un valor superior al de la suma de las partes consideradas por separado. Una empresa familiar no es interpretable como tal, ni sostenible, si cada una de sus partes pudiese incrementar su valor si fuese disgregada. Expresado con un vocabulario con el que se sentirían más identificados los expertos en Teoría de Sistemas, si el sistema no genera resultados sinergísticos que deriven en la definición de una función objetivo para el conjunto, se trataría de una mera agregación de partes ligadas por una propiedad común, pero que serían desintegrables. Es más, probablemente lo más conveniente en ese caso sería eliminar el componente familiar de la empresa.

Con la adopción de esta perspectiva metasistémica, las relaciones ya no pueden abordarse como un *trade off* de intereses diferenciados o incluso contrapuestos, sino como un todo integrado donde cabe la posibilidad de que los distintos grupos obtengan ganancias mutuas si esa interacción opera adecuadamente. En suma, con este tipo de enfoque cobran más protagonismo las interacciones genuinas que se producen en el seno de la empresa familiar que explican su singularidad y sus modos de actuación, superando así la visión basada en la solución conflictos. En otras palabras, la perspectiva que proponemos está más centrada en las sinergias potenciales que en las tensiones.

2.3. FUNCIÓN OBJETIVO DE LA EMPRESA FAMILIAR

De acuerdo con el anterior planteamiento, la empresa familiar será sostenible, en la medida en que sea capaz de proporcionar utilidad a cada una de las partes. Esto último debe ser interpretado en un sentido amplio, dado que por utilidad se entiende todo resultado que aporte valor a los miembros de los subsistemas, no solo en términos de remuneración, sino también como reputación, identidad, etc. Al mismo tiempo, debe existir un objetivo conjunto que todos compartan y actúe como sostén del metasistema.

En una empresa no familiar son dos subsistemas los que interactúan, el de los individuos ligados a la gestión y el empresarial propiamente dicho. El fin último de ese metasistema "más simple" suele ser la maximización de valor de los accionistas a largo plazo. Sin embargo, en la empresa familiar, el objetivo último podría ser redefinido como la creación de valor transgeneracional porque, en esencia, la implicación familiar lleva pareja una voluntad de perpetuación. En efecto, la presencia de la familia en la empresa conlleva que la creación de valor se identifique más con la supervivencia de la empresa y del vínculo entre esta y la familia.

Atendiendo a las consideraciones previas cabe plantear una sencilla función de utilidad para la empresa familiar:

$$Utilidad = f\,(potencial\ transgeneracional\ de\ generación\ de\ rentas) \qquad (1)$$

La interpretación de esta expresión funcional requiere matizar que no es del todo correcto suponer que el único objetivo de la empresa familiar sea la creación de riqueza, a través de la generación de una ventaja competitiva sostenible. Es decir, el éxito de una empresa familiar no se mide necesariamente con los mismos parámetros que los de una empresa no familiar (Sharma *et al.*, 1997; Chrisman *et al.*, 2003). Profundizando en esta línea, algunos estudios sobre las motivaciones en las empresas familiares revelan que estas no solo buscan compensaciones extrínsecas, sino también de otra índole como independencia, autonomía y seguridad familiar (Kuratko *et al.*, 1997; Carlsen y Getz, 2002; Basco, 2006).

Un ejemplo nos permitirá concretar de lo que estamos hablando. Una empresa surge en un pequeño pueblo del interior de Galicia. Dicha empresa está ligada a una familia de carpinteros que decide en un momento dado ampliar su actividad al sector del tablero aprovechando sus conocimientos y la abundancia de materias primas de bajo coste. La actividad cuaja en el medio plazo y se desarrolla una pyme de considerable relevancia que, aunque ha incorporado directivos externos, sigue vinculada a la

familia, concretamente a su primera generación (los hermanos que la fundaron). Esta empresa tiene carácter familiar, dado que la familia no solo dispone de la propiedad y participa en la gestión, sino que se encuentra directamente implicada en la empresa.

Además, la empresa es dirigida con la intención de conservar ese vínculo, hasta el punto de ser considerado por los tres subsistemas como fuente de una ventaja competitiva. Dicho de otro modo, todas las partes perciben la existencia de una sinergia. En este ejemplo, se cumplirían las condiciones de empresa familiar, pero no porque la familia ejerza el control, que solo lo hace parcialmente en este caso. La razón reside en que la cultura familiar marca la gestión de la empresa dándole un objetivo diferencial y es capaz de dotarla de una ventaja competitiva (sinergia) que deberemos aclarar más adelante. Así pues, el subsistema familiar influye tanto en la empresa como en los individuos ligados a la gestión.

¿DÓNDE ESTÁ LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA FAMILIAR?

3.1. LA FAMILIARIEDAD O FAMILIHABILIDAD (*FAMILINESS*)

Con el objeto de investigar en que medida la presencia de la familia en la empresa influye en el funcionamiento de esta última, Habbershon y Williams (1999) acuñaron el concepto de *familiness* para referirse a un conjunto de recursos específicos de la empresa familiar que son resultado de la interacción entre la familia, los individuos integrados en la empresa y la propia empresa. Dicho de otro modo, la *familiness* es el modo de actuación que promueve la familia dentro de la empresa y los recursos que le aporta. En nuestro caso también utilizaremos los términos "familiariedad" o "familihabilidad"[3], que no dejan de ser una traducción, un tanto forzada, al castellano del término inglés.

De entrada parece que estamos hablando de un recurso del que disponen las empresas familiares o, al menos, algunas de ellas y que, a primera vista, les otorgaría a estas ciertas ventajas (Pearson, 2008). Sin embargo, como tendremos ocasión de comprobar, la incidencia de lo familiar en el ámbito empresarial no solo se limita a un recurso, sino que implica también capacidades. Por otra parte, la incidencia de "lo familiar" puede llegar a generar efectos negativos sobre la evolución de la activad empresarial. Tanto es así, que cabría hablar de *familiness* positiva y negativa. En realidad, los beneficios potencialmente extraíbles de los recursos dependen de forma directa del uso que se haga de los mismos y, en este sentido, la familia, en todo lo que supone (conocimientos, relaciones, valores, etc.), puede ejercer tanto una influencia positiva como negativa.

---

[3] El término "familihabilidad" ya tiene uso en el ámbito académico y por ello también lo emplearemos (véase elaldabon.com). Podemos encontrar usos semejantes en la literatura previa ya citada al hablar de la definición de empresa familiar. La palabra en cuanto tal es introducida por Habbershon (2003 y 2006a; Chrisman *et al.*, 2005a y Chrisman *et al.*, 2005b) para aludir a los recursos y capacidades específicos de la interacción entre familia y empresa.

Entre las diversas teorías que han analizado la "familiariedad", la Teoría de los Recursos constituye el enfoque predominante del que se deriva la mayoría de las restantes perspectivas. De hecho, la *familiness* o familihabilidad no es más que la denominación genérica a la que recurrimos para explicar los recursos específicos de las empresas familiares. En las próximas páginas haremos una incursión en los potenciales recursos de estas empresas para delimitar dónde puede encontrarse ese elemento diferenciador, es decir, vamos a buscar cuál es el referente de la *familiness*.

3.2. LA PERSPECTIVA BASADA EN RECURSOS Y CAPACIDADES

La Teoría de los Recursos y Capacidades, puede ser la base sobre la que construir una teoría de la empresa que permita explicar la especificidad de la empresa familiar.

El punto de partida esencial de esta teoría es que la ventaja competitiva de una empresa se asienta tanto en la heterogeneidad de los recursos disponibles como en el uso de los mismos de un modo propio o único (Habbershon y Williams, 1999). Partiendo de esta premisa, el objetivo último de esta perspectiva es comprender cómo las empresas pueden obtener y sostener sus ventajas competitivas, no por estrategias puntuales, sino por disponer de algún recurso no imitable que les otorga una ventaja en alguna dimensión a la hora de crear valor. Por definición, las estrategias son imitables y, en el mejor de los casos, son fuentes de ventajas puntuales o limitadas a un corto período temporal.

Planteado así, la ventaja competitiva sostenible de una empresa no puede fundamentarse en algo como una estrategia puntual, sino que precisa un soporte más estable[4]. Concretamente, debe residir en algún recurso diferencial, esto es, en la heterogeneidad.

[4] Realmente no se trata de una novedad, autores tradicionales ya consideraban que lo que hace a una empresa única es un particular uso de los recursos de que dispone (Penrose, 1954).

Traducido a nuestro ámbito, si las empresas familiares "sostienen" su carácter familiar, se debe a que cuentan con algún rasgo distintivo que les otorga una ventaja frente a las no familiares. Podría tratarse de una forma de conocimiento sobre el funcionamiento empresarial, de una reputación de cara al exterior, de un modo de gestión particular, etc. Nótese que este enfoque contrasta con la visión de Porter (1980), de acuerdo con la cual las empresas son constitutivamente homogéneas en lo relativo a sus recursos y la heterogeneidad es rápidamente neutralizada, de forma que solo divergirían en las estrategias planteadas.

Pero, ¿qué constituye propiamente un recurso? y ¿qué es lo que le otorga a un recurso un carácter único o específico? Entre las definiciones de este concepto merece la pena destacar la de Wernerfelt (1984) para quien un recurso es todo aquello susceptible de ser reconocido como una fortaleza de la empresa e identificable como un activo —tangible o intangible— vinculado de modo semipermanente con la misma.

Los recursos tangibles hacen referencia a todo aquello que pueda ser considerado como propiedad de la empresa, mientras que los intangibles aluden al conocimiento y relaciones sociales. Curiosamente, son los intangibles los que pueden llegar a constituir ventajas competitivas sostenibles, ya que a menudo son específicos de la propia empresa y difícilmente identificables, lo cual los hace no replicables. Es más, si somos estrictos en el uso de este concepto, son los recursos ligados al capital humano y la gestión de los mismos los que se ajustan especialmente bien a la definición de partida (Rugman y Verbeke, 2002).[5]

La definición propuesta de recurso no contempla la posibilidad de que las ventajas residan en la gestión del mismo o en lo que

[5] Las instalaciones productivas son, en gran medida, imitables, por lo que difícilmente pueden ser una fuente de ventaja competitiva. Sin embargo, el conocimiento que las pone en marcha y las hace particularmente productivas no lo es tanto. Del mismo modo, la reputación es el producto de un largo proceso de inversión y no puede ser copiado con facilidad.

la empresa es capaz de extraer de dicho recurso. En este sentido, Barney (1991) en su caracterización de los recursos opta por incluir el concepto de capacidad. Para este autor los recursos son bienes, habilidades, procesos organizativos, información, conocimiento, etc., controlados por la empresa, lo que le permite desarrollar estrategias que incrementan su efectividad y eficiencia. Así, los recursos pueden ser humanos, físicos o bien organizativos, y deben ser valiosos, raros, imperfectamente imitables y no sustituibles. Las capacidades, en cambio, son los servicios extraídos de esos recursos.

Esta distinción entre recursos y capacidades, aunque en cierto modo sutil, es clave, ya que si bien la heterogeneidad de recursos (la existencia de recursos diferenciados) es necesaria, esta no constituye una condición suficiente para generar una ventaja competitiva. Los recursos requieren capacidades para identificar y maximizar sus potencialidades. Estas capacidades son, en suma, conjuntos de habilidades y conocimiento acumulados y generadas por rutinas organizativas aplicadas sobre los recursos. Con este concepto se alude a un tipo particular de recurso imbricado en la propia organización (sistémico), específico y no transferible, cuyo objeto es mejorar la productividad de los demás recursos (Makadok, 2001). Lo que es más, las capacidades no pueden ser adquiridas, sino que son construidas, lo que las convierte en un recurso diferencial.

Por tanto, el éxito de una empresa no se debe exclusivamente a que disponga de unos determinados recursos, sino al uso que haga de los mismos a través de sus capacidades. En este sentido, el *Dynamic Capabilities Approach* o enfoque de las capacidades dinámicas identifica las dimensiones de la empresa que pueden convertirse en ventajas competitivas o, lo que es lo mismo, aquellas combinaciones de recursos y competencias que pueden ser desarrolladas y protegidas (Eisenhardt y Martin, 2000).

En la empresa familiar son capacidades aquellos recursos ligados a rutinas organizativas, una forma de habilidad colectiva o de

coordinación de los recursos existentes, tangibles e intangibles. Sin ir más lejos, las relaciones personales establecidas dentro y fuera de la empresa pueden ser determinantes en la adquisición de conocimiento, la formación de alianzas y la transmisión de información (Chung *et al.*, 2000). Aunque este tipo de recurso puede tener unos referentes objetivos como podría ser la agenda del empresario, se trata realmente de un recurso intangible y transferible solo de forma imperfecta y con limitaciones. En realidad, de acuerdo con las anteriores consideraciones, no solo se trata de disponer de las relaciones, sino de la particular habilidad en la gestión de las mismas para extraer ventajas competitivas. La comprensión de este tipo de recursos sistémicos es clave a la hora de entender la formación de las ventajas competitivas en el ámbito de la empresa familiar. Como veremos, la familia va a tener mucho que decir a este respecto.

La principal implicación derivada de nuestro análisis previo se puede resumir reescribiendo la expresión funcional (1). Si cada organización es un conjunto idiosincrásico de recursos y capacidades que diferencian su actuación en el tiempo y determinan la generación de rendimientos, tendríamos una función que se podría expresar como:

Potencial transgeneracional de generación de Rentas =
= g (recursos + capacidades) (2)

Con lo que, integrando (1) y (2) quedaría:

Utilidad = f [g (recursos y capacidades)] (3)

El Enfoque de Recursos, en la medida en que se centra particularmente en aquellos complejos e intangibles (entre los que se encuentra la familihabilidad), es un instrumento de análisis especialmente apropiado para estudiar la especificidad de la empresa familiar y para evaluar aquellos recursos y capacidades que

confieren a la empresa familiar ventajas competitivas (Habbershon *et al.*, 2003). No obstante, también adolece de algunas limitaciones que no deben ser pasadas por alto.

Una primera objeción es que se trata de una perspectiva hasta cierto punto tautológica. Esto es así en la medida en que se identifican los factores determinantes del éxito a partir de experiencias de éxito, lo cual limita la potencialidad explicativa de la teoría en cuestión. Al sostener la hipótesis de que las empresas familiares prosperan porque disponen de un recurso diferencial se incurre en un problema de indefinición del concepto de recurso, que es la unidad de análisis básica (Conner, 1991). Esto hace que cualquier elemento de una empresa puede ser considerado un recurso.

La capacidad explicativa de la teoría también se ve notablemente mermada por la ambigüedad causal. De acuerdo con este enfoque, un recurso es diferenciador si no puede ser imitado y cuando, por definición, es difícilmente delimitable el modo en que opera. Planteado así, esta teoría nos conduce a una "caja negra"[6] que justificaría la especificidad competitiva de la empresa, pero no proporciona una causalidad clara e inequívoca (King, 2007). Es decir, se trata de una aproximación que permite delimitar los rasgos diferenciales de la empresa familiar a costa de plantear hipótesis incontrastables.

Por este tipo de razones, aunque el Enfoque de Recursos constituye una línea de análisis fructífera, el desarrollo de una teoría más completa sobre la singularidad de la empresa familiar exige ahondar en la auténtica naturaleza de los recursos considerados como específicos de este tipo de empresas.

[6] Con la expresión "caja negra" nos referimos a que estos modelos flaquean a la hora de explicar el sentido de la causalidad entre variables exógenas (recursos y capacidades) y las endógenas (ventajas competitivas sostenibles).

3.3. LA FAMILIHABILIDAD COMO CONJUNTO DE RECURSOS Y CAPACIDADES

Una vez revisadas las nociones de recurso y capacidad se puede definir familihabilidad o *familiness* como conjunto de recursos y capacidades que una determinada empresa familiar adquiere como consecuencia de la interacción sistemática entre la familia y la actividad empresarial.

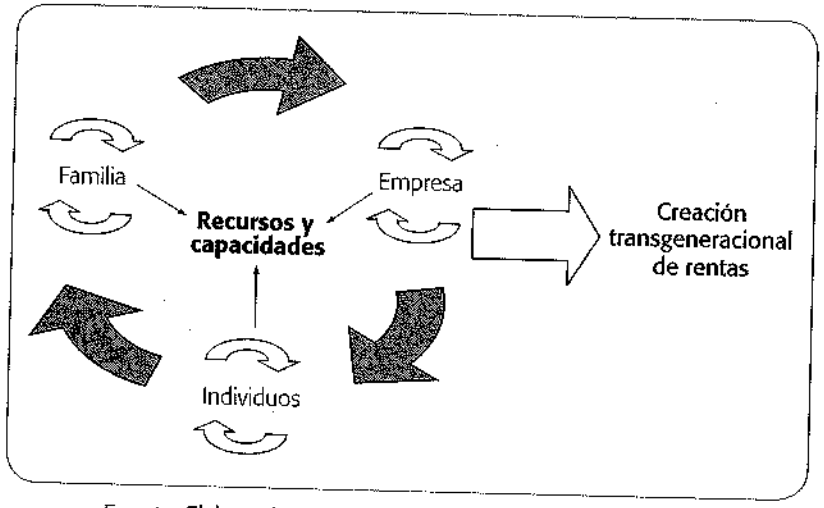
Pese a la aparente simplicidad de esta definición, es preciso concretar cuál es el referente último de este conjunto de recursos y capacidades. De hecho, es cuestionable que todas las empresas familiares dispongan de *familiness*. Se trata de un recurso y unas capacidades aparejadas que existen en ciertas empresas familiares que se derivan de la presencia de la institución familiar dentro de la empresa y les otorgan una ventaja competitiva sostenible.

La mayor parte de los estudios en torno a la *familiness* son de carácter conceptual y lo más destacable es que todos coinciden en señalar a la *familiness* como una posible fuente de ventaja competitiva para la empresa familiar. Al utilizar aquí el término posible queremos hacer hincapié en su vertiente de "arma de doble filo", dependiendo del ciclo de vida organizativo de la empresa y el propio ciclo vital de la familia (Habbershon, 2006a). Es decir, tal y como ya hemos adelantado en su momento, la *familiness* puede ser tanto positiva como negativa. Profundizando en esta idea, Habbershon (2003) opta por denominar los componentes positivos como familihabilidad distintiva y a los negativos como constrictiva, entendiendo por tal que limita la eficiencia empresarial. En la práctica, la perpetuación de una familihabilidad positiva o distintiva depende de cómo la empresa gestiona sus recursos, lo cual revela que para disponer de una ventaja competitiva sostenible no solo basta con los recursos, sino que también son necesarias las capacidades.

Llegados a este punto, si retomamos la Figura 2.3, en la que la empresa familiar se concebía como un sistema de sistemas

interrelacionados dinámicamente, los efectos generados por la interacción de los tres subsistemas –familia, empresa e individuos– crean un *pool* de recursos y capacidades que podemos denominar "factor familiar" (véase la Figura 3.1). Este elemento es un *input* en el modelo de actuación del metasistema que contribuye decisivamente al logro del objetivo final del mismo y que, en su momento, definimos como el potencial transgeneracional de generación de rentas. Este objetivo, a su vez, va a depender de la familihabilidad distintiva, es decir, del componente diferencial no transferible que genera la familia y que se traduce en una mayor eficiencia empresarial.

Figura 3.1. El metasistema de la empresa familiar.



Fuente: Elaboración propia a partir de Harbbershon (2003).

3.4 *FAMILINESS* Y ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA DE LA EMPRESA FAMILIAR

El análisis precedente centrado en la identificación de recursos y capacidades específicas de la empresa familiar puede completarse ahondando en su papel como determinantes de lo que se ha dado

en llamar "orientación emprendedora" o empresarialidad. Es decir, la empresa familiar se apoya en una serie de recursos específicos que son fuentes de una ventaja competitiva que, al mismo tiempo, pueden ser catalizadores de alguna forma de empresarialidad (innovación, proactividad, asunción de riesgos, etc.)

En esta línea, el Enfoque de Recursos que nos ha servido como punto de partida, también tiene una derivación en el estudio de la orientación emprendedora (Álvarez y Busenitz, 2001). El concepto de orientación emprendedora (*entreprenurial orientation*) surge como una fusión de las nociones de estrategia y *enterpreneurship*. En realidad, las actividades emprendedoras no son puntuales, sino que exigen una actitud continua que las hace más próximas a una estrategia permanente de emprendimiento. La orientación emprendedora se refiere a métodos, prácticas y estilos en la toma de decisiones que las empresas utilizan para identificar y lanzarse a nuevos negocios. A primera vista, parece obvio que la familia adopta un estilo propio a la hora de poner en práctica este modo particular de estrategia, de forma que no es de extrañar que la *familiness* desempeñe un papel relevante en este ámbito.

La empresarialidad se considera esencial para hacer frente a nuevos entornos competitivos. En términos schumpeterianos, está relacionada con los procesos de destrucción-creativa y el aprovechamiento de nuevas oportunidades. De acuerdo con Miller (1983), una empresa propiamente dicha con orientación emprendedora (*entreprenurial firm*) está implicada en la innovación de productos para el mercado, asume riesgos y adopta innovaciones proactivas enfrentándose a los competidores. La orientación emprendedora es un concepto multidimensional ligado a la innovación tecnológica y de producto (habilidad de la empresa para crear nuevos productos y procesos para afrontar las necesidades existentes o futuras de los mercados), la asunción de riesgos (disposición para asumir proyectos innovadores, incluso cuando los retornos de los mismos presentan una elevada incertidumbre) y la proactividad (tomar la iniciativa anticipando nuevas oportunidades y participar

en mercados emergentes). A estas tres dimensiones Lumpkin y Dess (1996) añaden otras dos: autonomía (autodirección en la búsqueda de nuevas oportunidades) y agresividad competitiva.

Los recursos y capacidades de que dispone una empresa familiar en la medida en que son constitutivas de una ventaja competitiva tendrán también su reflejo en cada una de las dimensiones que definen la orientación emprendedora. En este marco, reviste especial interés abordar cómo la *familiness* acaba revertiendo en un mejor ejercicio de la empresarialidad.

3.4.1. Recursos y capacidades de la empresa familiar y orientación emprendedora

A continuación, vamos a realizar un breve recorrido por los posibles recursos y capacidades de la empresa familiar y sus derivaciones en términos de orientación emprendedora. Nuestro objetivo es doble. Por un lado, se pretende determinar cuáles son los recursos específicos de la empresa familiar que generan una ventaja competitiva sostenible. Por otro lado, dado que los efectos de dichos recursos pueden ser tanto positivos como negativos, se trataría de identificar bajo qué condiciones estos adquieren una naturaleza constrictiva o distintiva.

Las investigaciones desarrolladas en el campo de la empresa familiar (Moores, 2009; Irava, 2009; Chrisman *et al.*, 2003) coinciden en señalar una serie de recursos específicos agrupables en tres categorías (humanos, organizativos y procesuales) y que se concretan en cuatro componentes: experiencia y aprendizaje, reputación, toma de decisiones y redes de relaciones (véase la Figura 3.2).

Veamos cada uno de estos recursos con mayor detenimiento.

3.4.1.1. Recursos humanos

Reputación

Uno de los recursos más importantes de una organización es su reputación, una construcción social derivada de una experiencia acumulada que es valiosa, intangible y no replicable. La reputación es el

producto de un largo proceso de inversión en imagen y tiene referentes tanto en la empresa como en el empresario que le imprime carácter. En nuestro caso, la implicación de la familia en el negocio está altamente vinculada a la reputación de la propia familia y de la empresa, de forma biunívoca. Es decir, la evolución de la empresa y la presencia de la familia en la misma tienen su reflejo en la propia reputación familiar y empresarial (Habbershon y Williams, 1999).

En la empresa familiar, cabría destacar tres rasgos esenciales de este recurso.

En primer lugar, se trata de una reputación colectiva influenciada por la propia familia y resultado de una relación simbiótica entre esta y la empresa, con lo cual, cualquier alteración en la reputación familiar tiene repercusiones en la empresa y viceversa. De hecho, la reputación puede verse como un flujo variable entre familia y empresa o como una variable *stock* fruto de un proceso de inversión de largo plazo.

En segundo lugar, en línea con esa identidad con la familia, la reputación está especialmente influenciada por el fundador y tiene potencial transgeneracional. El legado del fundador normalmente permanece fuertemente arraigado, unificando tanto el entorno familiar como el empresarial y generando un referente para la cultura empresarial.

En tercer lugar, la reputación es transferible entre generaciones, con lo cual las subsiguientes generaciones tienen fuertes incentivos a invertir en la misma y en su protección. Se trata de una forma de inversión, de lo que se deduce que una ruptura con la cultura empresarial presenta unos costes muy superiores a los de las empresas no familiares, algo que los clientes y *stakeholders* en general tienen muy presente. Por otra parte, en el caso de la empresa familiar el especial interés por capitalizar la reputación y su traslación a la familia la convierten en una efectiva forma de autodisciplina.

