

Empresas de familia: un análisis desde la teoría de la agencia*

Duván Emilio Ramírez Ospina** - Víctor Hernando Macías Ramírez***

Universidad de Manizales

Artículo de Investigación Científica y Tecnológica / Recibido: 16 de julio de 2012 / Aceptado: 10 de septiembre de 2012

RESUMEN

Este artículo es resultado de la investigación titulada “La sucesión en las empresas de familia: un análisis desde la teoría de la agencia”. En él se exponen los principales enfoques de la teoría de la agencia y su aplicación al caso de las empresas de familia, además hace un recorrido por la construcción teórica que diversos autores han realizado sobre conceptos como las empresas de familia, el proceso de sucesión y la teoría de la agencia y la forma como las empresas de familia hacen frente al proceso, fruto de la naturaleza finita del ser humano que obliga a la sucesión en la dirección.

Palabras clave

Empresas de familia, sucesión, teoría de la agencia, planes de carrera.

* Este artículo es el resultado de la investigación "Sucesión en empresas familiares desde la teoría de la agencia: caso Caldas", desarrollado por los autores como trabajo de grado para uno de ellos en la Maestría en Administración de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Los autores agradecen el apoyo institucional que para este trabajo recibieron de las empresas objeto de estudio, las que posibilitaron el acceso a la información.

** Ph.D. (C) en Administración, Universidad Andina Simón Bolívar, sede Quito; Magíster en Gestión del Talento Humano, Universidad de Manizales; Economista, Universidad de Manizales; Decano Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas, Universidad de Manizales. (duvramirez@hotmail.com)

*** Administrador de Empresas, Universidad Nacional de Colombia; Magíster en Administración de Empresas, Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales; Coordinador Administrativo y Financiero, Uniminuto - Ceres Chinchiná. (vhmaciasr@yahoo.es)

Family businesses: an analysis from agency theory's perspective

ABSTRACT

This article comes as a result of the research “Inheritance in family businesses: An analysis undertaken from the perspective of Agency theory” in which the main stances of Agency Theory and their implementation in family businesses cases are put forward. Furthermore, it goes over the theoretical construction of concepts such as family businesses, inheritance processes and Agency Theory, and the way in which family businesses confront the natural process of the finite nature of humans which, in the end, demands management succession.

Keywords

Family businesses, inheritance, Agency Theory, business strategic planning.

Empresas de família: uma análise desde a teoria da agência

RESUMO

Este artigo é resultado da investigação intitulada “A sucessão nas empresas de família: uma análise desde a teoria da agência”. Nele se expõem os principais enfoques da teoria da agência e sua aplicação, no caso das empresas de família. Também faz um recorrido pela construção teórica, que diversos autores têm realizado sobre conceitos, como as empresas de família, o processo de sucessão, a teoria da agência e a forma como as empresas de família enfrentam o processo, fruto da natureza finita do ser humano, que obriga à sucessão no comando da direção da empresa.

Palavras chave

Empresas de família, sucessão, teoria da agência, planos de carreira.

INTRODUCCIÓN

En el proceso de búsqueda se encontró que en Caldas los estudios sobre empresas de familia son pocos, por tal razón con la presente investigación se quiere aportar información para que las empresas familiares tengan una guía de reconocimiento que les permita mejorar la gestión alrededor de los procesos de sucesión de la dirección y la propiedad, la contratación de nuevos miembros familiares y disminuyan los problemas de agencia derivados del altruismo, como lo indican Gómez, Núñez y Gutiérrez (2001), además de otros aspectos.

En el artículo se contempla la importancia de las empresas de familia en el desarrollo, plantea algunos de los puntos críticos que se manejan al interior de ellas, sobre todo cuando se confunden los nexos familiares con la jerarquía de la empresa; posteriormente se conectan estos planteamientos con los problemas de sucesión y de agencia.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Una de las instituciones que ha prevalecido a través del tiempo y que ha impulsado el crecimiento de la economía es la empresa de familia, sus orígenes se remontan a los inicios de la civilización occidental. En la Grecia clásica sólo existían monopolios públicos en el campo del cobro de impuestos y en la explotación de los recursos naturales.