Todos tenemos en mente el nombre de empresas que surgen asociadas a la reputación de un fundador de forma simbiótica, hasta

el punto de que puede haber una identidad en la imagen generada por ambos. Si la empresa dispone de este capital reputacional, lo lógico es que realice un esfuerzo especial por mantenerlo, dado que se trata de un activo con un marcado carácter asimétrico: cuesta mucho lograrlo y es relativamente fácil de perder. Bajo estas circunstancias, parece razonable suponer que las empresas familiares ofrecen un plus de confianza, sobre todo si se han ganado una merecida reputación de atención personalizada al cliente, de calidad en el producto final, así como de compromiso con los trabajadores y sus familias desde los tiempos del fundador.

La reputación como uno de los recursos que integramos bajo el concepto de familihabilidad puede dar lugar a resultados ambiguos. Concretamente, una fuerte reputación del fundador puede ser una fuente de ventajas para las siguientes generaciones (familihabilidad distintiva), pero también puede actuar como un lastre a la hora de acometer nuevas actividades que redundarían en beneficio de la empresa (familihabilidad constrictiva).

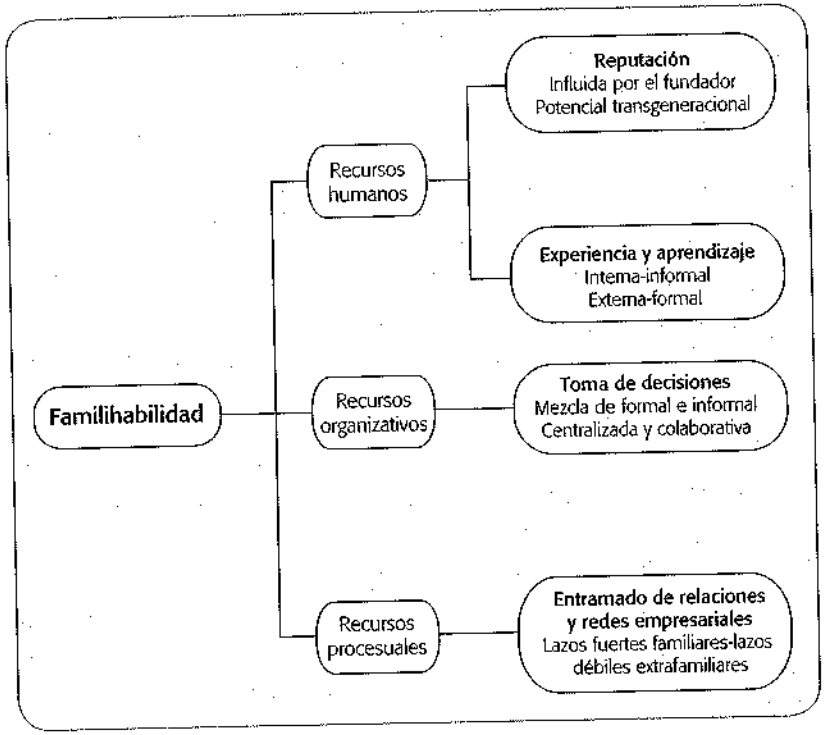
Asimismo, puede limitar la habilidad de las nuevas generaciones para labrarse su propia reputación por los costes que conlleva la ruptura con esa tradición.

Consiguientemente, los beneficios derivados de la reputación serán directamente proporcionales a la capacidad de la familia para equilibrar las relaciones simbióticas entre las reputaciones de empresa y familia, la reputación del fundador y de las subsecuentes generaciones y la protección del capital reputacional con la aceptación de nuevas oportunidades.

En definitiva, una vez que una determinada empresa familiar ha ido adquiriendo una reputación a lo largo de su trayectoria, dicha reputación puede acabar convirtiéndose en uno de sus principales activos intangibles. Frente a otras empresas, la figura del fundador y el vínculo con la familia en general parece poner de relieve un especial cuidado de la relación con el cliente y un "modo de hacer" particularmente responsable con todos los *stakeholders* en general. Si bien esto es una ventaja considerable para la sostenibilidad de su ventaja competitiva, también es cierto que el cuidado de esa

reputación y, sobre todo, la "idealización" de un modo de hacer ligado a la tradición del fundador podrían llegar a ser un obstáculo tanto para la introducción de cambios como para el aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocio.

Figura 3.2. Propuesta explicativa inicial de la *familiness*.



Fuente: Elaboración propia a partir de Irava (2009).

Experiencia y aprendizaje

Por experiencia entendemos el conocimiento y habilidades incorporadas a los recursos humanos de la empresa. En la empresa familiar, la vertiente de la experiencia más destacable es la habilidad del fundador para reconocer oportunidades de negocio

(Salvato 2004; Miller *et al.,* 2006). Esta capacidad llega a constituir el núcleo duro de la cultura empresarial, una referencia identitaria y la base de lo que podríamos denominar experiencia interna a la empresa. Su transmisión está ligada a la pronta iniciación de los miembros de la familia en las particularidades del negocio y en el funcionamiento de la empresa.

A la experiencia interna, de carácter eminentemente informal, hay que añadir la externa, de tipo más formal, que aporta nuevos conocimientos y habilidades a la empresa, además de introducir cambios que contribuyen a mejorar la credibilidad de los miembros de la familia dentro del negocio. Esta experiencia suele incorporarse a través del reclutamiento de profesionales externos a la empresa.

En síntesis, se requiere tanto la experiencia interna como la externa para desarrollar la visión y habilidades necesarias para el éxito transgeneracional de la empresa. Una empresa familiar especialmente bien dotada de experiencia interna puede presentar problemas en la acumulación de experiencia externa si no se abre suficientemente a las influencias exteriores. Por relaciones familiares y vínculos fuertes con la familia se comunican experiencias y conocimientos sobre cómo debe gestionarse la empresa y el funcionamiento del sector en el que esta desarrolla su actividad, sin embargo, se corre también el peligro de un cierto aislacionismo o impermeabilización a las influencias foráneas.

Pese a su importancia, las ventajas no se derivan únicamente de la acumulación de experiencia, sino que precisan de una serie de rutinas. Por esta razón, junto a la experiencia, procede abordar la noción de aprendizaje como recurso. El aprendizaje en las organizaciones es una dimensión vital que facilita la creación y difusión de conocimiento dentro de las mismas, no meramente su transmisión entre generaciones y se apoya tanto en métodos formales como informales.

Las vías informales son no estructuradas, experienciales y no institucionales (observación y participación), mientras que las formales son intencionales y organizadas por vías estructuradas.

En la empresa familiar, las vías informales son las predominantes en la transmisión de los valores fundacionales y la cultura empresarial. Estas son internas a la empresa y requieren formas de comunicación claras, confianza y fuertes lazos de interacción. Por lógica, el aprendizaje informal se ve favorecido en aquellas familias fuertemente conectadas en las que la confianza es generalizada. Las vías informales permiten una transmisión efectiva de la cultura empresarial y los valores, pero también de hábitos no deseables. Por su parte, el aprendizaje formal está más ligado a la adquisición de conocimiento externo y la innovación, en muchos casos, al reclutamiento de nuevos profesionales.

Una empresa puede disponer de una notable experiencia acumulada en el sector y la proximidad relacional facilita su transmisión informal. Sin embargo, el recurso diferencial no es propiamente el conocimiento ni la experiencia si esta es transferible. Para que se pueda hablar de un verdadero recurso diferencial debería ser alguna forma de experiencia no imitable y específica, así como rutinas de aprendizaje informal derivadas de una particular relación familia-empresa-trabajadores. En otras palabras, no se trata de conocimientos perfectamente transferibles, sino de alguna rutina organizativa en la generación y transmisión de los mismos.

En suma, la clave para una gestión óptima de estos recursos es evitar el conflicto entre experiencias internas y externas y los aprendizajes formales e informales. Ambos tipos de experiencia y aprendizaje deberían ser complementarios y adaptarse a los cambios, eludiendo posibles conflictos intergeneracionales.

3.4.1.2. Recursos organizativos

Algunos trabajos (Irava, 2009) insisten en la importancia de los recursos organizativos dentro de la empresa familiar, en especial asociados a la existencia de un método efectivo de toma de decisiones.

Toma de decisiones

La toma de decisiones en el seno de una empresa familiar es un proceso netamente diferente al de cualquier otra estructura organizativa, debido fundamentalmente al peso de la familia. Ahora bien, de esto no se desprende directamente que estemos ante una fuente de ventaja competitiva, ya que dicho peso puede ser tanto beneficioso como perjudicial para dicho proceso (Chrisman *et al.*, 2003).

En este ámbito, de nuevo cabría realizar una distinción entre los procesos de toma de decisiones formales e informales. En el primer caso, las decisiones se toman en el seno de un órgano específico en un determinado intervalo temporal fijado a tal efecto. Su carácter formal otorga claridad al proceso, así como autoridad. La informalidad alude al hecho de que, frecuentemente, dependiendo de la complejidad y urgencia, la toma de decisiones se realiza en condiciones no fijadas de antemano y fuera de los órganos creados para ello. Si bien este último tipo puede ser considerado como poco profesional, lo cierto es que constituye un canal eficiente en la medida en que permita a la empresa reaccionar rápidamente a cambios en el entorno y a la aparición de nuevas oportunidades de negocio.

Ambos canales de toma de decisiones tienen componentes positivos y negativos. Demasiada informalidad conduce a formas arbitrarias de gobierno, en tanto que el exceso de formalismo diluye la orientación emprendedora en la toma de decisiones. La combinación "ajustada" de ambas vías podría ser objeto de una ventaja competitiva.

Por una parte, la empresa debe disponer de las instituciones que generen la formalidad necesaria, junto con la informalidad propia del carácter familiar. Al mismo tiempo, la cultura empresarial debe permitir a los gestores no familiares entender los entresijos del *modus operandi* familiar cuando las últimas decisiones son prerrogativa de los propietarios.

La toma de decisiones, dentro de una familia tiende a ser centralizada en la "coalición dominante", pero requiere la colaboración de otros. Aunque el control ejercido por la familia le confiere a ésta autonomía plena en la dirección y responsabilidad en la perpetuación de la empresa, las conexiones intra y extra empresa aportan los *inputs* en el proceso de toma de decisiones. Es decir, a través de los lazos de la familia se incorporan valiosas informaciones de los *stakeholders* para este proceso, con lo cual, no puede afirmarse que se tomen las decisiones en un contexto de aislamiento total. Esta circunstancia le confiere a la empresa una particular flexibilidad; además, la confianza, el clima de colaboración y la implicación familiar le otorgan una dosis de eficiencia adicional.

Paradójicamente, en la empresa familiar existen factores que aceleran el proceso de toma de decisiones y otros que lo ralentizan. En teoría, dicho proceso puede ser relativamente rápido a la hora del aprovechamiento de nuevas oportunidades que surgen ante cambios en el medio pero, en la práctica, puede volverse excesivamente lento y ocasionar serias pérdidas debido al elevado nivel de consenso exigido por el grupo. Si bien es cierto que la tendencia a la unanimidad propia de la institución familiar facilita la cohesión familiar y el aunamiento de perspectivas, no lo es menos que los desacuerdos familiares suelen complicar la toma de decisiones. Si a ello se le añade la presencia de diversas generaciones con diferentes perspectivas sobre la evolución del negocio familiar, se entienden perfectamente los riesgos de ralentización del proceso. Los fundadores son rápidos en la medida en que sus decisiones tienden a basarse más en intuiciones que en procesos formales, en tanto que generaciones posteriores prefieren canales más formales. En suma, las sucesivas generaciones se ven en la obligación de buscar un equilibrio entre estas tendencias: la más rápida, referida a la toma de decisiones asentadas en intuiciones y la más lenta, sujeta a procedimientos más formales y lastrados por las exigencias de unanimidad.

Cuando la empresa se encuentra ya en una fase en la que se combina la presencia de la coalición dominante y de directivos ajenos a la familia, es posible un cierto equilibrio entre las vías informales, más intuitivas y rápidas, y las formales, más informadas y procesuales. Ahora bien, este aparente equilibrio no oculta la existencia de fricciones entre ambas perspectivas. La autoridad familiar toma decisiones que no siempre son consideradas como adecuadas por los directivos externos y viceversa. Las informaciones utilizadas por ambos son distintas. Así, para la primera pesa más la experiencia previa, las relaciones y la tradición. Para los segundos, el manejo de informaciones "más frías" o descargadas del componente relacional y más abiertas a la innovación, parece ser más determinante.

En última instancia, tanto la eficacia de las decisiones informales como su equilibrio con las formales, están ligadas con un clima de confianza y favorecedor de la fluidez en la transmisión de información de alta calidad, lo cual se consigue cuando se cuenta con un entramado de relaciones particularmente eficiente.

3.4.1.3. Recursos procesuales

En un tercer nivel se plantea la importancia de aquellos recursos calificables como procesuales, es decir, que están más ligados a la propia dinámica de relaciones familiares y a cómo dicha dinámica interactúa con el funcionamiento empresarial.

Entramados de relaciones y redes empresariales

Como ya hemos señalado en su momento, la teoría de sistemas caracterizaba a la empresa familiar como un complejo entramado de relaciones que entrelazan la familia, la empresa y los individuos (Chrisman *et al.*, 2003). Desde esta perspectiva, una buena gestión de estos entramados fortalece la ventaja competitiva y, muy probablemente, el factor más determinante en el fracaso o éxito de una empresa familiar son los vínculos entre los personajes claves de la familia (Hoover, 1999).

Las relaciones entre distintas generaciones implican confianza, lealtad y conductas altruistas, elementos estos que proveen a la firma con una ventaja sostenible de largo plazo. No obstante, la aparición de tensiones intergeneracionales no siempre tiene efectos nocivos, sino que dichas tensiones también pueden promover el cambio y crecimiento interno de la empresa. Ciertamente, una de las causas principales del fracaso de empresas familiares es la desavenencia interna, sin embargo, un correcto manejo de las tensiones puede resultar creativo. Dos circunstancias parecen ser especialmente relevantes en la gestión equilibrada de las tensiones. En primer lugar, el papel desempeñado por la figura del "director emocional" (*Chief Emotional Officer*) es fundamental, por su capacidad para escuchar a las partes implicadas y conocer las habilidades de cada miembro[7]. En segundo lugar, la coexistencia de varias generaciones trabajando en el negocio ayuda a conciliar las tensiones entre familia y no familia. Así, por ejemplo, en ocasiones las generaciones más jóvenes actúan como un instrumento de comunicación con los empleados, aportando además nuevas perspectivas que favorecen la evolución de la empresa.

Las redes de relaciones en un sentido amplio tienen también un papel central en la emergencia, crecimiento y desarrollo de las empresas. Estas establecen cauces para tener acceso a los recursos, a la información y reducir la incertidumbre. Ahora bien, los lazos generados y transferidos facilitan la llegada de información y nuevas oportunidades, pero pueden también dificultar los cambios en la empresa.

En la generación de estas redes, el rol del fundador es nuevamente determinante en la medida en que sea capaz de dotar a la empresa de redes estables y trasferibles entre generaciones (Lester y Cannella, 2006). Inicialmente, estas redes tienen carácter "egocéntrico" (se concentran en la personalidad del empresario) y están basadas en elementos de confianza, reputación y fuertes

[7] En este sentido, resulta llamativo que este rol suele ser desempeñado por mujeres, debido a su mayor habilidad en el trato de los asuntos de familia (Barrett y Moores, 2009).

lazos familiares. La reputación y confianza asociadas al fundador tienden a ser consideradas como parte del patrimonio familiar y contribuye a que las siguientes generaciones forjen nuevas relaciones o refuercen las ya existentes.

Estas redes se encuentran imbricadas en relaciones sociales informales, suelen ser de carácter fuerte y se asientan en altos niveles de confianza. Esto es así porque no están fundamentadas exclusivamente en motivaciones económicas, sino que a menudo son auténticas relaciones de "simpatía"[8] que previenen cualquier defección en un pacto. Visto así, estas redes son valiosas, difícilmente imitables y constituyen una fuente de ventaja competitiva para la empresa.

Por su carácter transferible dentro de la propia familia, cada generación accede a las redes de su predecesor y puede invertir en la creación de aquellas que serán heredadas por la siguiente. En esta inversión generacional, la expansión de las redes y el reclutamiento de profesionales suele resultar clave, sobre todo si se incorporan con ellos nuevas redes que salen de los marcos habituales.

Al considerar el elemento relacional debemos tener también en cuenta los valores que subyacen a este entramado de relaciones. En efecto, la continuidad en el éxito empresarial va ligada a una determinada asimilación del espíritu emprendedor (empresarialidad) que permita identificar la oportunidades y sacar el máximo partido de los medios de que dispone la empresa (Sirmon y Hitt, 2003). En la empresa familiar, la gestión de los recursos está estrechamente vinculada a las aspiraciones y valores de la propia familia. Los valores familiares representan un recurso de familihabilidad que puede actuar como motivación para la

[8] Cuando hablamos de relaciones de simpatía nos estamos refiriendo al significado original de la expresión. Por simpatía entendemos un sentimiento de proximidad y semejanza que da lugar a que los individuos sientan de algún modo el bienestar o malestar de otro. En términos económicos estaríamos hablando de una interdependencia de utilidades, es decir, la utilidad de un individuo repercute en la utilidad de otro con el que mantiene una relación de proximidad social. Nótese que este hecho facilitaría cualquier forma de acuerdo entre ambos.

"intrapreneurship"[9], lo cual es vital como *input* en el proceso de creación de valor (Klein, 2005). En suma, la gestión de los recursos familiares está fuertemente condicionado por los valores e inspiraciones familiares y por el funcionamiento de la propia familia.

La argumentación desarrollada previamente sirve para poner de manifiesto que la empresa familiar realmente dispone de un recurso relacional indudable. Los vínculos existentes entre la familia y los *stakeholders* en general constituyen una fuente de recursos y capacidades. Pensemos en los lazos con empleados, proveedores y clientes y en los valores y compromisos subyacentes a los mismos. Nos encontramos con un conjunto de expectativas formadas sobre cómo se comportarán la empresa y dichos *stakeholders* que facilita cualquier tipo de relación económica. Estas expectativas, de algún modo, están ligadas a la reputación, la experiencia y su transmisión, y la toma de decisiones.

En las fases iniciales de la empresa, el fundador se rodeó de la familia y un grupo inicial de trabajadores y desarrolló con ellos un fuerte entramado de relaciones asentado sobre la confianza y una cultura empresarial propia que se extiende también a una relación preferencial con clientes y proveedores e incluso con las autoridades locales. Ese modelo de relaciones tiende a perdurar en el tiempo aunque sujeto a algunos cambios. La segunda generación recibió el entramado y lo amplió con la incorporación de técnicos externos e inició una evolución hacia expresiones de confianza más ligadas a la empresa en sí y no tanto a las personas.

Recapitulando y a efectos de sistematización, en la Tabla 3.1 se resumen las posibles consecuencias ambivalentes de los recursos asociados a la *familiness*. Todos los recursos podrían estar en el origen tanto de una ventaja como de una desventaja, lo que nos lleva nuevamente al potencial carácter negativo de la *familiness* y a la importancia de gestionarla adecuadamente.

[9] Con este término aludimos a la empresarialidad dentro de las propias organizaciones, cómo los individuos persiguen sus oportunidades dentro de la organización o el nacimiento de nuevas oportunidades de negocio dentro de una empresa existente.

Tabla 3.1. Ambigüedad causal en los recursos asociados a la *familiness*.

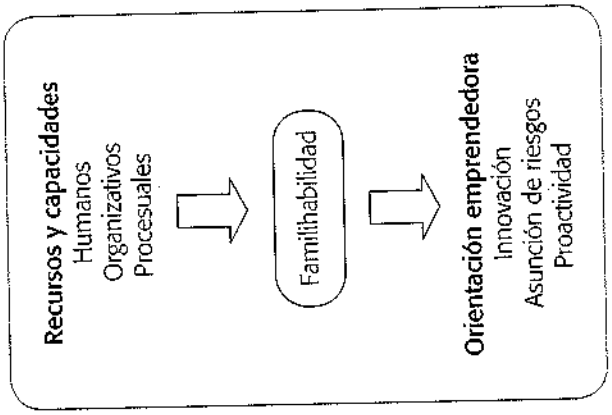
	Recursos humanos	Recursos organizativos	Recursos procesuales
+ *Familiness* distintiva	• Reputación colectiva, transferible y reforzable.	• Acumulación de un acervo de experiencias informales internas en el seno de la familia.	• Rapidez en la toma de decisiones por vías informales.	• Redes intra y extraempresa de carácter fuerte y con elevada implicación.
– *Familiness* constrictiva	• Elevados costes de ruptura a la hora de introducir cambios y aprovechar nuevas oportunidades.	• Posible conflicto con la adquisición de experiencias formales externas.	• Arbitrariedad que puede conducir a elevados costes. • Necesidad de formalización de la toma de decisiones.	• Redundancia y falta de apertura al exterior. • Resistencias a los cambios.

Fuente: Elaboración propia.

3.4.2. ¿Son más emprendedoras las empresas familiares?

Tal y como argumentan Jack y Anderson (2002), en las empresas familiares la propia familia crea la orientación empresarial, moviliza los recursos y facilita el reconocimiento de nuevas oportunidades (véase la Figura 3.3). Además, las interacciones sociales propias de la familia (confianza, normas, obligaciones y expectativas), los valores familiares, creencias y actitudes permiten la adaptación de las sucesivas generaciones a ese carácter emprendedor. Por lo tanto, la orientación emprendedora o empresarialidad es educada dentro de la institución familiar (Salvato y Melin, 2008).

Figura 3.3. Interrelación entre recursos y empresarialidad.



Fuente: Elaboración propia.

Los estudios sobre el funcionamiento de las empresas familiares han puesto de relieve la influencia de algunos de los

recursos previamente analizados en la orientación emprendedora y la menor relevancia de otros. Concretamente, la experiencia, la toma de decisiones y las redes emergen como los pilares de la orientación emprendedora en los casos investigados por Irava (2009). La fortaleza en estos recursos potencia la citada orientación emprendedora y se traduce, particularmente, en la proactividad.

La **experiencia interna** habitualmente tiene que ver con iniciativas y asunción de riesgos y tiende a consolidar las fortalezas de la empresa (Miller *et al.*, 2006). Por su parte, la experiencia externa, más vinculada a la innovación, es más efectiva cuando aparece asociada a nuevas tareas. Tal y como vimos, esta última suele provenir de la incorporación de profesionales al margen de la familia, mientras que la interna procede de alguna característica del fundador, ya que este es la fuente primaria de las políticas, estrategias e incluso de las decisiones empresariales. En suma, la existencia de una cierta cultura de "empresarialidad", habitualmente ligada al fundador y a las experiencias iniciales de la empresa, puede propiciar una tendencia a asumir riesgos y a potenciar un estilo propio de gestión. Ahora bien, la innovación, aunque también vinculada a la asunción de riesgos, se ve asimismo influida por la experiencia externa que aportan las nuevas incorporaciones.

La rapidez, informalidad y concentración de la **toma de decisiones** son rasgos que suelen caracterizar a organizaciones emprendedoras, mientras que las decisiones diferidas en el tiempo, los procesos colaborativos y la formalidad son típicas de organizaciones sometidas a planificación. El importante peso relativo de las estructuras y procedimientos informales en la mayoría de las empresas familiares explicaría una especial capacidad de adaptación de estas a entornos cambiantes y evita las burocracias de las estructuras formales. Además, la concentración de la toma de decisiones en la unidad familiar dota a la empresa de mayor autonomía para movilizar los recursos en la dirección requerida.

No obstante, pese a las aparentes ventajas del "modo familiar", se corre el riesgo de que demasiada informalidad conduzca a decisiones precipitadas y sin suficiente información, con el posible efecto negativo sobre los resultados de la empresa. En este sentido, la implicación simultánea en el tiempo de varias generaciones en la dirección de la empresa puede contrarrestar las consecuencias de decisiones tomadas apresuradamente, aproximándose así a lo que sería un proceso de toma de decisiones "formalmente informal" (Moores y Barrett, 2002). Por otra parte, la tendencia a la colaboración en el seno de la coalición familiar dominante y la apertura a las aportaciones de los empleados, constituyen elementos indispensables para el logro de equilibrios que contribuyen al sostén de las ventajas competitivas de la empresa.

En definitiva, la rapidez en la toma de decisiones depende del grado de formalidad-informalidad y de las restricciones a las que está sometido el grupo familiar dominante.

La tercera de las dimensiones relevantes, previamente identificada como uno de los pilares básicos de la orientación emprendedora, son las **redes constituidas.** La práctica totalidad de las actividades económicas están imbricadas en relaciones humanas y, en este sentido, las redes intra y extraempresariales son centrales para la empresa, especialmente en la detección y aprovechamiento de oportunidades de negocio.

Recurriendo a la clasificación de Granovetter (1985), las redes pueden estar configuradas por lazos fuertes y débiles. Los lazos fuertes son típicos de las organizaciones informales como la familia donde la identidad y los beneficios recibidos de la organización son sustanciales. Los lazos débiles, en cambio, son más propios de asociaciones formales regidas por bases contractuales y racionales desde el punto de vista económico.

Las redes informales son importantes como proveedoras de los recursos necesarios para que los esfuerzos empresariales sean

fructíferos. Además, cuanta mayor sea la confianza y la reciprocidad implícita en estos vínculos, mayor será la implicación de los agentes, especialmente en situaciones de riesgo e incertidumbre. Estas relaciones pueden aportar tanto apoyo social, como capital y recursos humanos esenciales para la empresarialidad. Por su parte, las redes formales refuerzan las informales (predominantes desde la fundación de la empresa y valiosas para la adquisición de conocimientos específicos), reducen la incertidumbre y capacitan a la empresa para anticipar y detectar oportunidades de negocio. Asimismo, estas redes generan información (son una fuente de nuevas ideas cuya procedencia se extiende más allá de los límites o los círculos habituales de captación), conocimiento y fortalecen la confianza de la empresa.

En definitiva, la movilización y explotación de las redes formales e informales es necesaria para la detección de oportunidades e incorporación de recursos.

A modo de conclusión, en cuanto a si la empresa familiar tiene más o menos propensión hacia la orientación emprendedora que otras empresas, la evidencia de la que se dispone no es, ni mucho menos, definitiva. Además, que las ventajas competitivas asociadas a los recursos analizados a lo largo de este apartado perduren en el tiempo no depende exclusivamente del acceso de la empresa a los mismos, aunque este sea esencial, sino de como estos recursos son gestionados.

Llegados a este punto es necesario establecer un orden dentro de los recursos analizados anteriormente. Es decir, debemos plantearnos cuál de ellos es prioritario y capaz de explicar a los demás. En definitiva, cuál es la causa primera.

3.5. LA CAUSA PRIMERA: ¿CONOCIMIENTOS O RELACIONES?

De entre los recursos analizados previamente, el conocimiento tiene cierto carácter unificador, ya que en el fondo la mayor parte

de los restantes recursos se refieren de algún modo a la posesión y transmisión de una cierta forma de conocimiento específico. Dado que algunos autores optan por señalar como especificidad de la empresa familiar los recursos ligados al conocimiento y a su transmisión, haremos una breve exposición de este enfoque, que identifica el conocimiento como el recurso diferencial que le proporciona a la empresa familiar una ventaja competitiva sostenible

El conocimiento es un recurso intangible que, en algunos casos, tiene especificidades que dificultan su transferibilidad. De hecho, de acuerdo con esta perspectiva basada en el conocimiento, la *familiness* sería la disposición de un conocimiento valioso y de rutinas para su creación y transmisión dentro de la empresa familiar que no existen en otro tipo de empresas.

Profundizar en el estudio de los recursos y capacidades relacionados con el conocimiento requiere abordar su creación, adquisición y gestión. A este respecto, una de las vertientes del conocimiento que conviene destacar es que tiene un componente personal, hasta el punto de que puede ser considerado propiedad de aquel que lo adquiere y emplea. Obviamente, una adecuada transmisión del conocimiento es crucial para la supervivencia de la organización. El principal problema son las restricciones que limitan que sea compartido con otros agentes percibidos como potenciales competidores, ya que pueden comportarse de modo oportunista. En este sentido, las empresas familiares disfrutan de una ventaja considerable al generar un entorno relativamente menos competitivo que favorece la transmisión de conocimientos.

Tal y como recalca Granovetter (1985), más allá de las relaciones meramente económicas, las relaciones sociales poseen una elevada carga de confianza y contribuyen a la eliminación de conductas oportunistas. En un marco de relaciones de proximidad, los comportamientos de los individuos son más predecibles y la cooperación entre los mismos se ve favorecida (Trevinyo y Tàpies, 2010). Desde

este punto de vista, en una empresa familiar se dan una serie de condiciones que la dotan de una mayor capacidad de creación, transmisión e integración del conocimiento.

Para que el conocimiento sea un auténtico recurso diferencial no imitable de una empresa, debe ser de carácter específico y con escaso valor para los empleados fuera de la misma. En cualquier empresa, promover la creación de este tipo de conocimiento requiere incentivos salariales, de promoción o incluso de acceso a recursos críticos de la empresa. Sin embargo, la empresa familiar, tanto la generación como la transmisión del conocimiento se ven automáticamente potenciadas por los vínculos identitarios que la caracterizan. Los individuos integrados en la empresa tienden a percibir como un logro personal aquellos éxitos y mejoras alcanzadas por la misma, con lo cual serán más proclives a transmitir cualquier conocimiento propio o adquirido que estimen relevante.

Este conocimiento, además, se encuentra socializado en la empresa, es decir, no dispone del mismo ningún miembro en concreto dentro de la empresa, sino que está disperso y es libremente compartido por todos los integrantes de la misma. Precisamente, el deterioro de este *stock*, fruto de sucesivas transmisiones, sería una de las principales causas de la pérdida de la *familiness*. En la medida en que el conocimiento está disperso entre los diversos agentes que integran la empresa surge la necesidad, primero, de delegar el poder de decisión en aquellos agentes más conocedores de una determinada realidad de la empresa y, segundo, de articular algún modo de transmisión de conocimiento dentro de la organización.

Ambas tareas se enfrentan con los problemas propios de relaciones de agencia y las capacidades limitadas de los individuos para procesar y transmitir conocimientos. Respecto a la primera necesidad, la reserva de utilidad es un obstáculo clave, dado que cabe la posibilidad de que los individuos opten por aprovechar

las ventajas que les otorga la asimetría informativa, no haciendo uso de los conocimientos y habilidades de las que disponen. En la empresa familiar, por una parte, un déficit de control originado por la delegación en la toma de decisiones puede acabar elevando los costes de agencia y, por otra, una transmisión deficiente de conocimientos puede desembocar en una pérdida de la influencia familiar en la empresa en favor de profesionales especializados. En los dos casos, estaríamos asistiendo a un deterioro de la *familiness*.

En general, los menores costes de agencia de los que goza la empresa familiar facilitan la transmisión de conocimiento, transmisión esta que no se produce automáticamente, sino que depende de rutinas organizativas en cuya creación ejerce una influencia decisiva la relación entre la familia y la empresa. Ahora bien, concluir que las ventajas competitivas de la empresa familiar residen esencialmente en la disposición y transmisión de conocimientos es una explicación que resulta a todas luces insuficiente. Concretamente, los recursos ligados a la posesión por la empresa de ciertas formas de conocimiento también pueden ser considerados como el producto de un entramado de relacionales intra y extraempresariales que facilitan su generación y transmisión. El análisis debe centrarse entonces en las redes relacionales, o lo que más adelante denominaremos capital social de la empresa familiar.

La concentración de la propiedad en la unidad familiar y las relaciones entre familia, empresa y *stakeholders* son elementos que pueden acelerar la velocidad de comunicación y la toma de decisiones, favorecen la adopción de una perspectiva de largo plazo (innovación y asunción de riesgos) y reducen los costes de transacción, facilitando los acuerdos y la transmisión de conocimiento.

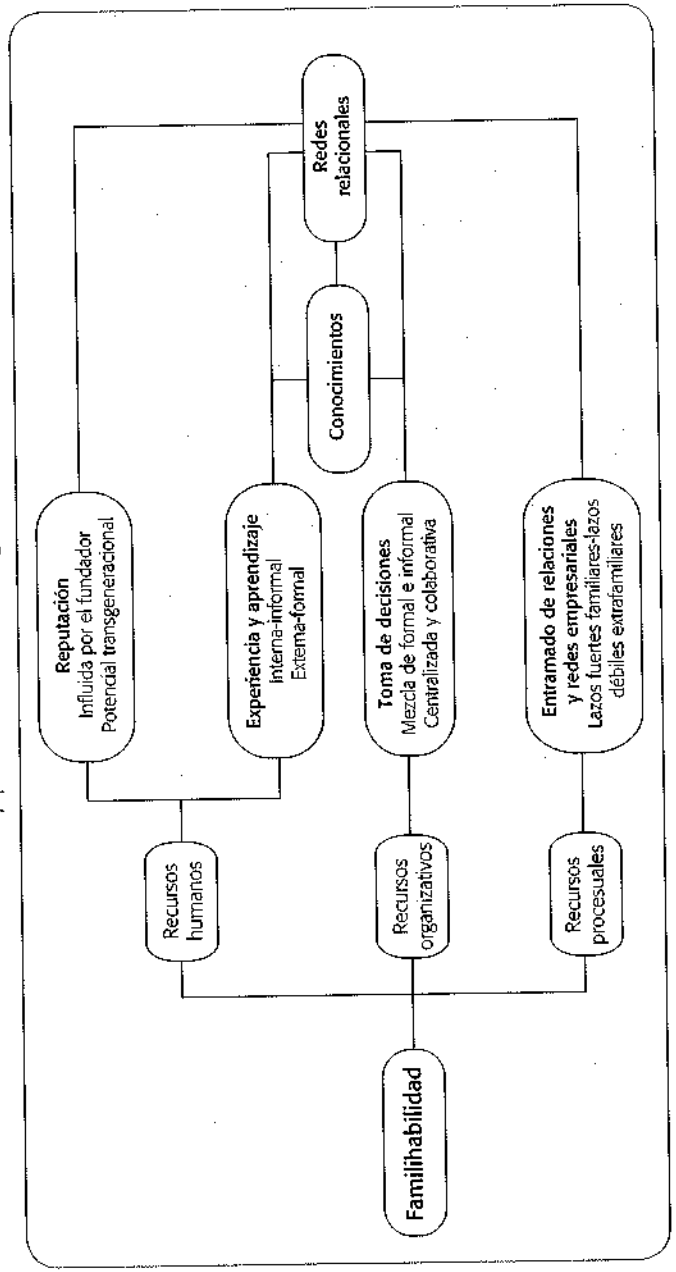
El concepto de coste de transacción, al que hacemos referencia en el párrafo previo, es muy amplio, ya que alude a cualquier forma de coste necesaria para realizar un intercambio económico (Coase, 1937). En último término, todas las ventajas relacionales

de la empresa familiar derivarán en reducciones de estos costes. Un contrato o cualquier relación económica entre individuos requiere de información, búsqueda, negociación, vigilancia, etc. Todos estos elementos conllevan costes que pueden alcanzar tal magnitud que acaben por hacer inviable dicha relación. Es más, bajo esta denominación se encuentran los costes que surgen en las relaciones entre personas y están ligados al carácter social e incluso ético del ser humano. Por ejemplo, saber si la contraparte en una transacción es fiable puede constituir un coste de transacción relevante.

Si el empresario tuviese que afrontar reiteradamente los costes de información, comunicación, negociación y resolución de las transacciones entre las partes implicadas le resultaría impracticable cualquier actividad económica. Por el contrario, la generación de una estructura de relaciones estable o un paraguas organizativo le supone un ahorro en muchos sentidos no alcanzable si tuviese que negociar una por una todas las transacciones necesarias.

En definitiva, desde nuestro punto de vista, los recursos y capacidades diferenciales de la empresa familiar tienen una raíz última en lo relacional. En otras palabras, la capacidad familiar para sostener una adaptación empresarial de largo plazo reside en sus recursos sociales. Los entramados de relaciones intra y extraempresariales y las normas así como los valores subyacentes a los mismos recogen la naturaleza propia de la empresa familiar. Precisamente, en tanto que una aproximación de estas características permite integrar en cierta medida los cuatro tipos de recursos propuestos en el modelo general previo ofrece una mayor capacidad explicativa (véase la Figura 3.4), de ahí que este enfoque basado en las redes relacionales constituya el eje vertebrador del contenido del segundo bloque de esta monografía.

Figura 3.4. Propuesta explicativa inicial de la *familiness* y posibles vías de integración.



Fuente: Elaboración propia a partir de Irava (2009).

¿SON IMPORTANTES LAS RELACIONES SOCIALES EN LA EMPRESA?

4.1. LA IMPORTANCIA DE LO RELACIONAL

Con el fin de anticipar los efectos de las relaciones personales y las motivaciones extraeconómicas sobre los comportamientos económicos de los individuos, traemos a colación dos sencillos experimentos sociales ilustrativos de la complejidad del comportamiento humano en el ámbito económico. En ambos casos observaremos como los comportamientos sociales no se ajustan a lo que podría predecirse desde los presupuestos de la Economía.

Titmus (1971) en un estudio sobre los mercados de sangre frente a las donaciones, comprobó cómo la aparición de un mercado de sangre minaba el compromiso de donación que previamente caracterizaba a los voluntarios. Aquellos individuos que participaban por altruismo abandonaban su colaboración si la donación pasaba a ser remunerada. Este es un ejemplo clásico de cómo en determinados contextos las motivaciones económicas puramente extrínsecas no solo son insuficientes, sino que expulsan (*crowd out*) a otras de carácter intrínseco como las morales o las sociales, que podrían ser tanto o más efectivas que las primeras.

En sentido inverso, las convicciones morales pueden verse influenciadas causalmente por la racionalidad económica. Tal y como ha sido crecientemente verificado a partir de los trabajos de Maxwell y Ames (1981), una mejor preparación en elección racional acaba por justificar los comportamientos autointeresados. Es decir, si los individuos son instruidos en que su única meta es la remuneración económica personal, estos acaban por creer que todos se comportan siguiendo motivaciones semejantes y expulsan la moral de sus comportamientos.

Otro experimento, difundido por Dubner y Levitt (2005), se desarrolló en la ciudad de Chicago. Un individuo dejaba cajas de donuts en los edificios de oficinas junto con un cajetín para recoger la recaudación. Se limitaba a señalar el precio y no introducía ninguna medida de vigilancia o coerción. La teoría económica predice que los individuos, por naturaleza autointeresados y maximizadores

egoístas de su utilidad, tenderían a evitar el pago, dado que esta conducta no les acarrearía sanción alguna. No obstante, el 95% de ellos pagó lo consumido. En este mismo sentido, pocos juegos han sido tan popularizados en las clases de Economía como el dilema del prisionero. La realidad es que cuando se plantea en la práctica dicho juego, el resultado más común, hasta en un 75% de los casos, es la cooperación entre los jugadores.

Este tipo de evidencias nos permite derivar implicaciones en el ámbito de la empresa familiar, donde los vínculos que se establecen entre la familia y clientes, proveedores, empleados, etc., son una clara muestra de mezcla de motivaciones económicas y no económicas. Pensemos simplemente en las normas implícitas que se crean en una organización con una fuerte presencia de una familia en el entramado de relaciones. En un contexto de estas características, no sería descartable la existencia de contratos implícitos (entendimientos informales, a menudo tácitos) más poderosos que los reales a la hora de controlar los comportamientos dentro de la empresa.

A modo de síntesis, sin entrar a valorar las limitaciones de perspectiva sobre la naturaleza humana de la ciencia económica, dos presupuestos básicos dimanan de los experimentos citados previamente.

En primer lugar, es indudable el peso que tienen la moral, la confianza y los comportamientos esperados grupalmente en la toma de decisiones de los individuos. Los agentes buscan ajustarse a un modelo aprendido o propio del medio en el que se sitúan, en especial si en este predominan los lazos fuertes, como es el caso de la familia. Consecuentemente, las motivaciones de estos agentes van más allá de la mera maximización de la utilidad individual. En segundo lugar, las relaciones entre los incentivos económicos y los no económicos pueden llegar a ser conflictivas. En definitiva, debemos ser cuidadosos porque el ignorar lo social o lo moral supone prescindir de lo más propio de ser humano.

4.2. TEORÍA DE LA AGENCIA *VS.* TEORÍA DEL *STEWARDSHIP*

Tal y como hemos visto, la explicación de las ventajas competitivas sostenibles de las empresas familiares no está en absoluto clara. Buena parte de los trabajos sobre el tema insisten en la existencia de un clima o medio que inspira tanto el esfuerzo de los trabajadores como su lealtad (Aronoff y Ward, 1995). Incluso se habla de un lenguaje interno de empresa que permite un intercambio más eficiente de información. Lo que subyace a todo ello es la idea de que las relaciones familiares podrían generar una motivación no usual, promover vínculos de fidelidad a la empresa e incrementar la confianza, reduciendo así los costes de transacción (Tagiuri y Davis, 1996).

Partiendo de estas premisas, conviene situar el análisis reflexionando sobre la influencia de las relaciones personales sobre los comportamientos económicos de los individuos, para entender en todo su alcance la importancia de la interacción entre familia y empresa y las ventajas competitivas derivadas de dicha interacción.

El estudio de las relaciones en el ámbito de la empresa familiar como recurso diferencial ha sido afrontado tradicionalmente desde dos perspectivas: una de carácter eminentemente economicista, la Teoría de la Agencia y la Teoría del *Stewardship,* con una pretensión más holística o general al intentar incorporar motivaciones extraeconómicas del comportamiento humano.

4.2.1. Familia y Teoría de la Agencia

La Teoría de la Agencia (Fama y Jensen, 1983) puede parecer en primera instancia un enfoque apropiado para esbozar una teoría sobre la empresa familiar, sobre todo si circunscribimos la presencia de la familia a su papel de principal o propietario, ya que permite considerar la interrelación entre familia y el resto de agentes dependientes de ella.

Esta perspectiva más economicista, se centra en el análisis de las relaciones entre el principal, sea o no propietario, el agente y

el contrato que los vincula. Obviamente, entre ambos existe tanto asimetría informativa como divergencia de intereses, de forma que las actuaciones de los agentes no siempre se "ajustan" a los objetivos de los principales. En otras palabras, en la práctica es imposible asegurarse, por bueno y completo que sea el contrato, de que el trabajador va a realizar con la mayor diligencia posible aquello para lo que ha sido contratado. Un trabajador podría cumplir sus tareas aparentemente de modo irreprochable y, sin embargo, no colaborar en la gestión y funcionamiento de la empresa de modo eficiente, lo que en terminología anglosajona es denominado como *shirking* y que en su traducción más directa sería 'escaquearse o remolonear'. Ni disponemos de la información ni de las vías de control necesarias, e intentar obtenerlas conlleva inexcusablemente la aparición de nuevos costes (vigilancia y control, alineamiento de intereses, etc.) en algunos casos difícilmente cuantificables.

La solución a este inconveniente pasaría por conseguir que a ambos les preocupe la buena marcha de la empresa o, lo que es lo mismo, alinear los intereses del principal y el agente. Si el problema desaparece cuando este último persigue los mismos objetivos que el primero, estaría justificada la inversión de recursos en lograr dicho alineamiento. Habitualmente lo que se busca es que el agente, al igual que el principal perciba directamente una parte de los beneficios de la empresa (*stock options, bonus*...). No obstante, esta propuesta adolece de ciertas limitaciones ya que no siempre es posible este alineamiento, en especial en los puestos intermedios de la organización, donde la relación entre la labor realizada y los resultados de la empresa es algo difusa y, además, en el mejor de los casos, el logro de dicho alineamiento puede ser altamente costoso.

Si aceptamos los presupuestos de este enfoque, la particularidad de la empresa familiar radicaría en la identidad entre propiedad y control, lo que se traduce en una reducción de los costes de agencia, como consecuencia del alineamiento de los objetivos entre

propietarios y directivos, que en último término proceden de la familia. Es decir, en la empresa familiar coincide ampliamente la propiedad (la familia) y el control de la empresa (también en manos de la familia), con lo que una fuente de potenciales conflictos queda eliminada o, por lo menos, mitigada, desapareciendo algunos costes inherentes al establecimiento de mecanismos de vigilancia.

Ahora bien, el argumento anterior es aplicable a cualquier empresa en la que se superpongan propiedad y dirección, con lo que no es exclusivo y, por tanto, no recoge la ventaja competitiva sostenible de la empresa familiar. Además, en este tipo de empresas pueden surgir nuevos costes de agencia porque estos no solo surgen en la relación principal-agente, sino también en las relaciones entre principales (por ejemplo, entre accionistas mayoritarios y minoritarios). De hecho, cabe la posibilidad de que la familia actúe como agente desleal de los "otros principales", persiguiendo más el beneficio propio que el de la empresa. Si bien es cierto que las empresas familiares incurren en menores costes de agencia en la relación propietario-directivo, ya que los miembros de la familia tienen los votos y los conocimientos indispensables para controlar el comportamiento de estos últimos, como contrapartida, en estas firmas es más problemático el control de las relaciones propietario-propietario, debido a la mayor facilidad que la familia tiene para perseguir sus agendas particulares, favoreciendo su posición, su estatus, evitando riesgos, etc., frente al resto de propietarios minoritarios (Le Breton-Miller *et al.*, 2009).

Por otra parte, para la Teoría de la Agencia no todo son ventajas en la empresa familiar. Estas empresas podrían enfrentarse a una persistente falta de recursos para sobrevivir en etapas de crisis y/o para aprovechar nuevas oportunidades e, incluso, podrían sufrir una endémica incapacidad para asumir nuevos retos, dada la aversión al riesgo típica de la institución familiar. Asimismo, en una empresa donde la familia imponga sus criterios, el inmovilismo y nepotismo pueden influenciar la cultura corporativa y el diseño organizativo.

En los casos más extremos, aparecerán los denominados "techos de cristal" [10] en la cultura organizativa que contribuyen a configurar una organización autoritaria y burocrática. El mismo afán de control de los recursos por parte de la familia puede elevar barreras a la asociación con otros *stakeholders*, con la consiguiente tendencia a mantener relaciones estables de intercambio con un conjunto de clientes y proveedores que puede enriquecer a la familia pero empobrecer a la empresa, dando lugar a una política de amigos o *crony capitalism*.

Ejemplos como los anteriores ilustran la posibilidad de que la familia gestione la empresa en beneficio propio perjudicando tanto a otros accionistas como a los propios empleados y lastrando el desarrollo de la empresa. Sin embargo, aunque estos riesgos existen, la realidad no se ajusta a estas predicciones y, por razones que este enfoque no recoge, las empresas familiares tienden a comportarse de forma muy distinta.

Sin abandonar el marco de la Teoría de la Agencia, sería defendible que el altruismo propio de los miembros de la empresa familiar propicia la lealtad y el compromiso hacia la empresa lo que, por un lado, conlleva una moderación de los costes de agencia y, por otro, facilita la transmisión de conocimiento. No obstante, también cabe una lectura totalmente opuesta del mismo hecho. A saber, la instalación en una cultura de la confianza basada en la identidad entre propiedad y control, puede debilitar los mecanismos internos de vigilancia, llevando a la empresa a una toma de decisiones deficiente, con los consiguientes perjuicios sobre los resultados. Así pues, por esta vía es difícil llegar a una conclusión inequívoca más o menos sólida.

En definitiva, las empresas familiares incurren en costes de agencia fundamentalmente derivados de los conflictos de intereses y que son de naturaleza distinta a los tradicionales, (Schulze, 2003).

[10] Impedimentos a las posibilidades de desarrollo completo de una carrera profesional, al existir una asignación de cargos intrafamiliar.

En último término, la Teoría de la Agencia predice que las empresas familiares se caracterizarán por la menor inversión y la falta de renovación de su capacidad competitiva. Además, serán organizaciones jerárquicas y centralizadas en las que priman vínculos estables no meritocráticos y aisladas de los *stakeholders*. Todo esto se traduce en un menor crecimiento, retornos financieros más reducidos y peores valoraciones de mercado (Bloom y Van Reenen, 2007). Dicho de otro modo, esta teoría no brinda una base sólida sobre la que soportar la existencia de una ventaja competitiva sostenible en las empresas familiares.

La Teoría de la Agencia, además de no ser concluyente, aunque aparentemente tiene en cuenta las redes de relaciones personales, no aborda lo específico de la empresa familiar. Retomando a Granovetter (2005), esta perspectiva economicista ignora buena parte de las fuerzas sociales y considera la naturaleza humana de un modo reduccionista: el hombre no deja de ser un oportunista autointeresado incapaz de expresar alguna forma de altruismo o de sentimientos de comunidad. Si bien esta teoría es de gran utilidad para la evaluación de riesgos en los diseños organizativos, lo cierto es que no refleja la complejidad motivacional que subyace al comportamiento humano. De ahí la necesidad de disponer de una herramienta teórica que nos permita incorporar al análisis "otras" motivaciones que van más allá de la mera maximización de la utilidad individual.

4.2.2. La Teoría del *Stewardship*

La denominada Teoría del *Stewardship* contrasta abiertamente con la Teoría de la Agencia, al adoptar una visión que considera al ser humano de una forma más completa. Concretamente, parte de la existencia de múltiples motivaciones de los miembros de la empresa familiar, no solo de carácter económico, sino también altruistas e identitarias [11].