Las actividades económicas de las personas particulares de aquel periodo estaban basadas en el ámbito doméstico; es decir, en la familia; esta situación no cambió sus-

tancialmente durante el Imperio Romano y la Edad Media, llegando más o menos inalteradas hasta el descubrimiento del nuevo mundo. Aun durante las primeras etapas de la industrialización, las empresas de propiedad familiar siguieron impulsando la economía (Neubauer & Lank, 1999); este hecho queda sobradamente demostrado por las enormes fortunas amasadas en Estados Unidos por familias como Vanderbilt (ferrocarriles), Morgan (banca), Rockefeller, Carnegie y Ford, y Siemens, en Alemania, por mencionar solo algunas.

Según Greiff (1999) la prosperidad en Occidente se inició con el crecimiento del comercio en Europa, el cual surgió en Italia en el siglo XII. El autor se basa en una abundante información histórica, obtenida de documentos como el Cartulario Genovés de Geovani Scriba, los documentos italianos más antiguos en los que se consignan las relaciones contractuales más antiguas después de la caída del Imperio Romano, así como los Documentos de Geniza, que datan del siglo XI y donde se consignan las operaciones de los mercaderes magrebíes de origen musulmán.

La empresa familiar hizo su aparición en Italia en las ciudades de Piacenza, Siena y Lucca, a principios del siglo XIII y luego se extendió a otras ciudades italianas. En la segunda mitad del siglo XIII brotó en Florencia un puñado de empresas familiares excepcionalmente grandes, las compañías Bardi, Peruzzi y Acciaiuoli.

Éstas, así como muchas otras empresas familiares de menor tamaño, contaban con

oficinas y sucursales a todo lo largo de Europa y el Mediterráneo, desde Inglaterra al oeste hasta Túnez en el sur y Rodas en el este (Greiff, 1999).

Según Greiff (1999), tanto los europeos como los musulmanes organizaban y utilizaban su capital de manera similar, pero solo en Italia surge la empresa familiar, aunque el autor admite que no tiene fuentes históricas para identificar por qué surge este tipo de empresa en Italia y por qué no en sus homólogos musulmanes. A través de la modelación de la Teoría de Juegos concluye que esta institución surge por la necesidad de resolver problemas de agencia y porque la estructura de incentivos entre ambas culturas presentaba diferencias ya que en la italiana se orientaba más a la responsabilidad individual, mientras que en la musulmana la orientación de la responsabilidad era de tipo colectivo, hecho que según el autor, marcó una fuente sustancial para el origen de la empresa familiar en el período medieval tardío.

En el caso de Colombia, elementos sociales, culturales y económicos traídos desde la Conquista influyeron en la conformación de las familias empresarias, en sus relaciones internas (jerarquía, relaciones de poder, sucesión de la propiedad), y a su vez determinan unos elementos característicos en la gestión de las empresas de esta región del país, como se verá en el siguiente apartado.

LA EMPRESA FAMILIAR: CONCEPTOS Y CARACTERÍSTICAS

Las empresas de familia difieren en una serie de factores de las demás organizaciones, lo cual se ve reflejado en su funcionamiento; por lo tanto, la gerencia de este tipo de empresas debe comprender las características propias de ellas, con el fin de lograr optimizar los resultados de su gestión; para la toma de decisiones debe tener en cuenta las dinámicas que rigen la conducta del fundador, la familia y la firma.

De este modo, identificar las características que distinguen a una empresa de familia de otra conformada con una estructura de propiedad diferente, y a una familia empresaria de otra sin esta condición, es un elemento fundamental en la gestión de este tipo de empresas. Para esto, es necesario tener claro el concepto de empresa de familia.

No hay una definición de empresa de familia que esté generalmente aceptada. Entre los autores hay quienes piensan que ser o no empresa de familia es una cuestión de distribución de la propiedad de la compañía, otros opinan que depende de quién ejerce el control; desde otros puntos de vista, también influye la intención de continuidad en la propiedad y forma de gobierno que se tenga. Neubauer y Lank (1999, p. 31) hacen una recopilación de definiciones de empresas de familia, unas centradas en el contenido, otras en los objetivos y otras en la forma. Mientras algunos autores proponen definiciones concretas otros se limitan a describir las características diferenciales

en relación con las empresas que no tienen la condición de empresas de familia; entre las principales definiciones citadas encontramos:

- Una empresa familiar es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva.
- Una empresa familiar es una organización operada y controlada por los miembros de una familia. (Antonolli, 2007)
- Una empresa familiar es aquella que en la práctica está controlada por una familia. (Barry, 1989)
- Una empresa en la que los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad. (Lansberg & Perrow, 1988)
- Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total; los miembros de la familia forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes. (Gallo & Sveen, 1991)
- Una empresa en la que son propietarios y directores los miembros de una o dos familias. (Stern, 1996)
- La empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o la controle. (Ward, 1989)
- Organización en la que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por los miembros de la familia que forma parte de la dirección o del consejo

de administración. (Handler, 1989)

- Una empresa familiar es la que ha sido fundada por un miembro de la familia y se ha transmitido o se espera que se transmita a sus descendientes; los descendientes del fundador o fundadores originales tendrán la propiedad y el control de la empresa, además, trabajan, participan en la empresa y se benefician de ella miembros de la familia. (Bork, 1986)

Por otra parte, la opinión pública tiende a confundir empresa de familia con "pequeña, mediana y microempresa", o con cualquier tipo de negocio "individual" o "artesanal", que tantas personas ponen en marcha para cubrir las necesidades económicas de su familia, pero sin intención o posibilidad de importantes desarrollos o que otros miembros de la familia lo continúen a futuro; sin considerar que muchas de las más grandes empresas de un país o de la tierra, son empresas de familia.

Tal vez la definición más auténtica ha de basarse en la coincidencia de valores importantes de una empresa y una familia. En este sentido, se considera que una empresa es de familia cuando existe un nexo de unión entre esta y una familia, el cual parte de que la cultura de ambas, formada por los supuestos básicos de actuación y por los valores, es permanente y voluntariamente compartida.

Esta definición, sin embargo, presenta la dificultad de una aplicación práctica rápida en la clasificación de las empresas; para poder

afirmar de una empresa concreta que es de familia, sería necesario conocer algo tan difícil de identificar como su cultura y la de una familia con ella relacionada.

Otra forma de ver las empresas de familia es la que considera como tal, aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar, la familia como institución o como entidad controla efectivamente las operaciones de la empresa porque posee más del 50% de la propiedad o porque los miembros de la familia ocupan cargos en la gerencia de la organización; de esta manera, las operaciones de la empresa son afectadas por el vínculo familiar.

Ginebra (1997, p. 22), dando respuesta a la pregunta ¿dónde está la distinción radical de la empresa familiar frente a otros grupos que hacen empresa?, señala cuatro variables:

1. Las relaciones de afecto. Se trata de lazos que perdonan, que salvan una situación, que a la postre buscan el bien recíproco y a él se someten.
2. Enorme comprensión. Todos saben cómo piensa el otro; casi se oyen pensar. Se precisa muy poca comunicación formal para conocer la opinión del otro.
3. Aceptación de la autoridad.
4. Finalidad común. La familia es una unidad de convivencia donde cada uno se realiza y desarrolla; en una unidad básica y profunda, el sentido de esta unidad tiende a expresarse en una finalidad común; por lo menos durante mucho tiempo. Para la consecución de esta finali-

dad los familiares viven un importante espíritu de sacrificio.

De acuerdo con lo anterior, Ginebra considera como empresa familiar solo aquellas en que el padre mantiene vida activa al lado de los hijos o que el mando lo tienen todavía los hermanos; en este caso las empresas de primos denominadas también de tercera generación ya no mantienen tales características básicas que afectan los procesos de invertir, de dirigir o de emprender.

Las empresas de familia constituyen la confluencia de dos realidades distintas, de fines propios y también de naturaleza diferente y características igualmente particulares. Por lo tanto, se puede decir que las empresas de familia son una forma particular de emprender y dirigir empresas, por cuanto la confluencia en ellas de dos sistemas sociales diferentes confiere a estas instituciones una serie de notas específicas, tanto en su dirección, como en los modos y caminos que aseguran su continuidad.

Shanker y Astrachan (1996) señalan que lo importante no es si una empresa es o no de familia, sino el grado y la forma en que una familia está comprometida e influye en ella. Así mismo, sugieren que una empresa es más familiar, o que una familia está más implicada en una empresa cuando al menos un miembro de dicha familia forma parte del equipo directivo y cuando trabajan en la empresa varias generaciones familiares.

Según Casillas, Díaz y Vásquez (2005, p. 10), las empresas familiares pueden caracterizarse desde diferentes criterios, así:

Tipos de empresas familiares en función de criterios socio-demográficos. Son, ante todo, empresas; por lo tanto, como para cualquier otra población empresarial son importantes aspectos relacionados con el tamaño, la edad, el sector de actividad, la forma jurídica o su ámbito geográfico. Las organizaciones de familia pueden ser clasificadas siguiendo cualquiera de estos criterios, precisamente porque las empresas de familia no pueden ser identificadas con ninguno de los tipos organizacionales que pueden describirse en función de dichos criterios.