[11] Necesidades de nivel superior en la archiconocida pirámide de Maslow.

La familia propietaria está vinculada emocionalmente con la supervivencia y reputación de la empresa, incluso en términos de sucesión. En consecuencia, estas firmas invierten en el negocio con una perspectiva largoplacista y tienden a formar relaciones estables con los *stakeholders*. El fortalecimiento de estos lazos origina que los agentes actúen en beneficio de la institución entendida en un sentido amplio (Davis y Taguri, 1989).

Los miembros de una familia se ven afectados por la evolución de la empresa en la medida en que esta es parte del patrimonio familiar y, frecuentemente, su principal activo. Esto conlleva no solo un sentido de propiedad psicológica (la familia percibe su propia identidad ligada a la empresa y viceversa), sino también una implicación socioemocional de la familia con el negocio (Arregle *et al.,* 2007). Si consideramos adicionalmente la tendencia a la reciprocidad, puede generarse solidaridad de grupo, confianza y lealtad entre familia, trabajadores, directivos y socios. Además, la empresa familiar ofrece a sus integrantes la oportunidad de desarrollar carreras en las que la autorrealización, el logro personal y la pertenencia a un grupo social dotado de valor son importantes factores motivadores. Tanto es así que, incluso, los miembros de la empresa pueden adquirir estatus y redes de relaciones a través de dicha pertenencia. Finalmente, la preocupación por las generaciones futuras es un factor claramente favorecedor de la estabilidad de la organización.

Este conjunto de motivaciones de diversa índole tiene efectos indudables sobre el funcionamiento interno de estas organizaciones. De hecho, los valores y prácticas que inspiran la gestión de la empresa son moldeables por la familia y transferidos a la empresa en la cual los integrantes de la familia desempeñan cargos relevantes, lo que refuerza la adopción de una perspectiva de largo plazo. A diferencia de lo que predecía la Teoría de la Agencia, las familias implicadas en la empresa mostrarán una inclinación a invertir en procesos productivos, productos,

desarrollo de mercados, etc. De igual manera, de la impronta familiar en la gestión pueden emerger culturas organizativas más cohesivas y menos burocráticas. Además, el potenciar estos vínculos relacionales suele traer consigo una fuerza de trabajo más satisfecha, con mayor capacidad de iniciativa a favor de la empresa y que precisa de una menor supervisión. En general, en las empresas familiares es más probable que se establezca una cultura en la que los agentes colaboran de modo informal para el logro de objetivos comunes.

Paralelamente, las referidas motivaciones también surten efectos hacia el exterior de la empresa. La gestión desarrollada por la familia puede fomentar una extensión de las conexiones de la empresa con clientes y proveedores, así como con la comunidad en la que está inserta. Esta red de relaciones más profunda facilita una mayor capacidad de adaptación de la empresa a entornos cambiantes.

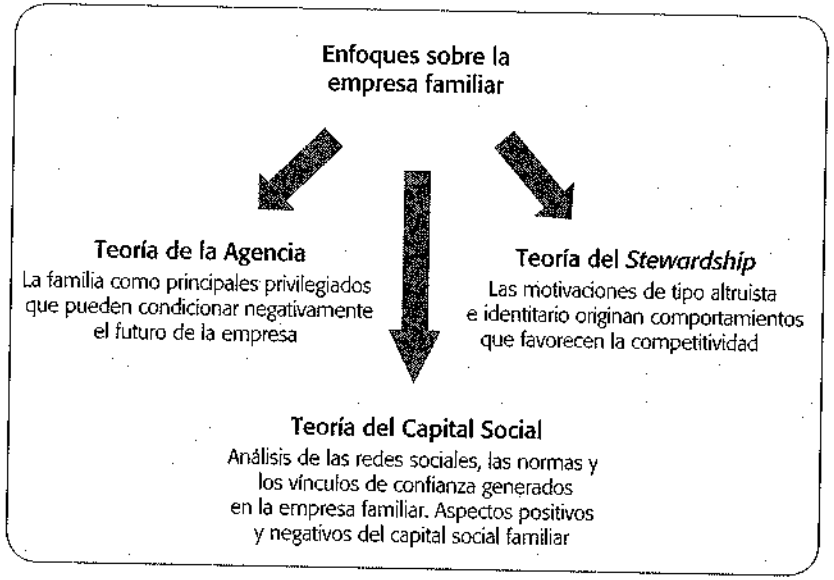
Así pues, la Teoría del *Stewardship* concluye que las empresas familiares se caracterizarán por mayores niveles de inversión y comunicación, organizaciones más planas y cohesionadas, relaciones estables con los *stakeholders,* mayor crecimiento, mejor valoración empresarial y retornos de la inversión realizada más altos.

Aunque, tal y como hemos señalado, esta teoría incorpora aspectos motivacionales que otorgan un mayor realismo al análisis de la empresa familiar, no tiene en cuenta los aspectos negativos que evidenciaba la Teoría de la Agencia. Ambas teorías ofrecen una visión en blanco y negro de la realidad de la empresa familiar, centrada en lo potencialmente negativo o positivo de este tipo de empresas. Existen evidencias para soportar las dos teorías, porque ambas son aplicables a distintas situaciones de la empresa familiar (Le Breton-Miller *et al.,* 2009). No obstante, estas propuestas explicativas son difícilmente reconciliables si no se adopta un enfoque que, por un lado, tenga en cuenta el entramado y la tipología de las relaciones familia-empresa y, por

otro, que no se limite a considerar los presuntos beneficios o perjuicios de dichas relaciones.

En este contexto, la Teoría del Capital Social constituye una alternativa atractiva como marco analítico adecuado para el estudio de la especificidad de la empresa familiar y para ahondar en las peculiaridades del funcionamiento de la familia en el ámbito de la empresa (veáse la Figura 4.1).

Figura 4.1. Enfoques alternativos sobre la especificidad de la empresa familiar.



Fuente: Elaboración propia.

El concepto de capital social se refiere a aquellos recursos que existen en las relaciones entre individuos y nos ayudará a entender los efectos positivos y negativos que la familia puede tener sobre la actividad empresarial. En esta línea, una aproximación desde la Socioeconomía nos permite abordar la realidad de la empresa familiar desde una óptica más completa. En efecto, en la medida

en que el objeto de estudio son las redes de relaciones y no los individuos aislados, el comportamiento económico pasa a ser considerado en su contexto social. Esto es relevante porque las redes sociales generan percepciones, motivaciones, acciones y, consecuentemente, alteran la conducta de los agentes. Además, estas estructuras de relaciones sociales en las cuales los actores se ven inmersos varían de una familia a otra y pueden favorecer o entorpecer la gestión empresarial.

¿QUÉ ES EL CAPITAL SOCIAL FAMILIAR?

5.1. UNA PRIMERA APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE CAPITAL SOCIAL

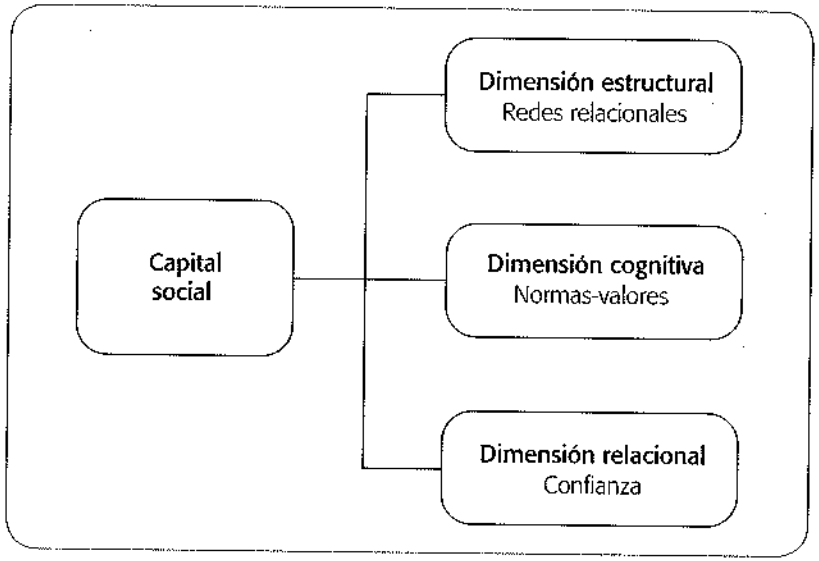
La Economía distingue cuatro categorías de capital que describen los diversos tipos de recursos a los que tiene acceso una comunidad u organización. Dichos recursos son accesibles a individuos o empresas y pueden ser aplicados a la producción de bienes y servicios. Dos de ellos son relativamente convencionales: el capital natural (los recursos naturales del entorno) y el capital físico (capacidad productiva instalada). Como ninguno de los anteriores recoge la singularidad del ser humano, que alude a capacidades y relaciones, la clasificación de las dotaciones de una comunidad se completa con el capital humano (capacidades y conocimientos), y el capital social, referido a las estructuras relacionales.

Existe una amplia variedad de definiciones que tratan de dar cuenta del concepto de capital social. Entre estas destacan la de Coleman (1988), la clásica de Putnam (1995) y la reinterpretación crítica de Bourdieu (2001). Para el primero de estos autores, que adopta una perspectiva más sociológica, el capital social se define como aquellos aspectos consistentes de la estructura social, obligaciones y expectativas, canales de información, conjuntos de normas y sistemas de sanción, que restringen o animan comportamientos constructivos social y económicamente. Putnam, en cambio, se centra en la generación de comportamientos prosociales o, expresado de otro modo, conductas que favorecen la construcción de una comunidad concreta. De esta manera, el capital social está constituido por atributos de las organizaciones sociales tales como normas, redes y confianza que facilitan la cooperación y coordinación para el beneficio mutuo. Profundizando en esta última caracterización, la Organización Mundial de la Salud propuso una variante del capital social que hace hincapié en la identidad colectiva, por lo que el capital social refleja el grado de cohesión social de las comunidades (Winter, 2001)[12].

[12] Merecen una mención aparte los trabajos de Bourdieu (2001). Este, en clave marxista, alude al capital social como redes y vínculos que constituyen un recurso en manos de los individuos para ejercer un modo de dominio. En cierta medida, es un sistema de preservación de la estratificación social, al mismo tiempo que una inversión de los individuos en redes de relaciones (influencias) transformable en cualquier otra forma de capital.

Tomando los elementos comunes de las anteriores definiciones se puede concluir que el capital social se conforma de redes sociales (dimensión estructural), normas y valores compartidos (dimensión cognitiva) y confianza social (dimensión relacional) (véase la Figura 5.1).

Figura 5.1. Dimensiones del capital social.



Fuente: Elaboración propia.

La **dimensión estructural** está configurada por las redes sociales en las que se insertan los individuos y el aprovechamiento que estos hacen de las mismas. Todos disponemos de una red de relaciones más o menos amplia que puede llegar a ser un recurso eficaz para la consecución de las metas personales además de facilitar el logro de objetivos de grupo (redes de comunicación, apoyo social y económico, etc.). En el caso de la empresa familiar, la empresa es en sí misma una red, al igual que la familia. A su vez, ambas disponen de una red más amplia que la compuesta por los integrantes estrictamente de estas formas de comunidad.

Cuando se mezclan familia y empresa interactúan dos modelos de redes notablemente distintos. Así, por ejemplo, los lazos de la familia permiten trascender los propios de la organización generando vínculos más profundos y extensos y garantizando su transferibilidad entre generaciones.

La **dimensión cognitiva** comprende representaciones, interpretaciones y sistemas de significados compartidos entre las partes implicadas (Nahapiet y Ghosal, 1998). Un único lenguaje, una historia y una cultura (valores y reglas sociales de reciprocidad o expectativas mutuas de cooperación) que facilitan la comunicación dentro de un grupo o comunidad de referencia (por ejemplo, las partes que integran la empresa). Tal y como señala Lansberg (1999), una cultura empresarial familiar asociada a una historia otorga un sentido especial a la actividad desarrollada. Los miembros de la familia y los demás integrantes en la empresa comparten visiones sobre cómo debe funcionar la empresa y qué normas deben ser respetadas.

Finalmente, la **dimensión relacional** alude a la confianza (particular o general) entre los miembros de un determinado colectivo, en nuestro caso la familia-empresa. La confianza que genera por su propia naturaleza la institución familiar tiene derivaciones en las relaciones establecidas dentro de la empresa. Esta confianza puede ser general, sobre toda la institución, o particular, sobre alguno o algunos miembros de la misma. A este respecto, lo que parece evidente es que una empresa de carácter familiar propicia niveles de confianza mutua que repercuten en una reducción de los costes de transacción.

Indudablemente, las dimensiones antes mencionadas se encuentran íntimamente relacionadas. Tras una red de relacionales subyace un sistema propio de valores y normas compartidas que la dote de cohesión. Además, la red subsiste porque los individuos que la conforman están unidos por relaciones de confianza. A su vez, estas relaciones de confianza se fundamentan en alguna forma de comunidad o valores compartidos. De este modo, se cierra un

curioso círculo y cabría formularse la pregunta de qué antecede a qué. A nuestros efectos, basta con argumentar que son tres manifestaciones de un mismo hecho que deben ser analizadas separadamente porque cada una de ellas tiene sus propias implicaciones.

5.2. PECULIARIDADES, FORMAS Y MEDICIÓN DEL CAPITAL SOCIAL

Desde el punto de vista económico, el capital social no es una propiedad exclusiva de un individuo, aunque es susceptible de usos individuales. Aunque en principio todos los miembros de un colectivo tienen posibilidades de acceder al mismo, el colectivo puede controlar dicho acceso. En nuestro caso, sería una propiedad de algunos miembros de la familia que están presentes en la empresa y, por extensión, de la familia en un sentido más general. Incluso podríamos considerarlo como una propiedad de la empresa si esta se identifica con la familia.

Todos somos perfectamente conscientes del valor que tiene para un individuo disponer de una mayor "agenda", entendiendo por tal una amplia red a la que recurrir ante un problema concreto. Conocer y poder recurrir a ella incrementa las posibilidades de información y éxito, al igual que pertenecer a un determinado club o asociación "abre muchas puertas". A título de curiosidad, es particularmente significativo que en el ámbito anglosajón este capital suele recibir la denominación de *Rolodex*[13] *capital*, lo que sería traducible por "capital de agenda".

El capital social es un producto de una inversión social de tiempo y esfuerzo, pero de un modo más indirecto que el capital humano. Se trata de un proceso histórico, social y cultural que da lugar al nacimiento de normas, valores y relaciones, que generan redes de acción colectiva (Sobel, 2002). Además, evidencia una

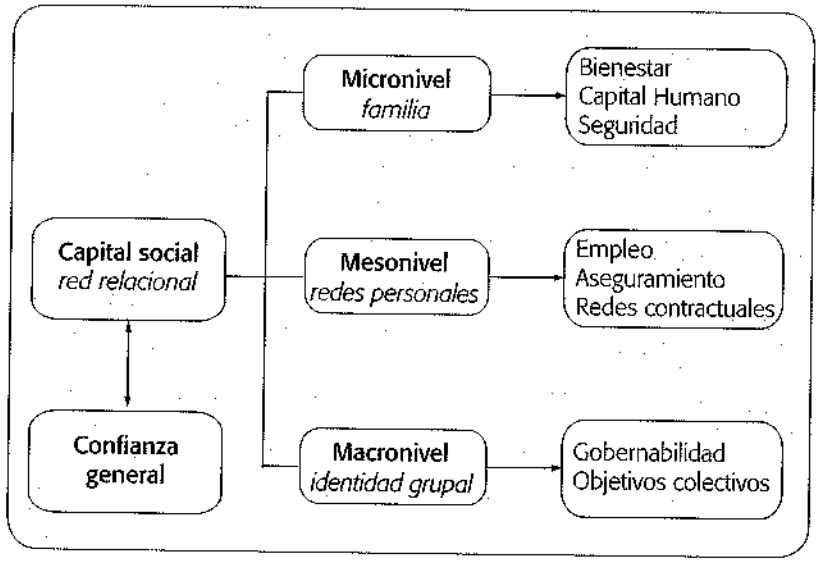
[13] El término Rolodex alude a aquellas populares agendas de fichas giratorias que acostumbraban a poblar las mesas de los hombres de negocios y que solían asociarse a una expresión de poder.

fuerte asimetría en lo que respecta a la capitalización y descapitalización, puesto que su constitución comporta un largo proceso de inversión grupal e individual que puede ser rápidamente destruido por conflictos, disensiones, etc. No obstante, este capital no experimenta obsolescencia con su uso, sino por todo lo contrario, con su abandono y la consecuente pérdida de las redes generadas.

La definición genérica propuesta previamente engloba al menos tres formas de capital social bajo el mismo concepto (Woolcock, 2001). De una parte, existe un capital relacional de lazos familiares o con semejantes (*bonding*), miembros de una misma familia o grupo, que podemos traducir por lazos fuertes. También se puede hablar de un capital de puenteado (*bridging*) o de relaciones con miembros de otros grupos. Este es muy habitual en las relaciones empresariales con cualquier forma de *stakeholder* y es lo que Granovetter (1985) denomina de lazos débiles. Finalmente, existe un importante capital de enlace institucional (*linking*) o de relación entre los individuos y las agrupaciones de individuos con cualquier forma de autoridad. En este sentido, para la empresa familiar es muy habitual la identificación con una entidad territorial y su relación privilegiada con las instituciones políticas locales.

De esta manera, se distinguen al menos tres niveles de generación de entramados relacionales: microanalítico (o de enlaces entre semejantes), mesoanalítico (o de unidades corporativas) y macroanalítico (o de instituciones sociales). Desde esta óptica, el capital social es una especie de concepto paraguas que trata de abarcar todo lo relativo a los efectos generados por las redes de relaciones sociales. Las modalidades de capital social mencionadas generan efectos en diferentes ámbitos que pueden ser tanto positivos como negativos (véase la Figura 5.2). En último término, la cuestión clave es determinar en qué circunstancias estas redes se convierten en una ventaja competitiva sostenible.

Figura 5.2. Efectos del capital social.



Fuente: Elaboración propia.

En la formación del capital humano y el bienestar, el papel crucial lo desempeña el capital social de lazos con semejantes (*bonding*), en los que la institución familiar constituye el principal soporte o sistema de aseguramiento, tanto en las edades tempranas como en la ancianidad. En este caso, se trata de vínculos fuertes en los que los niveles de confianza son máximos. El *bridging* o capital social conexivo posibilita que un individuo participe en más transacciones confiables, acceda a más información y disponga de más oportunidades de negocio. En esta esfera, la amplitud y profundidad de las redes supone una mejora en eficiencia y podría generar al individuo mayores niveles de ingresos, un más fácil acceso a bienes comunes o una amplia red contractual implícita con los *stakeholders* (Barbieri, 2000). Por su parte, el capital social de enlace institucional (*linking*) influye en la capacidad para afrontar las tareas colectivas, como la gobernabilidad, identidad de grupo, sentimiento de pertenencia, etc. Por ejemplo, en una empresa

familiar, este facilita una relación privilegiada con lo público y genera una identidad entre empresa y territorio.

De todo lo señalado, se desprende que el capital social es un recurso productivo difícilmente localizable o materializable debido a que se configura como una mezcla de confianza duradera, reciprocidad difusa, obligaciones inespecíficas y compromisos esperables. En términos económicos es lo que podríamos denominar una economía de confianza que reduce los costes de transacción, puesto que permite ahorrar los recursos necesarios para suplementar las normas privadas (coerción, vigilancia, formación de reglas, etc.).

A la hora de buscar un referente que permita alguna forma de cuantificación del capital social nos encontramos fundamentalmente con dos tipos de enfoques: por una parte, aquellos que ponen el acento en la confianza social (*social trust*) (Coleman, 1988; Dasgupta, 1999; Fukuyama, 1995) y, por otra, los que se centran en la medición de redes sociales (*social networks*) (Putnam, 1995).

Basándonos en estos dos referentes es posible establecer una serie de indicadores aproximados de la magnitud del capital social con el que cuenta una empresa. Por ejemplo, podría evaluarse la preocupación por la marcha de la empresa o la identificación con los objetivos de la misma, así como los niveles de confianza de los individuos en los restantes miembros de la organización y en especial en la familia. Igualmente, se podría estimar la densidad y profundidad de las relaciones establecidas entre los integrantes de la organización. Aquellas empresas que puntúen alto en estos indicadores estarían más capacitadas para el desarrollo de tareas colectivas y se beneficiarían de un funcionamiento de la estructura administrativa más eficiente.[14] El método más operativo para obtener valores de cualquiera de las medidas alternativas es la valoración personal directa a través de encuesta. A título ilustrativo,

[14] Otras mediciones alternativas son las empleadas por Fukuyama, quien plantea una vía negativa de acercamiento a través de los niveles delictivos, es decir, una aproximación basada en las disfuncionalidades sociales derivadas de su carencia: corrupción, delincuencia, etc. En nuestro caso, sería la trasgresión de las normas de funcionamiento de la empresa.

a nivel de la sociedad tomada en su conjunto, el capital social de una comunidad concreta se determina formulando una pregunta: "¿Confía usted en la gente que le rodea?". Las respuestas han resultado ser muy explicativas de las diferencias de crecimiento entre economías y también podrían serlo a nivel empresarial.

5.3. CAPITAL SOCIAL FAMILIAR: CONCEPTO Y FLUJOS

Vamos a profundizar en la aplicación de este concepto a la empresa familiar.

5.3.1. Capital social familiar

Una empresa, como cualquier organización, está integrada por grupos heterogéneos con complejas interconexiones sociales formales e informales. En este sentido, las empresas familiares se caracterizan por ser organizaciones en las que existe un grupo dominante (la familia), cuyos miembros ocupan, incluso acaparan, diversas posiciones como empleados, gestores, miembros del equipo directivo, etc. Este grupo, necesariamente, mantiene una fuerte interacción con los restantes grupos implicados o *stakeholders*.

El capital social de una empresa se deriva de las relaciones tanto intra como extra empresa. Dentro de la organización, el capital social reduce los costes de transacción, facilita los flujos, la creación y la acumulación de información y conocimiento. Fuera de ella, favorece tanto la creación como el éxito de las alianzas empresariales. En el ámbito específico de las empresas familiares destacan la creación de un clima o atmósfera que estimula el esfuerzo de los trabajadores y su lealtad, así como facilita compartir recursos costosos de forma altruista. Incluso se habla de un lenguaje interno de empresa que permite un intercambio más eficiente de información. En general, tal y como venimos señalando, se insiste en que las relaciones familiares fomentan una motivación no usual, robustecen los vínculos de fidelidad a la empresa e incrementan la confianza reduciendo los costes de transacción.

Estos rasgos, particularmente característicos de la empresa familiar, revierten en la generación de capital social en la empresa. En esta las redes sociales de la familia y la empresa se solapan de forma que ambas tienden a presentar formas semejantes, generándose una identidad organizacional. Además, nos encontramos con cuatro factores dinámicos condicionantes de la creación y evolución del capital social de esta organización: estabilidad, interacción, interdependencia y clausura (Arregle *et al.*, 2007; Nahapiet y Ghoshal, 1998). Se trata de un sistema donde hay una fuerte estabilidad de las relaciones a través de la institución familiar. Junto a ello, las interacciones son frecuentes y exceden el ámbito de la actividad empresarial, dando lugar a una estrecha interdependencia funcional. Por último, la entidad de lo que se considera la familia le otorga una cierta clausura frente al exterior, es decir, está claramente delimitado quienes forman parte de ese círculo más próximo y quienes no.

La estabilidad es un factor crucial, ya que el capital social es resultado de una acumulación de confianza o buena voluntad en el tiempo (Bourdieu, 2001). La continuidad o permanencia de las estructuras sociales incrementan la claridad o visibilidad de las obligaciones mutuas, así como el desarrollo de confianza y normas de cooperación. La clausura tiene también una función esencial. Esta alude al nivel de interconexión entre los miembros de la red, lo que afecta al respeto de las normas internas (Adler y Kwon, 2002). La vía más eficaz para lograr este respeto es conseguir que los comportamientos oportunistas sean duramente sancionados. Al fijar unos límites entre quienes tienen acceso al grupo y sus ventajas y quienes no, es decir, al establecer un modo de clausura, se instaura un mecanismo efectivo de sanción ante el incumplimiento de alguna norma interna.

La familia es una fuente de creación de capital social y a la vez usuaria del mismo. Las relaciones entre los miembros de la familia configuran un contexto ideal para la creación de capital social,

además de sentar las bases para el comportamiento moral y la cooperación. Igualmente, la familia constituye un entorno privilegiado en términos de los cuatro factores generadores antes aludidos. Esta expresión del capital social, que se encuadra en lo que tipificamos como *bonding social capital*, pero que incluye formas de *bridging* y *linking* (relaciones de miembros de la familia con ajenos a la misma e instituciones) es lo que denominaremos capital social familiar. En el seno de una familia, cada miembro mantiene estrechas relaciones sociales con otros miembros y se beneficia de la información, influencia y solidaridad del grupo. Una familia opera como una unidad identitaria, con una notable capacidad de educación y control de los comportamientos.

A diferencia de la familia, en una empresa no existen los factores anteriormente mencionados (estabilidad, interacción, interdependencia y clausura), especialmente en su fase inicial. El capital social organizacional es clave para su supervivencia al facilitar coordinación interna entre las diversas unidades funcionales y el acceso a recursos externos (información, tecnología, conocimiento, redes, capital financiero, etc.) pero va a depender de la toma de decisiones y evolución de la empresa en las primeras fases de su ciclo vital. El problema es que el capital social organizacional no es adquirible, de forma que, o bien es desarrollado por ese núcleo inicial, o bien, en muchos casos, resulta de la aportación de algún actor implicado en el proceso. Por lo tanto y a la luz de las anteriores consideraciones, se puede concluir que la empresa familiar va a disponer de una amplia ventaja en la generación de capital social en esas fases iniciales.

En este sentido, la especificidad de la empresa familiar, esto es, la integración de la red familiar en el funcionamiento de la propia empresa, se explicaría básicamente por la influencia del capital social familiar en la generación del capital social organizacional. El poder ejercido por la familia y la vinculación permanente resulta esencial a la hora de comprender la naturaleza de este proceso

(Arregle *et al.*, 2007). Por todo ello, con la consolidación del capital social familiar se incrementa la probabilidad de supervivencia y prosperidad de la empresa.

En el plano organizativo, la familia constituye el grupo dominante capaz de decidir sin demasiadas negociaciones con socios o *stakeholders* en general. Es más, su intervención no se limita a la toma de decisiones, sino que participa directamente en la implementación de las mismas, lo que le otorga una extraordinaria capacidad de influencia.

Desde una perspectiva antropológica, una institución puede ejercer su influjo sobre otra de tres modos: por mímesis, por vía normativa o por una vía coercitiva. La mímesis o imitación surge por contacto y relaciones de dependencia. Una organización aprende de otra de la que depende. Por la vía normativa, la influencia se refleja en las creencias compartidas por ambas, en tanto que bajo la coercitiva, la influencia es ejercida bajo la presión del poder. Una institución como la familia ejerce su influencia por las tres vías.

En lo normativo, la presencia de la familia en la empresa supondrá una cierta traslación de sus valores y normas al funcionamiento empresarial. Las empresas familiares presentan una mayor identidad común o colectiva y una referencia a un código de valores compartido, lo que genera un sentimiento de pertenencia y unos objetivos comunes que denominamos, perspectiva o enfoque comunitario (*community focal point*) y que, entre otras cosas, facilita la gobernabilidad. Además, cuanto mayor sea la interdependencia entre familia y empresa, más semejantes serán las organizaciones familiar y empresarial en estructura y conducta. En la empresa familiar, la empresa es dependiente de la familia, especialmente en lo que se refiere al acceso a alguno de los recursos vitales para la supervivencia de la primera (capital físico, capital humano, etc.) con lo cual su capital social organizacional se construirá de forma mimética a la propia familia (Arregle *et al.*, 2007). No obstante,

aunque no constituye el canal predominante, la influencia de la familia también se ejerce coercitivamente, ya que, en última instancia, el poder reside en la propia familia.

La imitación antes mencionada se hace efectiva cuando los miembros de la familia, que ocupan generalmente los puestos de carácter decisor, trasmiten su capital social a la empresa a través de dos canales principales: la identidad corporativa y la racionalidad impresa en los procesos directivos.

La **identidad corporativa** es un componente básico y distintivo de la empresa, producto de la interacción entre *managers* y *stakeholders*. Scott y Lane (2000) la definen como un conjunto de creencias compartidas por directivos y *stakeholders* sobre aquellas características de la organización que son centrales, perdurables y específicas de la misma. El papel clave de la familia determina su capacidad para imprimir unas señas de identidad a la organización que, además, aparecen vinculadas a una historia familiar en la que tiene un peso singular el fundador.

La **racionalidad directiva** aplicada a la elección de las estrategias empresariales está directamente mediatizada por la familia. Esta impone un determinado estilo directivo que es parte indisociable de la identidad de la empresa. De las diversas políticas de empresa, probablemente la más intervenida por la actuación de la familia es la de recursos humanos. Concretamente, la selección de personal suele realizarse entre aquellos que comparten los valores centrales de la empresa, con lo cual, estos valores y normas tienden a reproducirse.

Así pues, dos de los componentes del capital social las normas/valores y la confianza (las dimensiones cognitiva y la relacional) son transferidos directamente de la familia a la empresa. En lo cognitivo, la familia transmite su modo de entender la historia empresarial, fija la normas y los valores que deben ser tenidos en cuenta en la toma de decisiones. En lo relacional, los lazos fuertes entre los miembros de la familia desempeñan un

papel instrumental en las actividades de la empresa hasta llegar a constituir un recurso en términos de información y gestión. Por su parte, las redes externas de la familia (amistad, comunidades de pertenencia...) se convierten en instrumentales de la propia empresa, solapándose ambos sistemas.

La naturaleza e intensidad de los efectos de la familia en la formación del capital social organizacional dependen de su nivel de compromiso con la empresa. Con una familia poco implicada en la gestión se establecerán unos vínculos débiles entre el capital social familiar y el organizacional. Por el contrario, una familia firmemente involucrada en la gestión y en la propiedad de la empresa generará unos lazos fuertes entre ambas expresiones del capital social, independientemente de la riqueza del capital social familiar. La prolongación temporal de la relación familia-empresa acrecienta esta dependencia hasta, en algún caso, convertirse en una identidad (Nahapiet y Goshal, 1998).

Frente a las empresas no familiares, en las de carácter familiar la dependencia es notablemente mayor respecto a la familia y menor respecto al exterior de la empresa. En cierta medida, una empresa familiar es más autosuficiente y se encuentra más libre de la coerción que supone la dependencia exterior. La principal razón reside en que las familias tienden a ser las proveedoras de última instancia del capital necesario y suelen ser más pacientes que el mercado en la espera de los retornos de las inversiones (Sirmon y Hitt, 2003). En suma, el acceso a este capital vital para la supervivencia es una fuente de competitividad de las empresas familiares.

El capital social familiar, además de luces, también puede presentar algunas sombras y afectar negativamente a la marcha de la empresa. Por una parte, el fuerte capital social generado puede tener unos elevados costes de mantenimiento en términos de costumbres adquiridas y prácticas establecidas, marginando las posibilidades de innovación, renunciando a fuentes alternativas de

información y dañando las estructuras de poder. Igualmente, el posible traslado de los componentes disfuncionales de la realidad familiar a la empresa (rivalidades, *free-riding*, divisiones sucesorias, etc.), es un factor de riesgo para la compañía.

5.3.2. Los flujos del capital social familiar

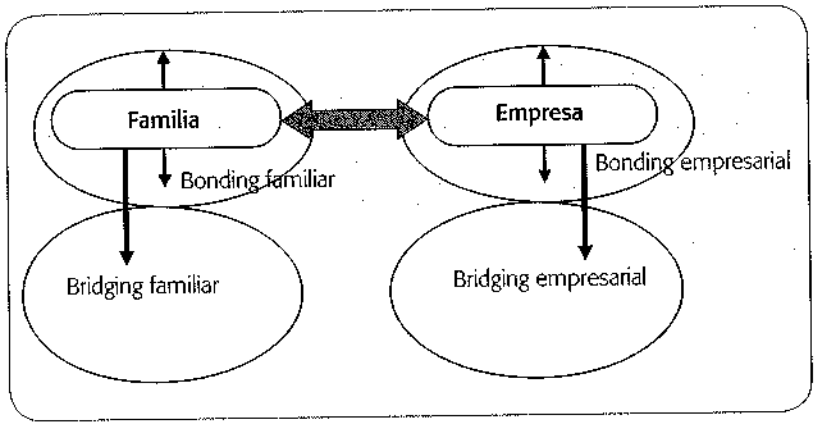
Si aplicamos a la empresa familiar la distinción entre las tres expresiones del capital social identificadas en su momento: *bonding, bridging* y *linking*, merecen especial atención las dos primeras. Ambas son cruciales a la hora de entender la influencia del capital social familiar en el empresarial.

El *bonding* se centra en el ámbito interno, mientras que el *bridging* hace referencia especialmente a los lazos externos a la familia y la empresa. Esto es, el primero propicia la formación de densas redes de lazos fuertes en el seno de un colectivo, familia u organización, mientras que el segundo alude a las relaciones establecidas entre individuos y colectivos con otros actores más allá de su entorno inmediato. El *bridging* está integrado por lazos débiles que facilitan tanto el establecimiento de canales de información, como la identificación de oportunidades y la reducción de costes de negociación y vigilancia (Adler y Kwon, 2002). A título de ejemplo ilustrativo de las anteriores consideraciones, Steier (2007) resalta el papel significativo que los lazos familiares y puentes (*bonding y bridging*) desempeñaron en el éxito de Microsoft. Mary Gates (madre de Bill Gates) había llegado a ser buena amiga del director de IBM, John Opel cuando sirvieron en United Way. La combinación de los lazos fuertes entre madre e hijo, con los puentes desarrollados entre los directores de United Way, resultó determinante en las etapas iniciales de la empresa, ya que facilitó un primer acuerdo con IBM que, a la postre, fue su punto de partida.

En la Figura 5.3 se visualizan la naturaleza y dirección de los flujos de capital social entre familia y empresa. Tal y como hemos

señalado anteriormente, el capital social familiar tiende a ser mimetizado por el empresarial, al menos inicialmente. Es decir, en la etapa de creación de la empresa familiar el flujo discurre fundamentalmente de la familia a la empresa. No obstante, una vez la empresa está estabilizada, dependiendo del nivel de éxito alcanzado, el sentido del flujo puede invertirse. En estas fases más avanzadas, las redes creadas por la empresa pueden servir a fines más propios del subsistema familiar, siendo este el principal beneficiario de las ventajas derivadas del proceso descrito.

Figura 5.3. Flujos de capital social familia-empresa.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Sharma, 2008).

La interrelación entre familia y empresa es bidireccional y varía con el tiempo y el ciclo evolutivo de la empresa familiar. En esta línea, lo más prudente es que ambos subsistemas, familia y empresa, desarrollen *stocks* propios de capital social, aun cuando estén comunicados (Sharma, 2004). Lo ideal sería evitar, por un lado, situaciones de demasiada dependencia y, por otro, el surgimiento de los típicos comportamientos oportunistas que se dan cuando un individuo o grupo de individuos obtienen ventajas de integrarse en una institución sin contribuir a su mantenimiento: la

familia podría extraer beneficios de la empresa y la empresa podría parasitar a la familia. En cualquiera de los casos, la empresa familiar habría perdido su funcionalidad. Por ejemplo, el capital reputacional de la empresa podría ser capturado por individuos de la familia que actúan oportunistamente, o bien la empresa está suponiendo una carga disfuncional para la propia familia que se ve avocada a sostenerla por tradición e identidad familiar.

En definitiva, la evolución de la *familiness* depende del flujo de recursos entre los subsistemas empresarial y familiar. Además, que esta tenga un carácter distintivo o positivo depende, a su vez, del equilibrio de los flujos entre ambos subsistemas y de la adecuada gestión de este recurso, es decir, de las ventajas que la empresa y la familia pueden obtener fruto de una interacción, donde la clave está en las relaciones sociales y lo que estas conllevan (valores, redes y confianza). En suma, el término *familiness* tiene un referente último en el sistema de relaciones familia-empresa que recogemos en el término capital social familiar.

¿QUÉ CONFIGURA EL CAPITAL SOCIAL FAMILIAR Y CÓMO EVOLUCIONA?

Profundizar en el concepto de capital social familiar exige ahondar en cada una de las dimensiones que lo constituyen. A estos efectos, un recorrido deconstructivo a través de las dimensiones constitutivas del capital social en la empresa familiar puede resultar clarificador. Esto es lo que nos proponemos en las próximas páginas. En primer lugar analizaremos los valores en la empresa familiar, para posteriormente estudiar las redes y la confianza en la misma.

6.1. LOS VALORES Y EMPRESA FAMILIAR

La familia es una institución que contribuye a dar forma a las actitudes y comportamientos de sus miembros y que, consecuentemente, tiene un efecto evidente en la generación del capital social de la empresa familiar. En estas firmas, la familia y la propia empresa generalizan entre los individuos que las integran visiones compartidas sobre lo que es prioritario y las normas que deben ser respetadas. Estas visiones promueven la aparición de comportamientos cooperativos y acciones colectivas mutuamente beneficiosas (Adler y Kwon, 1999). Un aspecto fundamental a tener en cuenta es cómo la institución familiar modifica o altera las prioridades de los valores empresariales. El capital social está ligado a la generación y mantenimiento de un conjunto de valores compartidos que faciliten un modo apropiado de actuación. Este trasfondo valorativo común, a menudo está imbricado con la propia historia y cultura familiar y empresarial (Pearson, Carr y Shaw, 2008).

Un valor es, en términos económicos, una metapreferencia [15], una creencia difundida en una población dada y susceptible de ser ordenada en escalas de aprobación-desaprobación. Por consiguiente, el consenso valorativo no es más que un acuerdo en lo que es prioritario y esencial en los comportamientos. Esta

[15] Por metapreferencia entendemos aquello que "nos gustaría que nos gustase", es decir, una preferencia o tendencia que recibe aprobación general en el contexto en que nos desenvolvemos.

creencia compartida tiene una capacidad orientadora de la acción estableciendo límites a lo que es bueno o malo, aceptable o inaceptable. Por su parte, las normas son la plasmación, escrita o no, de esos valores de grupo. Todo ello es el substrato de la cultura de la organización.

Las empresas familiares son organizaciones caracterizadas por una familia dominante con sus propios valores y normas de conducta y con un firme compromiso con la organización. Indudablemente, la familia incide de manera decisiva en el comportamiento y los esquemas de pensamiento de los miembros de la empresa (Arregle *et al.*, 2007). En particular, los denominados *core values* (valores nucleicos) del empresario fundador suelen constituir un ancla, sin que ello sea óbice para que se incorporen nuevos modos con el tiempo. Los valores nucleares son la prioridad de las familias y son determinantes en la configuración de la organización y en su eficiencia.

En la línea de destacar la importancia de esta dimensión cognitiva del capital social, se puede tomar como referencia el hecho de que la Teoría del Intercambio ha mostrado que los valores o, mejor dicho, compartir valores, contribuye eficazmente a reducir los costes de transacción en las relaciones de intercambio social directo (entre personas) e indirecto (entre grupos o personas y la sociedad global). Partir de un mismo código de conducta fija las expectativas de los que intervienen en un acuerdo al hacer más probables ciertos comportamientos esperados, con lo que los costes de búsqueda, información y vigilancia se ven sustancialmente minorados (Blau, 1983).

Si consideramos el papel dominante del fundador en la empresa familiar, los valores y la motivación del propietario actúan como poderosos *"cultural drivers"* y no solo durante el período del "emprendizaje" o de creación de la empresa. Este concepto de *cultural drivers* es usado como un referente para explicar la influencia de las diferencias culturales en la acción individual. En este marco

en el que adquiere especial relevancia la lealtad a las creencias y valores básicos del fundador, este establece el estilo de empresa y los lazos familiares tienden a trasladarlo entre generaciones.

Las empresas familiares están en una posición única y envidiable debido a que su vínculo con fuertes creencias y *core values* es real y vivo. Una cultura implica una memoria colectiva y una historia común y las empresas familiares participan de esta memoria colectiva como algo compartido existencialmente por los miembros de la familia y *stakeholders* en general. En este sentido, el papel del fundador es crucial para establecer la identidad, las creencias básicas y la razón de ser de la organización (Denison, Lief y Ward, 2004).

Entre los valores familiares con mayor influencia sobre el funcionamiento empresarial, se suelen destacar aspectos tales como el compromiso, la labor de apoyo, solidaridad y altruismo que la familia ofrece. Este último es especialmente reseñable, porque si bien el altruismo también se observa en otros ámbitos, lo cierto es que solo en la familia puede ser una obligación ética.[16] En esta línea cabe destacar que la construcción de un entramado valorativo es asimétrica, es decir, los valores, normas y actitudes son construidos en el tiempo y pueden ser destruidos con relativa facilidad o en un corto período.

De acuerdo con los resultados de la investigación de Vallejo (2008), quien trata de identificar la especificidad de los *core values* de la empresa familiar, las empresas familiares presentan por término medio mayores niveles de compromiso y armonía, así como una marcada orientación al largo plazo y al servicio al cliente.

Dentro de las diversas expresiones del compromiso en la empresa familiar, el afectivo (identificación y vínculo emocional con la organización) reviste una importancia singular, frente al calculador (basado en el reconocimiento por parte de los empleados de los

[16] Piénsese en la importancia que tienen para las empresas familiares cuestiones como la solidaridad intergeneracional (que debe basarse en la reciprocidad) o el respecto a los padres (refuerzo de la autoridad paterna).

costes asociados al abandono de la organización) y el normativo (sentido de lealtad a una organización y el convencimiento interno de que dicha lealtad es esencial), más importantes en otro tipo de empresas. La armonía se refiere a la existencia de mejores relaciones humanas dentro de la empresa y mejor atmósfera de trabajo. En lo que respecta a la perspectiva largoplacista, existe una tendencia entre las empresas familiares a orientar su actividad más hacia el largo plazo que las no familiares. Las empresas familiares tienen un objetivo que prima la seguridad de la familia y que, junto con la visión de la empresa como un legado que hay que transmitir a las siguientes generaciones, conduce a una gestión que está altamente orientada hacia el largo plazo. Finalmente, la dedicación y preocupación por el cliente se considera un elemento clave en la estrategia competitiva de las empresas familiares, dado que las relaciones con este tienden a superar los vínculos meramente comerciales para constituir un vínculo transmisible intergeneracionalmente.

Otros autores, como Davies (1997), bajo un enfoque diferente, se centran en los valores éticos e identifican honestidad, integridad, responsabilidad, sinceridad y reputación como *core values* de las empresas familiares. En la misma línea, una corriente muy arraigada en la *Harvard Business School* hace hincapié en la capacidad de los valores éticos de justicia, honestidad y confianza para influir en la eficiencia individual y de la organización (Fritzsche, 1997). Estas afirmaciones son consistentes con los resultados de Dumas y Blodgett (1999), quienes definen los valores nucleares de las empresas familiares y explican como los mismos pueden guiar a la empresa en su toma de decisiones y mejorar su eficiencia. Concretamente, su estudio sobre 50 empresas familiares situadas en diversos países identifica los siguientes valores como nucleares: calidad (42%), compromiso (25%), responsabilidad social (20%), justicia (18%), respeto (14%), integridad (12%) y honestidad (6%).

Los efectos de este consenso valorativo van en un único sentido por una doble vía. De un lado, el hecho de compartir valores reduce los costes de transacción. Los comportamientos son perfectamente esperables, disminuyendo así la incertidumbre, los costes de búsqueda, información y vigilancia. De otro lado, estos valores suponen asumir un cierto compromiso con el respeto a acuerdos y principios básicos, con lo cual esta es otra vía por la que contribuyen a disminuir los costes de transacción.

No obstante, aunque a primera vista pudiese pensarse que los valores familiares están ligados únicamente a expresiones de carácter positivo, también pueden aparecer asociados a nepotismo, autocracia e inflexibilidad. Las manifestaciones negativas de la dimensión valorativa del capital social familiar se resumen en tres vertientes: exclusión de individuos ajenos al grupo, excesivas demandas de solidaridad o de ayuda mutua entre los integrantes y restricciones a la libertad y desarrollo individuales.

El denominador común de las citadas expresiones negativas del capital social familiar es la existencia de un grupo totalmente cerrado sobre sí mismo, que impone excesivas restricciones a los comportamientos de los individuos. La tendencia en algunas empresas familiares a dar prioridad a la solidaridad con miembros del mismo grupo (*bonding*) puede ser nociva para la empresa en la medida en que genere exclusividad y perjudique el crecimiento de los vínculos inclusivos con aquellos ajenos al grupo y con instituciones sociopolíticas (*bridging* y *linking*). El arraigo de la dimensión familista centrada exclusivamente en la preservación de la familia puede constituir una amenaza para la viabilidad de la empresa familiar, al imponer la familia sobre cualquier otro criterio. En un contexto de estas características, los miembros externos a la familia percibirían la empresa como algo totalmente ajeno e incluso apreciarían la existencia de "techos de cristal" a sus posibilidades de promoción personal. En estos casos, podríamos hablar de una especie de contraposición entre familia y empresa que haría disfuncional el metasistema del que ambas forman parte.

En este sentido, la distinción establecida por Parsons (1968) entre valores particularistas y universalistas es útil para entender los diversos efectos que se derivan de entornos en los que predominan uno u otro tipo de valores. La prevalencia de la primera categoría favorece la cohesión interna y dificulta la cooperación con los ajenos al grupo. Los valores universalistas se corresponden con una menor fortaleza del grupo de pertenencia pero capacitan a los individuos para la colaboración con aquellos que no forman parte del grupo. Por tanto, el particularismo promueve la solidaridad entre miembros del grupo y la segregación de aquellos que no lo son. Traducido a nuestro ámbito, el sentimiento de pertenencia de un empresario a la familia suele estar ligado primordialmente a valores particularistas, mientras que la necesidad de cooperación con el entorno más amplio requiere valores universalistas.

Por otra parte, los valores familiares pueden acabar provocando distorsiones si introducen objetivos no monetarios incompatibles con lo que serían decisiones óptimas. Valores como independencia, tradición y continuidad son algunos ejemplos de esas motivaciones no pecuniarias que influyen sobre la sostenibilidad empresarial (Zellweger y Astrachan, 2008). Sin ir más lejos, las normas relativas a la herencia (primogenitura, igual reparto, etc.) presentan un problema semejante y pueden tener un coste en términos de funcionamiento empresarial.

En suma, esta función de los valores es ambivalente, porque cohesionan internamente al grupo, pero a la vez dificultan la cooperación con grupos ajenos. En la práctica, las empresas familiares en las que los valores predominantes son de tipo universalista, se verán favorecidas en su proceso de crecimiento. Por el contrario, capturadas por el familismo y los valores particularistas, muy posiblemente se enfrenten a serios problemas de crecimiento y de sostenibilidad.

Profundizando en el potencial negativo que pueden llegar a tener los valores familiares, es más habitual que en las empresas familiares nos encontremos con modos, normas y códigos de actuación

menos formalizados que en las empresas no familiares. Precisamente, esta falta de claridad sobre objetivos y valores es una de las principales causas de problemas en los ámbitos de la empresa, la familia y los procesos de sucesión. Habitualmente, es necesario interpretar lo que es la "tradición familiar" porque esta no se ha formalizado aunque se supone que es compartida por todos.

Una variante de este problema es el conflicto de valores (Dumas y Blodgett, 1999). Como hemos venido señalando de forma reiterada, la empresa familiar es una estructura configurada por tres subsistemas, cada uno con sus necesidades, expectativas y responsabilidades. Los individuos pueden pertenecer a más de un grupo simultáneamente y, por lo tanto, es bastante probable que la misma persona tenga visiones distintas sobre los fines últimos de la empresa.

Por ejemplo, los miembros de la familia que trabajan en la empresa desempeñan habitualmente tres roles diferentes: como parientes, como propietarios y como gestores. Esta superposición crea un conflicto de valores a la hora de tomar decisiones sobre contratación, despido, promoción y disciplina. Tanto es así que la mayor parte de los dilemas del negocio familiar surgen cuando las necesidades o prioridades de la familia desplazan a las de la empresa. Por ejemplo, este tipo de situaciones se da cuando un miembro de la familia espera que los trabajadores en la empresa actúen con arreglo a las normas empleadas en el ámbito familiar y viceversa.

6.2. LAS REDES EN EMPRESA FAMILIAR

La dimensión estructural del capital social se refiere a las redes de relaciones que poseen los individuos o unidades sociales, como la empresa. En su momento, cuando abordamos la *familiness* desde la perspectiva propia del Enfoque de Recursos y Capacidades, ya realizamos una primera aproximación a los entramados de relaciones y a las redes empresariales como un recurso diferencial de carácter procesual con el que cuenta la empresa familiar. Ahora,

reenfocamos el papel de las redes familiares y empresariales en el marco de la Teoría del Capital Social.

Una red está integrada por agentes, sean estos individuos u organizaciones, conectados a través de algún nexo que les permite intercambiar recursos. El objetivo último de una red es facilitar la coordinación y cooperación reduciendo la incertidumbre y los costes de transacción.