En este sentido, siguiendo el planteamiento de Casillas, Díaz y Vásquez (2005), se puede afirmar que en función del tamaño, existen empresas de familia grandes, medianas y pequeñas. En función del ámbito geográfico, hay empresas de familia locales, regionales, nacionales y multinacionales. En función del tipo de propiedad y de su forma jurídica, hay empresas familiares que son sociedades y otras que no; de las primeras, hay sociedades de responsabilidad limitada, sociedades anónimas y de otros tipos, algunas no cotizan en bolsa y otras sí.

Tipos de empresas familiares en función del grado generacional. Se habla de empresas de familia de primera generación cuando esta es propiedad y dirigida por el fundador o los fundadores. Se habla de organizaciones de segunda generación cuando está en manos de los hijos y los sobrinos del fundador o los fundadores. Se dice de tercera generación cuando la empresa está controlada por los nietos del fundador o fundadores, y así, sucesivamente.

Casillas, Díaz y Vásquez (2005) entienden por empresas de primera generación aquellas en las que el fundador controla la empresa, destacando que para muchos autores este tipo de empresas sólo puede considerarse como empresa de familia si algún miembro de la siguiente generación (hijos, sobrinos, entre otros) ya se encuentran incorporados en la empresa, desempeñando algún tipo de función, bien sea trabajando o haciendo parte del consejo de administración en condición de propietario.

En este primer nivel generacional, la propiedad puede ser única, o puede estar compartida, ya sea con otros miembros de la familia, entre los que se pueden contar los hermanos o con una persona ajena a la familia; así mismo, una figura esencial en este tipo de empresa lo constituye el cónyuge del fundador o fundadora, cuyo comportamiento y actitud tendrá una gran relevancia de cara a la continuidad generacional.

De la misma forma, distinguen como empresa de familia de segunda generación o empresa de hermanos, aquella en la que el fundador, en caso de vivir, ha pasado a un segundo plano, y el control efectivo recae en sus hijos o sobrinos; generalmente la propiedad suele estar en manos de varios hermanos. El control de la gestión puede estar en manos de la familia o de profesionales externos, en este último caso, se conoce como empresa de familia profesionalizada. En algunas ocasiones la gestión puede estar compartida entre familiares y externos.

Igualmente, definen como empresas de tercera y siguientes generaciones, aquellas en

que los nietos, bisnietos o tataranietos del fundador o fundadores son los principales propietarios y directivos de la empresa. En este tipo de empresas, la complejidad existente obliga a establecer sistemas formales de relaciones entre la empresa y la familia, como órganos de gobierno empresarial estructurados, protocolos de familia, entre otros.

Tipos de empresas de familia en función del nexo de unión entre la familia y la empresa.

La tercera tipología de empresas de familia categorizada por los autores surge al considerar como criterio de diferenciación el tipo de nexo de unión existente entre la familia y la empresa, en relación con dos factores fundamentales: La voluntad de continuidad de la empresa familiar y el tipo de relación y dedicación de los miembros de la familia a la empresa.

En este sentido, Gallo (1995) distingue cuatro modelos diferentes de empresa familiar:

La empresa de trabajo familiar (ETF). Los miembros de la familia pretenden mantener la propiedad de la empresa, con el fin de que la mayor parte de los integrantes de esta trabajen en ella, si así lo desean. En este tipo de empresas se promueve que los hijos se vinculen a la empresa del padre generación tras generación.

La empresa de dirección familiar (EDF). Los miembros de la familia están de acuerdo en mantener en sus manos la propiedad, reservando la dirección para aquellos miembros de la familia que han demostrado mayores capacidades y formación. En este

caso, solo algunos familiares tienen derecho a trabajar en la empresa y a ocupar puestos de dirección; los demás mantienen su vínculo como accionistas pasivos.

Empresas familiares de inversión (EFI). La familia se dedica a controlar las decisiones de inversión o desinversión en diferentes negocios y no en su gestión, con el objetivo de mantener la mayor libertad posible de actuación, sin obligar la vinculación estrecha de la familia a un determinado negocio. Se persigue maximizar la rentabilidad de los diferentes negocios en los que participan.