El estudio de una red de relaciones nos lleva a identificar tanto los miembros como los recursos y vínculos que la estructuran (Durlauf y Fafchamps, 2004). Junto a ello, dos son los rasgos que resultan especialmente definitorios: centralidad y clausura. De un lado está quien ocupa las posiciones centrales de la red, de otro, los límites de la misma, es decir, su clausura o apertura al exterior.

La centralidad en la red familiar suele ir asociada al fundador y sucesores, sin embargo, en algunas familias quien detenta el poder de modo efectivo en virtud de su influencia sobre los miembros de la familia, puede no ser quien esté formalmente al frente de la empresa. La clausura aparentemente viene fijada por la pertenencia o no a la familia o más concretamente al círculo familia-empresa. No obstante, la tendencia general es considerar la familia en sentido amplio, más allá del estricto parentesco, esto es, todos aquellos vinculados a la familia o la empresa con los que se establecen lazos fuertes.

Esta red puede ser analizada también atendiendo a dos parámetros: la cohesión familiar y el grado de adaptabilidad (Lee, 2006). En el primer caso, se hace referencia al nivel de cercanía y *bonding* emocional entre los miembros del grupo familiar, en tanto que el segundo parámetro se define como la capacidad de adaptación en la estructura de poder, roles y relaciones en respuesta a cambios en el entorno.

Aun tratándose de una sola institución, la empresa familiar engloba en realidad a dos, familia y empresa, por lo que, lógicamente,

coexistirán la red familiar y la empresarial u organizacional. Indudablemente, estas redes se van a influir mutuamente, pero lo cierto es que son constitutivamente distintas por lo que conviene que nos detengamos en este punto.

En las fases iniciales de vida del proyecto empresarial, las redes sociales de tipo personal y profesional de los miembros de la familia se trasladarán a la empresa a través de la conexión de dichos miembros. Con el paso del tiempo y con el desarrollo y crecimiento de la empresa, los miembros de la familia que participan en la gestión influyen en la configuración de la red familiar. En definitiva, se produce un solapamiento de redes con efectos bidireccionales entre el capital social familiar y el capital social de la empresa, retroalimentándose de tal manera que ambos están completamente entrelazados, es decir, una red está imbricada en la otra y se influencian mutuamente.

La interconexión entre las redes familiar y empresarial se caracteriza básicamente por cuatro elementos: la estabilidad, la interacción, la interdependencia y la preeminencia del carácter familiar.

La estabilidad la genera la propia familia y tiene su traducción en la propiedad y la voluntad firme en el tiempo de transmisión intergeneracional de la empresa.

La interacción entre los miembros de la familia acostumbra a ser frecuente, especialmente entre aquellos involucrados en la gestión. De hecho, los límites entre relaciones y eventos familiares y de trabajo tienden a diluirse en la práctica.

Al ser la empresa el principal activo de la familia y, por tanto, la parte fundamental de su patrimonio colectivo, surgen intereses compartidos y objetivos comunes. Este factor patrimonial junto con la dimensión afectiva que procede de los lazos familiares se traduce en una interdependencia de las funciones de utilidad de los gestores de empresas familiares. Piénsese por ejemplo en los costes psicológicos y emocionales de transgredir los principios de la familia. Los individuos perciben lo que le ocurre a la empresa

como algo propio que les afecta en su utilidad y cuando establecen sus estrategias lo hacen tomando como punto de partida el "nosotros".

Finalmente, la preeminencia del carácter familiar en la red hace referencia al hecho de que en ocasiones es imprescindible ser miembro de la familia para formar parte e interactuar con otros miembros de la red intragrupo o para tener acceso a los recursos disponibles en ella. Es más, estos recursos son apropiables y transferibles entre miembros de la red familiar (Arregle *et al.*, 2007).

Al igual que sucede con cualquier inversión, el establecimiento y mantenimiento de una red de relaciones implica incurrir en costes. Además, los vínculos construidos están sometidos a cierto grado de depreciación en el tiempo en caso de falta de uso. De este modo, la estabilidad temporal de la interacción, así como su frecuencia y la interdependencia de intereses, son factores determinantes del valor de este capital. Por ejemplo, los vínculos estables reducen los costes de búsqueda y vigilancia, dos de las variantes principales de los costes de transacción.

Además de la distintición entre familiares y empresariales, las redes pueden clasificarse en función de la naturaleza de los lazos que configuran su entramado. Estos lazos son sociales y profesionales y contienen tanto elementos afectivos como instrumentales (Anderson *et al.*, 2006). A este respecto, Granovetter (1973) diferencia entre lazos fuertes (*strong ties*) y lazos débiles (*weak ties*). Los fuertes provienen de aquellos sujetos con los que el empresario mantiene una relación personal cercana, caracterizada por una unión afectiva y con los que se establece una interacción frecuente. De manera especial, se trata del grupo familiar, aunque también se incluyen amigos. Los lazos débiles (*weak ties*), son relaciones de carácter profesional y asociadas a la actividad empresarial, más distantes desde el punto de vista emocional y son activadas con menos frecuencia.

En las empresas familiares, los lazos fuertes acostumbran a proporcionar recursos de alta calidad y bajo coste (información y conocimiento de la empresa y su actividad, relaciones personales, etc.). En general, estos recursos no son comercializables y suelen responder a necesidades específicas del empresario y su empresa. El valor de estos recursos radica en los elevados niveles de confianza y fiabilidad inherentes al escenario afectivo en el que se generan y transmiten.

Entre las principales limitaciones de este tipo de lazos destaca la derivada de que los componentes de la familia se mueven normalmente en los mismos círculos que el empresario, lo cual motiva que los recursos que pueden ofrecer en ocasiones no van más allá del medio habitual de la empresa. Es decir, tenderán a ser redundantes respecto a los que el empresario ya posee. Además, la preeminencia de estos lazos suele traducirse en resistencias de la institución familiar a la incorporación tanto de consejeros como de socios externos, en la baja participación de los propietarios externos en los consejos de administración o en la presencia de valores y cultura familiares muy definidos y arraigados en la empresa. En este sentido, lo que en ocasiones constituye una situación de liderazgo familiar y empresarial, puede ser en otras, una importante fuente de conflictos derivada de una confusión de roles familiares y de empresa [17].

Por su parte, los denominados lazos débiles pueden reportar ciertos beneficios en la medida en que no son redundantes respecto a los recursos ya disponibles dentro de la familia, contribuyendo de esta manera a cubrir carencias y a tender puentes con otros agentes económicos y esferas de interés. Precisamente, es aquí donde situaríamos la defensa de los conocidos argumentos relativos a la

[17] Athanassiou, Crittenden, Kelly y Márquez (2008) estudian la importancia de dos conceptos fundamentales en la caracterización de las redes sociales por su compromiso con los objetivos y cultura de la empresa: la centralidad del fundador y el grado de cohesión de los equipos de gestión. Sus resultados para una muestra conformada por algo más de cuarenta grupos familiares mexicanos apuntan al primero de estos dos conceptos como crucial en el establecimiento de cohesión y en el desempeño de los objetivos de la empresa y de la familia.

aportación a la empresa familiar de consejeros y profesionales externos en aquellas fases del ciclo vital de la empresa caracterizadas por el agotamiento o estancamiento del negocio [18].

Esta distinción entre lazos fuertes y débiles posee un notable paralelismo con la establecida anteriormente entre red familiar y red empresarial, aunque no son totalmente coincidentes. Por un lado, no resulta difícil pensar en elementos de la red familiar que responden a la descripción de lazos débiles y, por otro, la red organizacional puede incluir componentes con los que exista un vínculo afectivo tan fuerte como el familiar.

En suma, del análisis previo de las redes se desprende que uno de los desafíos a los que se enfrenta la empresa familiar es el de lograr una gestión equilibrada de estas redes. Como señalamos anteriormente, la red familiar proporciona recursos de alta calidad especialmente valiosos en la fase inicial de la empresa. Sin embargo, su fuerte grado de clausura y su redundancia puede ser un impedimento para la expansión. Consecuentemente, el recurso diferencial reside en la habilidad de la familia para imbricar la red familiar con la empresarial, de forma que los *stakeholders* se sientan partícipes de un proyecto común. Por el contrario, el principal riesgo es que ambas redes caigan en el aislacionismo.

6.3. LA CONFIANZA Y LA EMPRESA FAMILIAR

La expansión de la actividad de una organización supone un incremento de la interdependencia entre los distintos miembros, con el consiguiente crecimiento exponencial del número de relaciones de agencia, en las cuales un principal debe confiar en un agente para el desarrollo de una actividad en un contexto de fuerte asimetría informativa. En un escenario como este, la mejora en la eficiencia

[18] Un aspecto más en el que las características de las redes relacionales implicadas en la empresa familiar cobran especial importancia es la implementación del *mentoring*, esto es, en el establecimiento de una figura, el mentor, encargada de diseñar y/o tutelar la preparación del sucesor o potenciales sucesores.

implica resolver este tipo de problemas y, tal y como hemos visto al estudiar la Teoría de la Agencia, se han planteado dos vías de salida: hacer frente a los costes de vigilancia de los agentes de forma que sea posible controlar directamente la ejecución de las tareas o "alinear" los incentivos del principal y de los agentes a través de contratos de compensación.

Ahora bien, la Teoría de la Agencia propone una solución parcial, en la medida en que se concentra en las relaciones jerárquicas entre accionistas y directivos, donde la mencionada alineación es particularmente efectiva. Pero, simultáneamente, ignora los vínculos entre miembros intermedios de una organización, para los cuales el alineamiento de intereses puede ser muy complejo. Dicho de otro modo, la conexión entre esfuerzo y evolución del valor de los *stocks* de una empresa o sus resultados es muy tenue o, cuando menos, difícil de cuantificar. Esto convierte al intento de compatibilizar incentivos en demasiado costoso e inefectivo. La vigilancia, en cambio, puede resultar excesivamente agresiva, en muchos casos imposible e igualmente costosa. Pese a todo, la solución de la Teoría de la Agencia es indudablemente superior al no recurrir a un mecanismo externo coactivo (Chami y Fullenkamp, 2002; Chami *et al.*, 2002).

Para ninguna de las soluciones apuntadas la generalización de la confianza es una alternativa cuando, en la práctica, esta puede constituir una vía más eficiente de coordinación y eliminación de problemas de agencia. Las definiciones más influyentes consideran la confianza como una actitud general o expectativa sobre el comportamiento de los individuos o el sistema social en el que estos se insertan (Luhmann, 1988). En otras palabras, la confianza en los otros es una creencia sobre las correctas intenciones de estos y su compromiso de cumplir sus obligaciones. Es una expectativa y, al mismo tiempo, una exposición voluntaria a un riesgo. Por tanto, la confianza está directamente vinculada a sentimientos de seguridad.

Un ambiente puede ser calificado como confiable o seguro, si todo lo que lo rodea, es como se espera que sea, de modo que los individuos no encuentran ningún problema en realizar aquello que hacen rutinariamente. La desconfianza, por el contrario, está ligada a una falta de transparencia y a la incertidumbre asociada a esta (Schul *et al.,* 2008).

Si aplicamos estas nociones básicas al ámbito del funcionamiento empresarial, la confianza es una reducción de la incertidumbre consustancial a las relaciones de agencia entre individuos y lo que la define es la existencia de mutualidad o un vínculo de interdependencia de las funciones de utilidad entre sujetos (simpatía) [19]. Este vínculo propicia comportamientos cooperativos y, en estas circunstancias, no sería precisa la vigilancia o monitorización de los comportamientos desarrollados ni el alineamiento de preferencias que propone la Teoría de la Agencia, puesto que la propia relación social lo genera.

En palabras de Becker (1991), la confianza es un bien preferente o *merit good* [20] que es característico de la unidad familiar (Becker, 1991). Si damos por buena esta hipótesis, las empresas familiares gozarían de una ventaja de partida frente al resto de empresas. No obstante, no todas las formas de confianza son iguales y no siempre la confianza personal es buena. De ahí, la necesidad de analizar, por un lado, las diversas formas de confianza y, por otro, su evolución conflictiva ligada a la expansión de la empresa.

6.3.1. Bases y efectos de la confianza

La confianza puede asentarse sobre tres bases: el cálculo, el conocimiento o la identificación.

[19] En la función de utilidad individual entra como un argumento más lo que le ocurre a los individuos con los que existe un vínculo de proximidad. De esta manera, el individuo tratará de que los otros se encuentren en la mejor posición posible por el simple hecho de que ello repercute en su propio bienestar.

[20] Los bienes preferentes satisfacen las necesidades individuales y son apropiables, pero también afectan a la satisfacción de las necesidades generales. La confianza satisface una necesidad individual y tiene una indudable utilidad social.

La confianza construida sobre el cálculo se fundamenta en el miedo a las consecuencias derivadas de la ruptura y es la base de las propuestas de la Teoría de la Agencia. Los individuos cumplen con las expectativas porque les conviene en términos de cálculo. La confianza derivada del conocimiento, en cambio, se apoya en la capacidad de predicción sobre los comportamientos de los otros. En ella, el individuo se expone, en virtud de su conocimiento sobre las pautas de comportamiento de los otros. Ambas expresiones de la confianza, son fuentes no tuistas o "egoístas", ya que la motivación se asocia a la preservación del propio interés o a evitar alguna forma de castigo. La confianza basada en la identificación surge cuando ambas partes entienden los deseos y preferencias de los otros. En este caso existe un alineamiento de preferencias motivado por un conjunto de valores compartidos. Esta tercera expresión o "tuista" constituye la confianza en sentido estricto (Lewicki y Bunker, 1996; Pena y Sánchez, 2005).

En estas tres formas de confianza se mezclan bases racionales y emocionales. Si bien las primeras parecen predominantes en las no tuistas, los componentes emotivos e incluso morales son claves en la tercera, lo que diferencia esencialmente las dos expresiones previas (Rousseau *et al.,* 1998; Nooteboom, 2000). Véase la Tabla 6.1.

Las formas tuistas de confianza características de la empresa familiar se fundamentan tanto en valores, normas o estándares de conducta, como en interacciones individuales y en la constitución de comunidades sobre afinidades culturales o vínculos sociales. Ahora bien, a esta base se añade lo que podríamos denominar confianza procesual, esto es, aquella producto de un desarrollo espontáneo de las relaciones establecidas [21]. Frente a las otras formas de confianza, la procesual no puede ser normalizada ni fijada mediante contrato. En cierta medida, normalizar la confianza es perderla. De hecho, este tipo de confianza emergerá en instituciones sociales como la familia o la empresa familiar.

[21] Por otra parte, el carácter ético o valorativo de la confianza no significa que esta sea ciega, ya que las relaciones de simpatía exigen reciprocidad (Williams, 1988).

Tabla 6.1. Fuentes de confianza.

	Expresiones	Modos de generación
No tuistas	• Coerción o miedo de sanción por parte de algún modo de autoridad. • Búsqueda de ventaja material o interés.	• Certificaciones, titulización, intermediarios, evaluadores.
Tuistas	• Ética, valores, normas de conducta. • Vínculos de simpatía e identificación.	• Familiaridad, comunidad, cultura, religión. • Habituación, compromiso, amistad.

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a los efectos de la confianza, si los individuos se sienten seguros su comportamiento es predecible, reduciéndose por esta vía los costes de vigilancia *(monitoring)* y de transacción. Así, la generación de un clima cooperativo entre la fuerza de trabajo de cualquier empresa basado en relaciones de confianza constituye una de las tareas clave de la dirección.

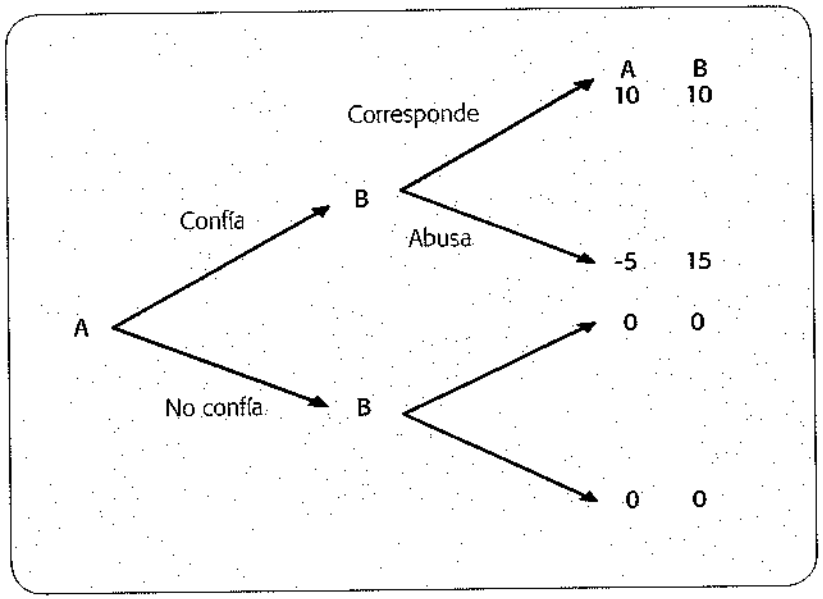
En la Figura 6.1 se ilustran los efectos de la confianza recurriendo a un juego sencillo basado en una decisión entre dos agentes ficticios A y B (Salas, 2006). Podría tratarse de una relación proveedor-cliente o principal-agente. En estas circunstancias, el agente A tiene que optar entre confiar o no en el agente B. Si A decide confiar, B tiene la opción de actuar recíprocamente, es decir, actuar conforme a lo esperado o, por el contrario, romper y abusar de la confianza otorgada obteniendo algún beneficio más o menos inmediato. Como es lógico, los pagos derivados de cada uno de los posibles resultados varían para cada jugador.

Vamos a suponer unos pagos concretos. Si la confianza del jugador A es correspondida, ambos jugadores tendrían unos pagos de 10 y conjuntamente ganarían 20. En cambio, si A hubiese

visto su confianza traicionada por un abuso de B, este obtendría unos pagos más elevados (15) en tanto que A percibiría unas pérdidas de (–5). En este caso, el pago total del conjunto se reduciría a 10. Como A es el primer jugador que toma la iniciativa, la desconfianza de A anula cualquier posibilidad de beneficio mutuo. Simplemente, el contrato y el juego subsiguiente no habrían tenido nunca lugar.

La lectura que se extrae de este juego es que desarrollar una actividad conjunta exige una base de confianza, puesto que la "racionalidad individual" lleva a un resultado global de ineficiencia colectiva. De hecho, no solo se ven perjudicados los dos jugadores participantes, sino la sociedad en su conjunto, que vería bloqueadas de partida infinidad de posibles transacciones por los costes que llevaría aparejada su vigilancia.

Figura 6.1. El juego de la confianza.



Fuente: Elaboración propia a partir de Salas (2006).

Desde el punto de vista de los agentes implicados y de la sociedad en su conjunto es deseable encontrar mecanismos que superen la ineficiencia y eviten esa pérdida de riqueza potencial. Ciertamente, la fijación de un contrato previo soportado por unas garantías legales es una vía de solución. Sin embargo, los costes de fijación contractual y de cumplimiento deben ser lo suficientemente bajos para que la transacción siga siendo viable. Con el respaldo de un sistema legal no sería precisa la confianza en el otro, aunque sí en dicho sistema[22], pero habría que asumir unos costes considerables.

Como alternativa está la opción de dejarlo todo en la forma de un contrato implícito y ponerlo en manos de la "ética". Si las personas se comportasen éticamente o si pudiésemos señalar inequívocamente quienes lo hacen y quienes no, el problema desaparecería. En honor a la verdad, generalmente no se da ninguna de esas dos situaciones, pero sí disponemos de instituciones sociales para facilitar la identificación de las personas "éticas": las normas y valores grupales de las que hablamos anteriormente y los vínculos de simpatía entre individuos.

Los grupos promueven normas y valores sobre lo que está bien o mal. De este modo, aquel que no actúe conforme a las normas recibe un castigo psicológico, social e incluso económico por su trasgresión. El grupo le retira su reconocimiento o beneficios percibidos. Si los individuos A y B que analizábamos anteriormente pertenecen a un mismo grupo social, los incumplimientos suponen un coste adicional que actuaría como una efectiva fuerza disuasoria. Esto último sería especialmente eficaz si el grupo estuviese clausurado, es decir, si pudiese delimitarse fácilmente quienes lo integran. De la misma manera, los acuerdos se ven fuertemente reforzados por la frecuencia de las interacciones entre los agentes.

[22] Cosa que no pueden garantizar muchas economías con los consiguientes efectos destructivos añadidos.

Continuando con el ejemplo del juego previamente descrito, si la relación no fuese puntual sino que se repitiese en el tiempo, el juego sería totalmente distinto y la mejor alternativa sería confiar indefinidamente. En jugadas iteradas los jugadores se comportarán en función de cómo lo haya hecho el otro jugador en la jugada precedente. Consiguientemente, honrar o no la confianza tiene más repercusiones que las que se derivan de un juego en única tirada. Manteniendo los compromisos, los jugadores se benefician de la confianza de otros en transacciones futuras, lo cual promueve la reciprocidad. En definitiva, preservar una reputación permite completar transacciones que sin ella no serían factibles.

La influencia del grupo no se limita a los castigos potenciales que este establezca. La vida social genera sentimientos reales de amistad y vínculos de solidaridad por los que las personas incorporan a sus preferencias el bienestar propio y ajeno. La racionalidad no presupone una función de utilidad determinada, es decir, no procede asociar racionalidad con egoísmo. La relación afectiva entre padres e hijos, hermanos o parentesco en general, las relaciones de amistad, etc. propician un comportamiento solidario. En el juego anterior, bastaría con que en los pagos de cada uno de los jugadores se incluyesen parte de los pagos del otro jugador para que el resultado final fuese la colaboración.

En otras palabras, los individuos consideran que la suerte y los resultados de los otros, incluidos los de la empresa entendida como grupo humano, son parte de los propios y toman sus decisiones teniendo en cuenta sus repercusiones en los demás. Es lo que llamaríamos una racionalidad de grupo o racionalidad del nosotros (*we-rationality*) (Sugden, 2000). En este sentido, tanto la clausura e iteración de las relaciones, como la aparición de relaciones de simpatía se ven favorecidas por un entorno familiar y por la cultura que este promueve dentro de la empresa en una fase inicial.

En definitiva, la confianza es tanto un modo de reducir la incertidumbre mediante la generación de información como de tratar el problema de las conductas oportunistas. De hecho, las relaciones

familiares pueden dar lugar a vínculos de fidelidad con la empresa e incrementar la confianza. Todo ello contribuye al fortalecimiento de la cooperación, a promover redes de relaciones, a reducir los conflictos y a facilitar respuestas a las crisis (Tagiuri y Davis, 1996). En último término, la reducción de los costes de transacción. Desde este punto de vista, la confianza actúa como un mecanismo informal de gestión y gobierno alternativo a los sistemas basados en precios o en alguna forma de autoridad (Bradach y Eccless, 1989).

A pesar de que todo lo señalado es aplicable a la confianza que aflora en el seno de la empresa familiar, no debemos perder de vista que los efectos de dicha confianza no son siempre positivos.

6.3.2. La confianza en la empresa familiar

Las empresas de carácter familiar tienen incentivos al emplear la confianza implícita en las redes de relaciones como un mecanismo de gestión (Eddleston *et al.*, 2010; Cruz *et al.*, 2010). Tal es así que, consumidores y empleados perciben los negocios familiares como generadores de prácticas y políticas más dignas de confianza que los no familiares, en virtud de las relaciones de largo plazo entre la familia y la empresa y la importancia del capital reputacional (Orth y Green, 2009).

Un sistema familiar de relaciones se caracteriza por su cohesión, flexibilidad y comunicación (Olson y Gorrall, 2003). La cohesión implica una cierta clausura respecto al exterior, con la consiguiente fuerte interconexión entre los miembros del grupo, los cuales confían especialmente en los pertenecientes al grupo y pueden aislarlos de los que no forman parte del mismo.[23] La flexibilidad alude a la capacidad de intercambiar los roles entre los miembros, en tanto que la comunicación hace referencia a los vínculos de respeto y obediencia existentes, que garantizan la

[23] Una familia presenta una fuerte conexión entre sus miembros. Este rasgo, que implica una ventaja en lo que respecta a la reducción de costes de transacción, puede convertirse en una desventaja en la medida en que derive en una sobreconexión o una clausura total frente al exterior.

ausencia de utilidad de reserva[24] y la transmisión de cualquier tipo de información disponible. Si a esto le añadimos la estabilidad de las relaciones, los valores compartidos, nos encontramos con el marco perfecto para la generación de confianza (véase la Figura 6.2).

La confianza propia de la empresa familiar se asienta tanto en el conocimiento como en la identificación. Por un lado, el conocimiento vuelve predecibles los comportamientos de los demás y, por otro, la confianza basada en la identificación reviste un carácter altruista, ya que ambas partes entienden los deseos y preferencias de los otros y alinean sus preferencias. Tal y como hemos señalado en su momento, esta segunda expresión constituye la confianza en sentido estricto, propia de las relaciones familiares, en las que los componentes emotivos y morales son claves (Pena y Sánchez, 2005; Nooteboom, 2000).

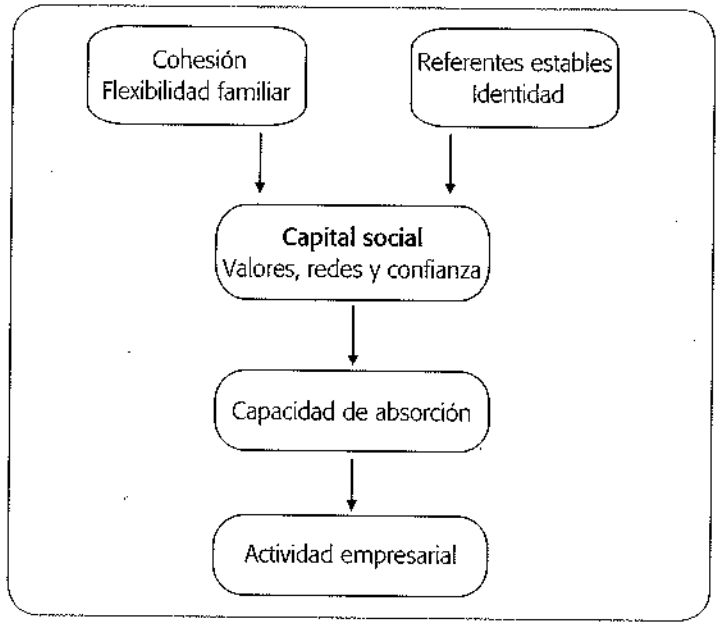
Por tanto, la confianza de carácter tuístico, asentada en bases emocionales, suele ser la predominante en la empresa familiar (Anderson y Thomson, 2004). Las emociones positivas vinculadas al fundador de la empresa evocan una orientación prosocial y cooperativa e incluso en la toma de decisiones, las emociones se anteponen a consideraciones de orden racional. Por el contrario, las emociones negativas pueden dañar la confianza y conducir a relaciones fundamentadas exclusivamente en los principios de agencia.

En las empresas familiares aparece una ventaja adicional: la absorción. Entendemos por tal una rutina organizativa por la que las empresas introducen conocimiento, lo asimilan y transforman para adaptarse a las circunstancias del entorno. Se trata de una forma de aprendizaje en equipo que hunde sus raíces en las interacciones internas y externas de los agentes y que la empresa puede utilizar para el logro de sus objetivos. Los vínculos fuertes existentes en la organización de una empresa familiar permiten

[24] Entendemos por utilidad de reserva la capacidad que puede tener un agente de no aplicar todo el esfuerzo y las capacidades posibles en una determinada tarea sin incurrir en ningún tipo de sanción.

una transmisión cuasialtruista de la información, lo que le otorga una ventaja sostenible en términos de capacidad creativa y de adaptación. Simplemente, los individuos optan por desposeerse de parte de su utilidad de reserva y comunicar los conocimientos y la información de la que disponen porque identifican su éxito con el del grupo.

Figura 6.2. Sistema familiar y empresa familiar.



Fuente: Elaboración propia.

En efecto, los integrantes de cualquier empresa disponen de información y conocimientos extremadamente útiles para esta. Por ejemplo, saben qué cambios conseguirían mejorar la eficiencia de cualquier proceso en el que participan. Esta valiosa información puede ser comunicada o no a la empresa dependiendo de si el trabajador adopta una perspectiva más o menos altruista frente a la misma. En el mejor de los casos, el agente pone a disposición

de la empresa una utilidad que podría reservarse y extraer un beneficio personal porque considera que esta es algo propio que le pertenece.

Las diferencias en términos de confianza entre empresas familiares y no familiares no se circunscriben solo al tipo de confianza dominante, sino también a su dinámica temporal. En una empresa no familiar la confianza entre individuos parte de expresiones de tipo calculativo y, en algunos casos, se trasforma en confianza basada en el conocimiento. En la empresa familiar el punto de partida es la confianza interpersonal asentada en valores compartidos y una historia común, lo que explica la aparición de comportamientos cuasialtruistas que redundan en beneficio de la prosperidad de la empresa (Steier, 2001). No obstante, la confianza esencialmente emocional y tuista tiende a disminuir con el tiempo como consecuencia de la falta de valores comunes entre los nuevos miembros. Por consiguiente, llegado el caso, es necesario cultivar formas de confianza basadas en la competencia y en el cálculo, así como en la justicia de los procedimientos y la transparencia de la gestión empresarial (Eddleston *et al.,* 2010).

Pese a las presuntas bondades de todo aquello que aparece ligado a la confianza recíproca tuista, típica de las empresas familiares, esta puede tener consecuencias ambivalentes (Hardin, 1999). En el plano positivo, este tipo de confianza permite superar los problemas de cooperación que surgen en situaciones análogas a la del dilema del prisionero (Warren, 1999), pero, al mismo tiempo, podría crear redes cimentadas en relaciones de simpatía y con objetivos grupales que propician el quebrantamiento de las normas y la formación de estructuras estables de clausura dentro de sistemas más amplios.

Esta confianza particular, asimilable con los valores particularistas de los que hablamos en su momento, es común en algunas redes clausuradas y puede dar lugar a grupos de interés dentro de la empresa que no se identifican con los objetivos de la misma y que

acaban teniendo efectos dañinos. Esta confianza particularista que crea vínculos entre los agentes puede derivar en formas de corrupción como el familismo amoral (Uslaner, 2002; Lambsdorf, 2002). En esta línea, no es sorprendente que la falta de apertura de ciertos grupos dentro de una empresa, incluida la familia, facilite la persecución de intereses particulares en detrimento de los objetivos del conjunto.

Frente a la confianza particular, la confianza recíproca general se asienta en las normas de carácter universalista, en la transparencia y presenta un trasfondo ético. Por lo tanto, esta expresión de la confianza se basa en las normas de una institución que se seguirán de un modo predecible y neutral, al margen de quien ocupe los puestos en la institución.

6.4. CAUSALIDAD Y EVOLUCIÓN DEL CAPITAL SOCIAL FAMILIAR

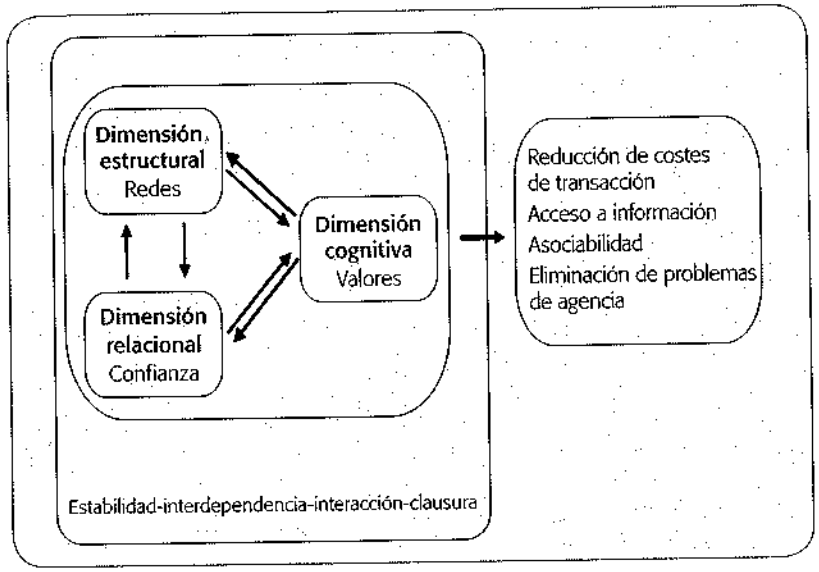
El análisis previo permite un acercamiento a la noción de capital social pero no clarifica la interrelación causal entre las tres dimensiones que configuran esta forma de capital (Nahapiet y Ghoshal, 1998; Pearson *et al.*, 2008).

Globalmente considerada, la noción de capital social alude a un sistema esencialmente cognitivo generador de expectativas sobre el comportamiento de los miembros de la empresa, expectativas que a su vez son directamente traducibles en términos de confianza, con el consiguiente ahorro en costes de transacción que hemos venido mencionando de forma reiterada. Aunque desde este punto de vista, la confianza puede ser considerada la dimensión eminente del capital social, no es del todo correcto dar prioridad a alguna de las tres dimensiones. De hecho, el sistema es interpretable sobre la base de cualquiera de ellas: las redes formales e informales, los valores subyacentes a las mismas y la confianza interpersonal.

Los valores y las redes influyen sobre los niveles de confianza, pero, a su vez, los entramados de relaciones no se comprenden sin la confianza y los valores en los que esta se objetiva. Tal y como

se refleja en la Figura 6.3, el mejor modo de representación exige una coimplicación entre las citadas dimensiones. Las tres están intrínsecamente unidas aunque sean susceptibles de un análisis individualizado. De lo visto hasta ahora se deduce que el capital social es un fenómeno multidimensional en el que combina aspectos cognitivos y afectivos (confianza), evaluativos (valores) y que precisan disponer de una estructura estable (redes).

Figura 6.3. La interrelación causal entre las dimensiones del capital social.



Fuente: Elaboración propia.

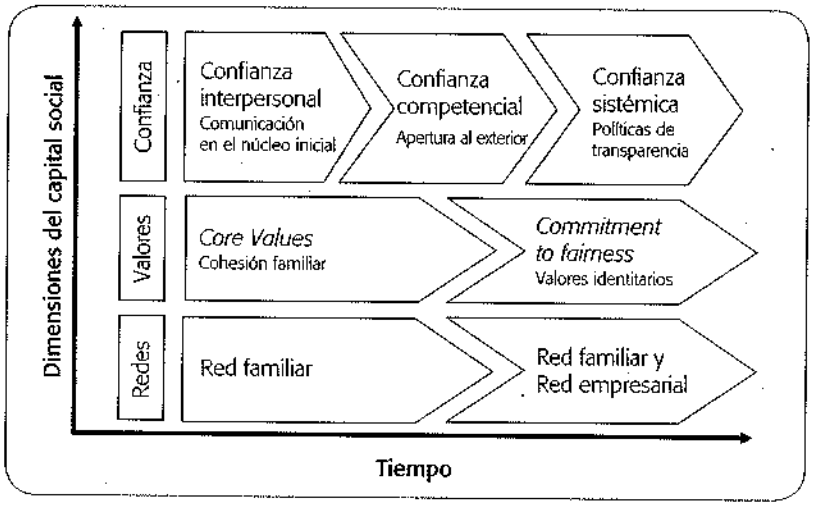
De hecho, las tres vertientes del capital social serían integrables en un fenómeno subjetivo como son las expectativas. Todo el conjunto puede ser entendido como un sistema de expectativas generado entre aquellos que se integran en la empresa familiar: se fijan unas expectativas sobre como se comportarán todos los agentes implicados y razonablemente se asume que continuarán comportándose conforme a lo esperado. Esto último nos remite a

su interrelación con la ética, con lo que cabría plantear la existencia de una moral y valores propios de la empresa familiar.

La ética en la definición ya clásica propuesta por Habermas legitima a los miembros de un grupo a esperar unos de otros, en situaciones dadas, determinadas acciones y les obliga a cumplir con el comportamiento esperado por los demás miembros del grupo (Habermas, 1986). Desde este punto de vista, la ventaja de las empresas familiares puede ser interpretada como la disposición de una moral propia. No obstante, el capital social va más allá de la definición de esa moral porque incorpora las redes y la confianza generadas por esos valores unificadores.

En lo que respecta a la evolución del capital social, este experimenta una transformación paralela al crecimiento de la empresa que se ve reflejada en las tres dimensiones analizadas: valores, redes y confianza (véase la Figura 6.4). Tanto es así, que la sostenibilidad de la empresa se verá afectada por el modo en que se produzcan estos cambios paulatinos y simultáneos en cualquiera de las dimensiones señaladas.

Figura 6.4. Evolución del capital social en la empresa familiar.



Fuente: Elaboración propia.

Analicemos brevemente las fases de esta evolución.

Primera fase: Capital social interpersonal

En la fase inicial de su desarrollo las empresas familiares son organizaciones dotadas de elevados niveles de capital social, esencialmente, de carácter interpersonal. El predominio de los vínculos familiares y, por consiguiente, de los lazos fuertes es absolutamente determinante en esta etapa (Corvetta y Salvato, 2004). En este estadio, la confianza se asienta sobre la afinidad o comunalidad. Una historia común o un largo período de experiencias comunes entre los miembros integrantes de la empresa y el propio contacto con la familia dan lugar a un muy fuerte nivel de confianza interpersonal, incluso a evidentes expresiones de la simpatía y altruismo (Steward, 2003).

El sentimiento de comunidad y pertenencia fortalece las bases cognitivas y emocionales de la confianza interpersonal. Esta se sustenta tanto en la predictibilidad de las acciones de los demás como en los lazos emocionales que facilitan que los individuos se pongan en el lugar del otro (redes de simpatía) y asuman un conjunto de normas y objetivos. En estas empresas nacientes, la familia y aquellos individuos relacionados directamente con ella mantienen vínculos que superan lo puramente contractual. La confianza y las expectativas de comportamiento que esta genera son muy elevadas, hasta el punto de que resulta esperable un "extra" en el cumplimiento de las obligaciones o, empleando una terminología de análisis económico, no existe utilidad de reserva. Los agentes colaboran con la empresa como si se tratase de algo en lo que están directamente implicados. Como consecuencia, en esta fase es habitual observar la contribución y el compromiso de buena parte de los miembros en aras del bienestar global de la familia y, por extensión, de la empresa, hasta el punto de que puede hablarse de expresiones de altruismo (Gersick *et al.,* 1997).

Esta primera etapa también se caracteriza, en términos de valores, por la elevada consistencia de los *core values* que se

traducen, a su vez, en una gran cohesión organizativa. Los valores están claros y firmemente arraigados con el carácter del núcleo fundacional. En lo que respecta a las redes, se observa un cierto predominio de la red familiar frente a la empresarial u organizacional. Las decisiones se concentran dentro del núcleo familiar y tienden a tomarse por unanimidad.

Tampoco es descartable que en esta fase surjan manifestaciones de confianza ciega que podrían llegar a ser disfuncionales si merman la capacidad de adaptación de las empresas a los cambios del mercado. En la práctica, la búsqueda permanente de consensos erosiona la calidad de la toma de decisiones y la habilidad para competir. Lo ideal sería que la confianza, las redes y los valores reduzcan los costes de transacción generados por los potenciales conflictos, pero que no eliminen la confrontación de posturas que mejoren la adaptabilidad de la empresa a su entorno. Igualmente, un estancamiento en esta forma de capital social puede suponer un serio obstáculo para el crecimiento de la empresa, en la medida en que dificulte la integración de individuos ajenos a la organización.

Segunda fase: Capital social competencial

El cambio en las condiciones del mercado, la competencia y las demandas de los clientes inherentes al crecimiento de la empresa exigen modificaciones sustanciales en su funcionamiento. Además, la incorporación de nuevos elementos a la red empresarial que no tuvieron contacto previo con el núcleo inicial hace más compleja la gestión. No estamos hablando exclusivamente de empleados, sino del crecimiento del círculo de *stakeholders* afectados por la actividad empresarial (empleados, clientes, proveedores, ect.). La confianza, las normas y las redes no son las mismas que en la etapa previa. La falta de conocimiento entre los miembros de la estructura acaba por afectar al estilo de gestión y supone nuevos modos de confianza, así como una evolución de los valores dominantes y de las redes empresariales.

En esta segunda fase adquiere mayor protagonismo la confianza competencial o lo que denominaremos *capital social competencial*. Superados los marcos de la confianza interpersonal, el funcionamiento de la empresa pasa a apoyarse en la confianza en la capacidad y competencia o, lo que es lo mismo, en la creencia de que las partes con responsabilidad en el desarrollo de una tarea no son solo capaces, sino que tienen voluntad de realizar el trabajo de forma efectiva (Mishra, 1996). Este tipo de confianza se extiende cuando la empresa familiar se abre a la influencia externa. Consecuentemente, el modo en que la empresa establece vínculos con el exterior resulta crítico en orden a garantizar su supervivencia (Ward, 2004).

La empresa trata de mantener la fidelidad a unas normas establecidas en la fase previa y, además, existen unas redes con una considerable estabilidad en las que los vínculos son de confianza personal. Pero, simultáneamente, la introducción de nuevos componentes no solo abre la red sino que modifica el tipo de confianza para centrarse en los aspectos más competenciales y meritocráticos. En este contexto conviven dos estilos de gestión con puntos de fricción y entre los cuales es necesario encontrar una solución de compromiso que aúne lo mejor de ambos. En estas circunstancias, los mayores desafíos son preservar la vinculación a una identidad y tradición común, promover una confianza que facilite los acuerdos e incorporar criterios externos que potencien la adaptación a los cambios del mercado y la eficiencia.

Esta confianza también se logra en la medida en que los jóvenes herederos adquieran experiencia profesional fuera de la empresa. Así, el éxito externo y la experiencia ganada por los empleados antes de adherirse a la empresa pueden ser decisivos para el crecimiento de la empresa familiar.

Dado que en toda empresa familiar se produce un solapamiento de redes entre familia y empresa potencialmente conflictivo, resulta crucial aclarar las expectativas de los distintos sistemas

sobre su papel en la evolución de la empresa, esto es, el establecimiento de políticas claras de admisión, sucesión, compensación y promoción (Tagiuri y Davis, 1996). La empresa superará más fácilmente esta etapa si es capaz de delimitar unas normas y valores de funcionamiento interno que concilien la tradición empresarial y la apertura al exterior.

Tercera fase: Capital social sistémico. ¿Qué queda de la empresa familiar?

En las fases anteriores persistía el protagonismo de los miembros de la familia, sin embargo con el crecimiento de la empresa este núcleo inicial va limitando su capacidad de influencia en la toma de decisiones. No porque pierda el control de la empresa, sino por la delegación que conlleva una organización más compleja.

La fase del *capital social sistémico* suele presentarse como un tercer estadio en el que el protagonismo pasa al sistema, es decir, a las características colectivas de una organización. Estas características no son reducibles a actores individuales, sino que la empresa adquiere personalidad propia, lo que asegura su continuidad cuando estos desaparecen. Este tipo de capital reviste, por tanto, carácter institucional, se refiere a la confianza que los integrantes de la empresa depositan en sistemas y procesos y se extiende prácticamente sobre el conjunto de los *stakeholders*. A estos efectos, las tradiciones y reglas formales que han caracterizado la empresa constituyen una referencia fundamental a la hora de establecer confianza institucional (Sydow, 1998). Como consecuencia lógica, la transparencia de las reglas y tradiciones, esto es, la oferta de información a los directamente afectados por la gestión de la empresa, es *conditio sine qua non* para este cambio en el modo de confianza predominante.

Para alcanzar esta fase sin pérdidas significativas en el *stock* de capital social familiar es sumamente importante la justicia de los procedimientos. A este respecto Heyden (2005) menciona

cinco requisitos esenciales para lograrlo: dotar de voz a todos los *stakeholders*, claridad en la información, consistencia de las decisiones con el pasado, posibilidad de cambios en las políticas basados en procedimientos transparentes y existencia de un compromiso con lo justo (*commitment to fairness*).

El que una empresa familiar experimente paulatinamente y sin conflictos esta evolución temporal depende en gran medida de su capacidad para solventar el problema de la *transmisión intergeneracional*. El éxito en esta transmisión es condición necesaria para que las empresas acumulen capital social y, en este sentido, es especialmente relevante el papel desempeñado en la empresa por los familiares más directamente vinculados a la misma.

Tal y como hemos visto, si bien el capital social favorece la creación de valor en cualquier tipo de empresa, en las familiares estas ventajas son absorbidas por los miembros de la familia con lo que la configuración de las redes empresariales generadas son más fácilmente sostenibles en el tiempo. Con anterioridad al proceso de sucesión, el capital social familiar puede influenciar la actitud de la generación sucesoria (Lee, 2006). Así, aquellos fundadores que consideran su actividad como un medio para el sostén de la familia, limitan el crecimiento de la empresa e incorporan sucesores con menos formación y en niveles más bajos de gestión. Por el contrario, aquellos para quienes la empresa es un fin en sí mismo tienden a insistir en la formación de sus sucesores y en su incorporación a niveles más altos de dirección.

Para las empresas ya consolidadas en el mercado el trasvase de los recursos ligados a las redes familiares y empresariales a la siguiente generación es una cuestión central. El capital social es uno de esos recursos no tangibles difícilmente trasladables y, en buena medida, la eficacia de la actuación de la siguiente generación dependerá de la efectividad con la que estas estructuras cognitivas y contactos profesionales y familiares sean transferidas. Por otra parte, en las empresas familiares, la falta de formalización

de las políticas en este ámbito unido al carácter tácito de estas estructuras complica enormemente el proceso de transmisión.

Los gestores de las empresas familiares, después de prolongados períodos de dirección, poseen un importante volumen de recursos idiosincrásicos y tácitos, por lo que conviene que la transferencia de los mismos responda a una acción programada (Sharma, 2004). Steier (2001) sistematiza el modo en que esta transferencia puede ser realizada dependiendo del tipo de sucesión. De un lado, en la sucesión no planeada, cuando el sucesor debe incorporarse sin una preparación previa, la inmersión natural tiene lugar cuando este se incorpora progresivamente a las redes de relaciones existentes. Por contra, en la sucesión planificada se hace una transmisión deliberada del capital social.

Este mismo autor identifica los aspectos que considera claves para una exitosa transmisión del capital social y entre ellos están, entre otros, la identificación de las relaciones más determinantes para la supervivencia de la empresa, la adopción de medidas para asegurar su continuación y la clarificación de cuál debería ser el papel del sucesor tanto en la red empresarial como en la familiar.

Es evidente que los propietarios obtienen valor de transferir las redes empresariales-familiares y los lazos emocionales a miembros de la propia familia. Sin embargo, este objetivo puede no estar en línea con la estrategia más apropiada a largo plazo, especialmente cuando las familias muestran una excesiva aversión al riesgo frenando posibles fusiones con otras empresas. En particular, demasiado empeño en la perpetuación de la empresa en el seno de la familia, por un fuerte sentido del deber o por condicionamientos culturales, puede resultar perjudicial para aquella.

Finalmente, en el marco de este proceso puede ser decisiva para el futuro de la empresa la estrategia del *mentoring*, es decir, la generación de una figura que sea responsable del diseño y vigilancia del entrenamiento y formación de los candidatos a la

sucesión. Dependiendo de las características de la familia y la empresa, el mentor debe ser una persona que tenga una posición relevante en ambas redes (familiar y empresarial), ya que su éxito depende de la confianza que ambas estructuras tengan en su gestión.

CONCLUSIONES

El objeto de la presente monografía ha sido el estudio de la especificidad de las empresas familiares o, expresado de otro modo, el análisis de las condiciones bajo las cuales se genera una ventaja competitiva sostenible en este tipo de empresas. Como hemos visto repetidamente, la singularidad de la empresa familiar reside en la influencia de las relaciones familiares en la actividad empresarial, especialmente en el modo en el que la organización es gestionada, estructurada y transferida.

Como punto de partida se ha llevado a cabo una revisión de las características del metasistema que constituye la empresa familiar. Las perspectivas más tradicionales del problema se limitan a realizar una taxonomía de los elementos integrantes de cada uno los subsistemas para centrarse en las potenciales fuentes de conflicto. La realidad es que la interrelación de estos subsistemas es dinámica y estable en la medida en que sea sinérgica y con un objetivo último: la creación transgeneracional de rentas.

Fijadas estas bases, el Enfoque de Recursos y Capacidades es una perspectiva válida para efectuar una primera aproximación al concepto de *familiness* o familihabilidad. Este se centra en el análisis de la heterogeneidad de los recursos y capacidades dentro de una empresa como fundamento de ventajas competitivas sostenibles. En este sentido, trabajos previos habían llegado a la conclusión de la existencia de cuatro recursos diferenciales: reputación, experiencia-aprendizaje, toma de decisiones y entramado de relaciones. Ahora bien, a estos recursos diferenciales subyace como denominador común el ser ventajas generadas por las redes relacionales fruto de la interrelación familia-empresa.