Empresa familiar coyuntural (EFC). Es aquella en la que no existe una clara voluntad de la familia por mantener en el futuro su propiedad, ni el control de su gestión. El vínculo existente se deriva de circunstancias históricas como herencias. Este tipo de empresas tienden a perder la condición de empresas de familia en la medida en que reciban propuestas de inversionistas para hacerse a su control.

Las empresas de familia pueden presentar cambios dentro de esta clasificación, dependiendo de los diferentes momentos históricos y de la evolución que se presente al interior de la organización y de la familia.

Las nuevas condiciones del entorno, tales como los cambios en los mercados, fenómenos culturales o políticos, o situaciones internas como la muerte del fundador de la empresa, entre otros, son algunos de los retos que tienen que enfrentar las empresas de familia.

Sin embargo, desde el punto de vista de la aplicación práctica, y para este estudio, se puede afirmar que una empresa es de familia si se da al mismo tiempo un nexo cultural con una familia y además se presentan tres dimensiones que se comentan a continuación:

1. La dimensión de la propiedad, en el sentido de que una parte suficiente de la misma, con frecuencia la mayoría, es poseída por una familia que puede así tomar las decisiones fundamentales del negocio.
2. La dimensión del poder, en el sentido de que alguno o varios de los propietarios dedican la totalidad o una parte importante de su tiempo a trabajar en la empresa de familia, habitualmente como directivos o como miembros del consejo de administración.
3. El hecho de que, al menos, esté incorporada la segunda generación, como manifestación práctica de una clara intencionalidad, por parte de la familia propietaria, de transmisión exitosa de la empresa hacia las generaciones venideras, y de que se continúen viviendo en la empresa valores propios de la familia propietaria. Desde este punto de vista, se puede decir que la empresa de familia es aquella en la cual la propiedad de los medios instrumentales y la dirección, se hayan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar.

LOS RETOS Y VENTAJAS DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA

Desde la perspectiva de Casillas, Díaz y Vásquez (2005), las características propias de este tipo de empresas hacen que se vean abocadas a situaciones problemáticas que no deben enfrentar las organizaciones que no tienen esta condición; el análisis se basa en el modelo de cinco círculos propuesto por Amat (2000) como una ampliación del modelo de tres círculos propuesto por Davis y Tagiuri (1989), teniendo como referente los problemas derivados de la presencia de diversos grupos de interés en la empresa de familia, que pertenecen a todas o a algunas de las siguientes categorías: la familia, la propiedad, el negocio, la gestión o la sucesión.

El solapamiento entre la familia y la empresa

Es común a todas las empresas familiares, especialmente en la primera y segunda generación, la participación directa de familiares en la dirección y en la propiedad, lo cual implica trabajar con familiares y al mismo tiempo ejercer los roles de familiar, propietario, empleado, directivo; además de depender económicamente de la familia.

Estos vínculos entre la familia, la propiedad y la firma hacen especialmente compleja la empresa de familia, debido al solapamiento de roles; se es al mismo tiempo padre, gerente, principal accionista o presidente del consejo de administración; debido a esto es difícil tener una clara separación entre el ámbito familiar y el de la empresa; siendo

la historia familiar, los valores, pautas de comportamiento y la relación interpersonal de la familia los que pueden llegar a ser predominantes en la empresa; por lo cual, generalmente, son los criterios de la familia los que terminan predominando sobre los criterios empresariales.

El traslado de valores como la democracia familiar a la empresa dificulta el establecimiento de las líneas de autoridad jerárquica con que tiene que gestionarse la organización; otro factor que genera dificultad tanto en la familia como en la empresa se relaciona con los desequilibrios entre capacidades y motivación entre familiares frente a sus expectativas de igualdad de derechos, responsabilidades y remuneración; esto también puede traducirse en dificultades frente a la posibilidad de contratar profesionales mejor capacitados y la remuneración de los mismos.

La gestión del patrimonio familiar

Se puede presentar confusión entre el patrimonio familiar y el empresarial; entre las finanzas de la empresa y las de la familia.