La noción de capital social familiar, es decir, los valores y normas, redes y confianza generados por la interacción entre familia y empresa constituye una herramienta apropiada para analizar la especificidad de la empresa familiar, superando las limitaciones que presenta tanto la Teoría de la Agencia como la Teoría de la *Stewardship*. Frente a las visiones unilaterales que caracterizan a

ambas teorías, el capital social considera conjuntamente las diversas manifestaciones de lo que hemos denominado como familihabilidad o *familiness*. Esta será, consecuentemente, el capital social resultado de la interacción entre los *stocks* de capital social de familia y empresa. Además, este enfoque permite identificar los aspectos funcionales y disfuncionales de estos entramados de relaciones entre familia y empresa.

En este sentido, la especificidad de la empresa familiar se explica básicamente por la influencia del capital social familiar en la generación del capital social empresarial u organizacional. De hecho, la consolidación del capital social familiar aumenta la probabilidad de supervivencia y prosperidad de la empresa.

La dimensión cognitiva del capital social (normas y valores) se refiere al consenso valorativo y no es más que un acuerdo en lo que es prioritario y esencial en los comportamientos. Todo ello es el substrato de lo que constituye la cultura de la organización o los *core values* (valores nucleicos), donde el empresario fundador tiene un papel determinante.

Entre los valores propios de la empresa familiar cabe destacar: el compromiso, la armonía relacional, la orientación al largo plazo y el servicio al cliente.

No obstante, la función de los valores es ambivalente, puesto que aunque cohesionan al grupo, también lo clausuran a la influencia externa. Los valores particularistas propios de las unidades familiares favorecen la cohesión interna pero dificultan la cooperación con los ajenos al grupo mientras que la necesidad de cooperación con el entorno más amplio requiere valores universalistas. Es en este ámbito donde cabe hacer referencia al arraigo de la dimensión familista que puede ser peligrosa para la empresa familiar si impide una evolución aperturista.

En lo relativo a la dimensión estructural puede establecerse la distinción entre la red familiar y la empresarial u organizacional. En la primera de estas redes se da un predominio de los lazos fuertes

que acostumbran a proporcionar recursos de alta calidad y bajo coste de generación, tales como información y conocimiento de la empresa y su actividad, recursos fiables y no comercializables y que suelen estar relacionados con necesidades específicas del empresario y su empresa. Al igual que sucedía en la dimensión cognitiva, las relaciones de ambas redes tienen un carácter ambivalente, ya que pueden resultar redundantes y acabar siendo disfuncionales en la medida en que impidan una apertura a la influencia externa generando un cierto aislacionismo. Los denominados lazos débiles plantean ciertos beneficios basados en su heterogeneidad respecto de los recursos existentes dentro de la familia, contribuyendo de esta manera a cubrir carencias y tender puentes con otros agentes económicos y esferas de interés.

Respecto a la confianza, esta reduce la incertidumbre que caracteriza las relaciones de agencia entre individuos y lo que la define es la existencia de mutualidad o un vínculo de interdependencia reduciendo la necesidad de monitorización de los comportamientos o de alineamiento de preferencias. Sin embargo, la confianza recíproca, típica de las empresas familiares, puede ser ambivalente. De un lado, permite superar los problemas de cooperación que surgen en situaciones análogas a la del dilema del prisionero, al facilitar un sistema de precoordinación (confianza generalista). Pero, al mismo tiempo, la confianza podría crear redes que quebrantan las normas y forman estructuras estables de clausura (confianza particularista). En casos extremos, estas redes incluso degeneran en formas de corrupción imbricadas en la cultura empresarial (el familismo amoral).

Este recurso, la *familiness* entendida como capital social familiar, está sometido a una evolución temporal, paralela al ciclo vital de la relación familia-empresa. El punto de partida es la confianza interpersonal ligada a la cohesión familiar generada por el protagonismo de la familia en las primeras fases. Posteriormente, se van imponiendo formas de confianza competencial y sistémica, en las

que el núcleo pasa a ser la fidelidad a unos valores identitarios y el equilibrio entre las redes familiares y empresariales.

La permanencia en un capital social propio de las primeras etapas de una empresa familiar, cuando esta crece y supera los marcos iniciales, puede suponer un grave riesgo para la viabilidad de la misma. De igual manera, la falta de sincronización entre cualquiera de las dimensiones implica dificultades en su funcionamiento. Por ejemplo, el intento de mantener el predominio de formas de confianza interpersonal cuando la empresa ha superado el marco estrictamente familiar abriéndose a redes y personal exterior al núcleo inicial puede ser un considerable obstáculo en su crecimiento.

En definitiva, la sostenibilidad de la ventaja competitiva de las empresas familiares está en gran medida ligada a la adecuada gestión de las dimensiones en conflicto propias del capital social.

Por último, a modo de resumen operativo y en aras de la concreción, del análisis llevado a cabo a lo largo de esta obra, se pueden extraer algunas normas básicas sobre la gestión de la *familiness*:

- Una empresa familiar debe preservar su recurso diferencial no imitable, es decir, su *familiness*. Este recurso podemos asimilarlo al capital social familiar: los valores, redes y confianza generados por la interacción entre familia y empresa.
- El capital social de una empresa familiar es una inversión de largo plazo y originada por una implicación de la familia en la gestión. Sin embargo, presenta un elevado riesgo por su asimetría. Largos períodos de inversión de recursos pueden verse destruidos en un muy corto período de tiempo por una inadecuada gestión. Se trata de un recurso que exige una especial vigilancia.
- Debe existir un equilibrio entre el capital social de la familia y el de la empresa. Se trata de evitar que la empresa "parasite" a la familia, es decir, dependa fuertemente del las redes, valores y confianza generados por la familia, o bien, la familia "parasite" a

la empresa y dependa excesivamente de las redes y confianza generadas por esta.
- Los valores de la familia facilitan un mayor compromiso, solidaridad y altruismo en la empresa, dotándola de una orientación a largo plazo, pero pueden acabar distorsionando los objetivos de la misma, en especial si responden a los intereses de un grupo determinado y clausuran la empresa a la influencia externa (familismo).
- En una empresa familiar conviven la red familiar, con predominio de lazos fuertes, y la red empresarial, con predominio de lazos débiles. Los primeros generan recursos de alta calidad (información, compromiso, etc.), pero su predominio puede acabar generando cierto aislacionismo. Los recursos pueden ser redundantes (clausura familiar) haciendo más compleja la adaptación de la empresa a nuevas circunstancias.
- En una empresa familiar la confianza imbricada en las redes de relaciones es un mecanismo vital de gestión que le permite generar una fuerte absorción de información. No obstante, cuando esta se convierte en confianza particularista centrada en un grupo dentro de la empresa ligado a la familia puede llegar a generar formas de corrupción empresarial (familismo amoral).
- El principal problema de las empresas familiares es gestionar la evolución temporal del capital social familiar paralela a la expansión empresarial. Partiendo de la confianza interpersonal es necesario evolucionar a una confianza competencial o sistémica. La clave está en lograr un equilibrio entre las redes empresariales y familiares y la fidelidad a unos valores identitarios que es necesario formalizar.

ADLER, P. S. y KWON, S. (2002): "Social capital: Prospects for a new concept", *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.

ÁLVAREZ, SHARON A. y LOWELL, W. (2001): "The entrepreneurship of resource-based theory", *Journal of Management*, 27(6), 755-775.

ANDERSON, A. R.; JACK, S. L. y DRAKOPOULOU, S. (2006): "The role of family members in entrepreneurial networks: Beyond the boundaries of the family firm", *Family Business Review*, XVIII(2), 135-154.

ANDERSON, C. y THOMPSON, L. (2004): "Affect from the top down: How powerful individuals' positive affect shapes negotiations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 95, 125-139.

ARONOFF, C. y WARD, J. L. (1995): "Family-owned business: a thing of the past or a model of the future?", *Family Business Review*, 8(2), 121-130.

ARROW, KENNETH J. y HURWICZ, L. (1972): "Decision making under ignorance" en Carter, C. F. y Ford, J. L. (eds.), *Uncertainty and Expectations in Economics. Essays in Honour of G.L.S. Shackle*, Oxford, Basil Blackwell.

ARREGLE, J. C. *et al.* (2007): "The development of organizational social capital: Attributes of family firms", *Journal of Management Studies*, 44(1), 73-95.

ATHANASSIOU, N. *et al.* (2008): "Founder centrality effects on the mexican family firm's top management group", *Journal of World Business*, 37(2), 139-150.

BARBIERI, P. *et al.* (2000): "Social capital and exits from unemployment" en Gallie, D. y Paugam, S. (eds.) (2000), *Welfare regimes and the experience of unemployment in Europe*, Oxford, Oxford University Press.

BARNEY, J. B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

BARRETT, M. y MOORES, K. (2009): *Women in family business leadership roles: daughters on the stage*, London, Edward Elgar Publishing.

BECKER, G. (1991): *A treatise on the family*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.

BLAU, P. M. (1983): *Intercambio y poder en la vida social*, Barcelona Hora.

BLOOM, N. y VAN REENEN, J. (2007): "Measuring and explaining management practices across firms and countries", *Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1351-1408.

BOURDIEU, P. (2001): "The forms of capital" en Granovetter, M. y Swedberg, R., *The sociology of economic life*, Oxford, Westview press, 2ª ed., 97-111.

BOURDIEU, P. (1994): *Raisons Pratiques. Sur la théorie de l'action*, Paris, Seuil.

BRADACH, J. L. y ECCLES, R. G. (1989): "Price, authority and trust: from ideal types to plural forms", *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.

CHAMI, R. y FULLEMKAMP, C. (2002): "Trust and efficiency", *Journal of Banking and Finance*, 26(2002), 1791-1820.

CHAMI, R.; COSIMANO, TH. y FULLEMKAMP, C. (2002): "Managing ethical risk: how investing in ethics adds value", *Journal of Banking and Finance*, 26(9), 1697-1718.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. y LITZ, R. (2003): "A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration", *Journal of Business Venturing*, 18(4), 467-472.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. y STEIER, L. (2003): "An introduction to theories of family business", *Journal of Business Venturing*, 18(4), 441-448.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. y ZAHRA, S. (2003): "Creating wealth in family firms through managing resources: Comments and extensions", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 359-365.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. y SHARMA, P. (2005a): "Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-575.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. y STEIER, L. (2005b): "Sources and consequences of distinctive familiness: an introduction", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 237-247.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J. y SHARMA, P. (1999): "Defining family business by behaviour", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J. y STEIER, L. (2003): "Extending the theoretical horizons of family business research", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 331-338.

COHN, T. y LINDBERG, R. A. (1974): *Survival and growth: Management strategies for the small firm*, New York, Amacom.

COLEMAN, J. (1988): "Social capital in the creation of human capital", *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.

COASE (1937): "The Nature of the firm", *Economica*, 4(16), 386-405.

CONNER, J. (1991): "Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?", *Journal of Management*, 17(1), 121-154.

CONNOR, T. (2002): "The resource-based view of strategy and its value to practising managers", *Strategic Change*, 11, 307-316.

CORVETTA, G. y SALVATO, C. (2004): "Self-serving or self actualizing? Models of man and agency cost in different types of family firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 355-362.

CRUZ, C. C.; GÓMEZ-MEJÍA, L. R. y BECERRA, M. (2010): "Perceptions of benevolence and the design of agency contracts: CEO-TMT relationships in family firms", *Academy of Management Journal*, 53, 69-89.

DASGUPTA, P. y SERAGELDIN, I. (1999): *Social capital, a multifaceted approach*. Washington, World bank.

DAVIS, J. y TAGUIRI, R. (1989): *The advantages and disadvantages of the family business*, Santa Barbara, CA, The Owner Managed Institute.

DAVIES, P. W. F. (1997): *Current Issues in Business Ethics*, New York, Routledge.

DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, R. y DONALDSON, L. (1997): "Toward a stewardship theory of management", *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.

DAVIS, P. S. (1983): "Realizing the potential of the family business", *Organizational Dynamics*, 12(1), 47-56.

DAVIS, P. S. y HARVESTON, P. D. (2001): "The phenomenon of substantive conflict in the family firm: a cross-generational study", *Journal of Small Business Management,* 39(1), 14-30.

DENISON, D.; LIEF, C. y WARD, J. L. (2004): "Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths", *Family Business Review,* XVII(1) 61-70.

DUBNER, S. y LEVITT, S. (2005): *Freakonomics,* Barcelona, Zeta.

DUMAS, C. y BLODGETT, M. (1999): "Articulating Values to Inform Decision Making: Lessons form Family Firms around the World", *International Journal of Value-Based Management,* 12, 209-221.

DURLAUF, A. N. y FAFCHAMPS, N. (2004): *Social capital.* NBER Working Paper 10485.

EDDLESTON, K. *et al.* (2010): "Governance and trust in family firms: An introduction", *Enterpreneurship Theory and Practice,* 36(6) 1043-1056.

EISENHARDT, K. M. y MARTIN, J. A. (2000): "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic Management Journal,* 21(10/11), 1105-1121.

ESTER, P.; HALMAN, L. y DE MOOR, R. (1994): *The individualizing society,* Tilburg, Tilburg University Press.

FAMA, E. F. y JENSEN, M. C. (1983): "Separation of ownership and control", *Journal of Law and Economics,* 26, 301-325.

FRITZSCHE, D. J. (1997): *Business Ethics,* New York, McGraw-Hill.

FUKUYAMA, F. (1995): *Trust, the social virtues and the creation of prosperity,* New York, Free Press.

GERSICK, K. *et al.* (1997): *Generation to generation,* Boston, Harvard Business School Press.

GRANOVETTER, M. (1973): "The strength of weak ties", *American Journal of Sociology,* 78(6), 1360-1380.

GRANOVETTER, M. (1985): "Economic Action and Social Structure: the problem of embeddedness", *The American Journal of Sociology,* 91(3), 481-510.

GRANOVETTER, M. (2005): "The impact of social structure on economic outcomes", *Journal of Economic Perspectives,* 19(1), 33-50.

HABBERSHON, T. G. (2005): "The familiness impact on innovation in dominant smaller family firms: an exploratory investigation" en *Family Enterprise Research Conference,* Portland, Oregon, Institute for Family Enterprising.

HABBERSHON, T. G. (2006a): "Commentary: A Framework for Managing the Familiness and Agency Advantages in Family Firms", *Entrepreneurship Theory and Practice,* 30(6), 879-886.

HABBERSHON, T. G. y PISTRUI, J. (2002): "Enterprising families' domain: family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth", *Family Business Review,* 15(3), 223-237.

HABBERSHON, T. G. y WILLIAMS, M. L. (1999): "A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms", *Family Business Review,* 12(1), 1-25.

HABBERSHON, T. G.; WILLIAMS, M. L y MACMILLAN, I. (2003): "A unified systems perspective of family firm performance", *Journal of Business Venturing,* 18(4), 451-465.

HABERMAS, J. (1986): *Teoría de la acción comunicativa,* Madrid, Taurus.

HARDIN, R. (2001): "Gaming trust" en Olstrom, E. y Walker, J. (eds.), *Trust and reciprocity: interdisciplinary lessons from experimental research,* New York, Rusell Sage Foundation.

HEYDEN, L.; BLONDEL, L. y RANDEL, C. (2005) "Fair process: striving for justice in family business", *Family Business Review,* 18(1), 1-21.

HOOVER, E. A. (1999): *Getting along in family business: the relationship intelligence handbook,* New York, Routledge.

IFERA (2003): "Family business dominate: International Family Enterprise Research Academy", *Family Business Review,* 16(4), 235-240.

IRAVA, W. J. (2010): "Resources supporting entrepreneurial orientation in multigenerational family firms", *International Journal of Entrepreneurial Venturing,* 2(3/4), 222-245.

IRAVA, W. J. (2009): *Familiness Qualities, Entrepreneurial Orientation and Long-term Performance Advantage,* Ph. D. Thesis, Queensland University.

JACK, S. L. y ANDERSON, A. (2002): "The effects of embeddedness on the entrepreneurial process", *Journal of Business Venturing,* 17(5), 467-487.

KING, A. W. (2007): "Disentangling interfirm and intrafirm causal ambiguity: a conceptual model of causal ambiguity and sustainable competitive advantage", *The Academy of Management Review,* 32(1), 156-178.

KLEIN, S. (2005): *Family influence on value creation,* University of Trier, Treveris.

LAMBSDORF, J. (2002): "Corruption and Rent-seeking", *Public Choice*, 113, 97-125.

LANSBERG, I. (1983): "Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap", *Organizational Dynamics*, 12, 39-46.

LE BRETON-MILLER, I. y MILLER, D. (2009): "Agency vs. Stewardship in public family firms: A social embeddedness reconciliation", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1169-1191.

LEE, J. (2006): "Impact of family relationships on attitudes of the second generation in family business", *Family Business Review*, 19(3), 175-191.

LESTER, R. H. y CANNELLA, A. (2006): "Inter-organizational Familiness: How Family Firms Use Interlocking Directorates to Build Community-Level Social Capital", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 755-775.

LEWICKI, R. y BUNKER, B. (1996): "Developing and maintaining trust in work relationships" en Kramer, R. M. y Tyler, M. (eds.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research*, Thousand Oaks, Sage, 114-139.

LEVINSON, H. (1971): "Conflicts that plague family businesses", *Harvard Business Review*, 49(2), 90-98.

LEVINSON, H. (1974): "Don't choose your own successor", *Harvard Business Review*, 52(6), 53-62.

LITZ, R. A. (1995): "The family business: toward definitional clarity", *Family Business Review*, 8(2), 71-81.

LUHMANN, N. (1988): *Familiarity, confidence and trust: problems and alternatives* en Gambetta, D. (ed.), *Trust; making and breaking cooperative relations*, Oxford, Blackwell, 94-109.

MISHRA, A. K. (1996): "Organizational responses to crisis: the centrality of trust" en Kramer, R. M. y Tyler, M. (eds.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research*, Thousand Oaks, Sage, 261-287.

LUMPKIN, G. T. y DESS, G (1996): "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy Management Review*, 21(1), 135-172.

MAKADOK, R. (2001): "Towards a synthesis of resource-based and dynamic capability views of rent creation", *Strategic Management Journal*, 22(5), 387-402.

MAURY, B. (2006): "Family ownership and firm performance: empirical evidence from Western European corporations", *Journal of Corporate Finance*, 12, 321-341.

MARWELL, G. y AMES, R. (1981): "Economists' Free Ride, Does Anyone Else?: Experiments on the Provision of Public Goods", *Journal of Public Economics*, 15(3), 295-310.

MILLER, D. (1983): "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms", *Management Science*, 29(7), 770-791.

MILLER, D., LE BRETON-MILLER, I y SCHOLNICK, B. (2008): "Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non family business", *Journal of Management Studies*, 45(1), 51-78.

MILLER, D. y LE BRETON-MILLER, I. (2006): "Why do some family businesses out-compete? governance, long-term orientations, and sustainable capability", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 731-746.

MILLER, D. y LE BRETON-MILLER, I. (2007): "Kicking the Habit: Broadening Our Horizons by Studying Family Businesses", *Journal of Management Inquiry*, 16(1), 27-30.

MISHRA, A. K. (1996): "Organizational responses to crisis: the centrality of trust" en Kramer, R. M. y Tyler, M. (eds.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research*, Thousand Oaks, Sage, 261-287.

MOORES, K. y BARRETT, M. (2002): *Learning family business–paradoxes and pathways*, Hampshire, Ashgate Publishing Company.

MOORES, K. (2009): "Paradigms and theory building in the domain of business families", *Family Business Review*, 22(2), 167-180.

NAHAPIET, J. y GHOSHAL, S. (1998): "Social capital, intellectual capital and the organizational advantage", *Academy of Management Review*, 23, 242-267.

NOOTEBOOM, B. (2000): "Trust as a governance device" en Casson y Godley, A., *Cultural factors in economic growth*, Springer, 44-68.

OLSON, D. H. y GORALL, D. M. (2003): "Circumplex model of marital and family systems" en Walsh, F., *Normal Family Processes*, New York, Guilford.

ORTH, U. R. y GREEN, M. T. (2009): "Consumer loyalty to family versus non-family businesses: The roles of store image, trust and satisfaction", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16, 248-259.

PEARSON, A. W.; CARR, J. C. y SHAW, J. C. (2008): "Toward a theory of familiness: A social perspective", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949-969.

PENA LÓPEZ, J. A. y SÁNCHEZ SANTOS, J. M. (2006): "Altruismo, simpatía y comportamientos prosociales en el Análisis Económico", *Principios: Estudios de Economía Política*, 1(4), 55-70.

PETERAF, M. A. (1993): "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.

PORTER, M. (1980): *Competitive Strategy*, New York, Free Press.

PUTNAM, R. (1995): "Bowling alone: America's declining social capital", *Journal of Democracy*, 6, 65-78.

ROKEACH, M. (1973): *The nature of human values*, New York, Free Press.

ROUSSEAU, D. *et al.* (1998): "Not so different after all: a cross discipline view of trust", *Academy of Management Review*, 23, 405-421.

RUGMAN, A. M. y VERBEKE, A. (2002): "Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management", *Strategic Management Journal*, 23(8), 769-80.

SALAS, V. (2006): Ética y confianza en los mercados financieros , *Papeles de Economía Española*, 108, 27-39.

SALVATO, C. y MELIN, L. (2008): "Creating value across generations in family-controlled businesses: the role of family social capital", *Family Business Review*, 21(3), 259-276.

SALVATO, C. (2004): "Predictors of Entrepreneurship in Family Firms", *Journal of Private Equity*, 7(3), 68-76.

SCHUL, Y.; MAYO, R. y BURSNTEIN, E. (2008): "The value of distrust", *Journal of Experimental Social Psychology*, 93(3), 593-601.

SCHULZE, W.; LUBATKIN, M. H. y DINO, R. N. (2003): "Toward a theory of agency and altruism in family firms", *The Journal of Business Venturing*, 18(4), 473-490.

SCHWASS, J. (2005): *Wise growth strategies in leading family businesses: Basingstoke*, New York, Palgrave Macmillan.

SCOTT, S. G. y LANE, V. R. (2000): "A stakeholder approach to organizational identity. Academy of Management", *The Academy of Management Review*, 25, 43-62.

SHARMA, P. (2004): "An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future", *Family Business Review*, 17(1), 1-36.

SHARMA, P. (2008): "Familiness: Capital stocks and flows between family and business", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 971-977.

SIRMON, D. G. y HITT, M. A. (2003): "Managing Resources: Linking Unique Resources, Management and Wealth Creation in Family Firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358.

SOBEL, J. (2002): "Can we trust social capital?", *Journal of Economic Literature*, 40, 139-154.

SUGDEN, R. (2000): *"Team Preferences", Economics and Philosophy*, 16, 175-204.

STEIER, L. (2001): "Next-generation entrepreneurs and succession: An exploratory study of modes and jeans of managing social capital", *Family Business Review*, 24(3), 259-276.

STEWARD, A. (2003): "Help one another, use one another: toward an anthropology of family business", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 383-396.

SYDOW, J. (1998): "Understanding the constitution of interorganizational trust" en Lane, I. C. y Bachmann, R. (eds.), *Trust within and between organizations*, New York, Oxford University Press.

TAGIURI, R. y DAVIS, J. A. (1982): *Bivalent attributes of the family firm*. Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts. Reimpreso (1996): *Family Business Review*, 9(2),199-208.

TITMUSS, R. (1971): *The gift relationship: from human blood to social policy*, New York, Random House.

TREVINYO, R. y TAPIES, J. (2010): *Effective knowledge transfer in family firms*, Working paper, IESE.

TSOUKAS, H. y VLADIMIROU, E. (2001): "What is organizational knowledge?", *Journal of Management Studies*, 38(7), 973-993.

USLANER, E. (2002): *The Moral Foundations of Trust*, New York, Cambridge University Press.

VALLEJO, M. C. (2008): "Is the culture of family firms really different? A value-based model for its survival through generations", *Journal of Business Ethics*, 81, 261-279.

WARD, J. L. (2004): *Perpetuating the family business*, New York, Macmillan.

WARREN, M. (1999): "Democratic Theory and Trust" en Warren, M., *Democracy and Trust*, Cambridge, Cambridge University Press, 310-345.

WERNERFELT, B. (1984): "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal,* 5, 171-180.

WESTHEAD, P. y COWLING, M. (1997): "Performance contrasts between family and non-family unquoted companies in the UK", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research,* 3(1), 30-52.

WILLIAMS, B. (1988): "Formal structures and social reality" en Gambetta, D. (ed.): *Trust; making and breaking cooperative relations,* Oxford, Blackwell, 453-486.

WINTER, I. (2001): *Toward a Theorized Understanding of Family Life and Social Capital,* Working paper n.º 21, Melbourne University, Melbourne.

WOOLCOCK, M. (2001): "The place of social capital in understanding social and economic outcomes", *Canadian Journal of Policy Research,* 2(1), 1492-1525.

ZELLWEGER, T. M. y ASTRACHAN, J. H. (2008): "On the Emotional Value of Swing Firm", *Family Business Review,* 2(4), 347-363.