La importancia de establecer estructuras de gobierno en la empresa familiar radica en que unas estructuras sólidas permiten separar y administrar los asuntos de propiedad, empresa y familia, aspectos que deben ser tratados en distintos escenarios. Estos escenarios facilitan a los integrantes de la familia aprender a trabajar constructivamente y comprender sus responsabilidades, derechos y privilegios". (Urrea, 2003)

La gestión

Generalmente en las empresas de familia de menor tamaño se presenta una estructura organizativa mayoritariamente personalista, un sistema de control poco formalizado y una política de talento humano poco definida en temas como formación, retribución y promoción, generalmente no vinculada a criterios de mercado y eficacia; además, la gestión puede verse afectada por situaciones como la solidaridad, que lleva a dar empleo a familiares sin considerar sus competencias para el cargo; los defectos de la comunicación, que pueden venir desde el entorno familiar, entre otros.

La cultura y el proceso de formación de la misma

Esta variable presenta diferencias importantes en relación con las firmas que no tienen la condición de empresas familiares; las razones de estas diferencias se deben fundamentalmente a tres factores:

1. La empresa de familia tiene más grupos de interés (los sistemas de propietarios, personal de la empresa y miembros de la familia).
2. Durante la primera generación y parcialmente durante la segunda, el poder en la empresa de familia lo ostentan de manera diferente, generalmente varía en intensidad y duración.
3. Los ciclos de evolución y desarrollo familiar tienen conexiones con las cambiantes necesidades de los miembros de la familia que la dirigen y de aquellos que poseen la propiedad.

VENTAJAS DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA

No obstante todo lo planteado hasta este punto, las empresas de familia, derivadas de su condición, también tienen algunas ventajas sobre las que no tienen esta característica; según Gallo (1995), las dos ventajas más fácilmente observables son la unidad y el compromiso de las personas que trabajan en ella.

La unidad entre las personas, la armonía en sus preferencias y modos de hacer, logra que se den intereses comunes entre los miembros de la familia que trabajan en la empresa familiar y entre ellos y los miembros de la familia que son propietarios, también que haya una autoridad reconocida en un clima de elevada confianza que a su vez puede evitar las luchas por el poder y las segundas intenciones en las actuaciones empresariales; por otra parte, si hay unidad y confianza, se facilita la transmisión de información y su comprensión, haciendo que la comunicación sea intensa, fluida y sin barreras. Estos son elementos muy importantes en cualquier organización, que se ven privilegiados en las empresas de familia.

El compromiso, la voluntad de una dedicación intensa y prolongada, conduce a la entrega de todos a la consecución del bien conjunto, a autoexigirse para hacerlo cada vez mejor y al sacrificio que no reclama más allá de lo que corresponde. Este compromiso, para cualquier empresa, es una motivación de las más intensas y elevadas, que puede sustituir a varias de las motivaciones negativas y extrínsecas con frecuen-

cia empleadas en las empresas y a potenciar el efecto de los acertados sistemas de remuneración, formación y oportunidad de carrera profesional.

Un reto de las empresas de familia sobre el cual se hace énfasis en este trabajo por ser el corazón de la investigación es el que tiene que ver con la sucesión. Dicho recorrido se hace primero desde la sucesión a nivel general en empresas, centrado en la sucesión del gerente general, hasta llegar a los procesos de sucesión en las empresas de familia. De esta manera se pretende tener una visión lo más completa posible del fenómeno, que coadyuve a su análisis y comprensión en diversos contextos y niveles empresariales.

La sucesión en las empresas de familia está íntimamente relacionada con los cambios que se dan a medida que nuevas generaciones ingresan a los organismos de dirección y control de la misma, así como por su crecimiento, innovación en tecnologías blandas y duras, por ello es importante entender cuáles son, según varios expertos, las etapas de evolución de las empresas de familia.

LA SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS DE FAMILIA

Después de las etapas de creación y crecimiento, la sucesión es la tercera fase crucial en las empresas de familia. Según Modest y Llauradó (2000), en la Unión Europea más de cinco millones de empresas tienen la condición de empresas de familia y el 30% de ellas deberán afrontar problemas de sucesión en los próximos años, porque la sucesión no ha sido preparada de manera ade-

cuada; de esta forma, uno de los principales retos que enfrentan las empresas familiares es la transición generacional, que se concreta con el relevo al frente de la organización y en la cesión de su patrimonio empresarial. De acuerdo con estos autores, la incorrecta gestión del proceso de sucesión es una de las principales causas de mortalidad de las empresas de familia; su nivel de supervivencia disminuye a medida que se aleja la fecha de fundación y a medida que aumenta el número de generaciones al frente; así, el número de empresas que llegan a la tercera generación es menor que las que llegan a la segunda, las que lo hacen a la cuarta es inferior a las de la tercera y así, sucesivamente.

El proceso de sucesión generalmente se da por un hecho natural, la naturaleza finita y el proceso de envejecimiento progresivo de las personas, lo cual hace necesario emprender un conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa familiar que llevan a la sustitución del empresario encargado de la gestión de la empresa, por otros miembros de la misma familia o por un particular. Este tipo de cambios no siempre es planeado y armónico; cuando esto ocurre, normalmente genera situaciones traumáticas que incluso llegan a poner en peligro la propia supervivencia de la empresa o el control de la misma por parte de la familia propietaria.

Cada sucesión se convierte en un momento de crisis que se extiende al inmediato futuro; si en el tiempo posterior a la sucesión el nuevo director desarrolla con éxito su labor, se va consolidando su figura y autoridad y

se va serenando el ambiente en la empresa. Esto es común a cualquier tipo de empresa, pero en la empresa familiar cada sucesión se enfrenta con la realidad del hecho familiar y esto determina unas condiciones particulares que las empresas de familia deben enfrentar, entre las cuales se destacan:

1. La empresa de familia está inmersa en una estructura de poder familiar que más allá, incluso de la misma estructura accionaria, condiciona decisivamente la operatividad de cualquier decisión.
2. La elección del sucesor debe estar planteada de tal forma que no solamente tenga en cuenta la capacidad directiva real del candidato, sino también la aceptación del mismo por el núcleo familiar o, por lo menos, por las personas más decisivas del mismo, aquellas que hacen opinión. Esta opinión configura, a veces, como candidato, no específicamente al más capaz, desde el punto de vista técnico, sino al que, dentro de determinada capacidad técnica, tiene además la capacidad política para aglutinar, para producir consensos y arbitrar en el seno del grupo familiar.
3. La elección del sucesor debe tener en cuenta que no se trata de encontrar quién pueda continuar la gestión de la empresa tal como está siendo conducida hasta el momento; sino que el sucesor va a dirigir la empresa futura, en un entorno futuro con nuevos retos; esto puede exigir nuevas capacidades, diferentes de las que han funcionado satisfactoriamente en el pasado. No entender

esto puede ser una de las mayores fuentes de conflicto y del llamado choque generacional.

Estos conflictos se presentan no solo como una barrera mental por parte de quien ocupa la dirección, ya de salida, y tiene que decidir el sucesor, sino también como una resistencia por parte de aquellos colaboradores profesionales del director, generalmente gente con muchos años de servicio y de identificación con su gestión, que ocupan cargos clave en la estructura.

De esta forma, el proceso de sucesión lleva necesariamente al surgimiento de criterios sobre la empresa de aquellos que participan en él, los cuales no necesariamente serán coincidentes sino que, por el contrario, los puntos de partida de dichos criterios son tan divergentes como las expectativas que el propio proceso de sucesión genera; esto es el resultado de la mayor dispersión de la propiedad y la menor concentración del proceso de toma de decisiones, entre otros factores; que, además, podría generar el surgimiento de relaciones de agencia. Sin embargo, el proceso de sucesión también puede ser considerado como una oportunidad para reinventar la empresa, contribuyendo a desarrollar importantes cambios que permitan una dinámica diferente, si el proceso de sucesión es dirigido de manera adecuada.

La sucesión en cualquier empresa tiene varios condicionantes que perturban la elección, asociados a la condición de actividad política y no técnica del proceso de direc-

ción; por lo tanto, hay consideraciones de tipo político que resultan imprescindibles. Estas consideraciones políticas presentan una mayor complejidad en las empresas de familia por la fuerza que tiene el objetivo de mantener la armonía y la convivencia familiar como bienes superiores; de esta forma, puede suceder que se escoja a un candidato menos capaz profesionalmente, en el sentido de su preparación profesional, técnica y administrativa, pero que da más garantías para el mantenimiento de los valores familiares.

En general, los procesos de sucesión a partir de la segunda generación van acompañados de la atomización de la propiedad, lo cual implica una separación entre quien desarrolla las actividades de gestión y la propiedad sobre la empresa; así el sucesor sea uno de los nuevos propietarios de la empresa, se empiezan a generar relaciones de agencia entre el nuevo responsable de la dirección y quienes han heredado la propiedad de la empresa de familia, en este caso, las relaciones de agencia tienen la particularidad de que se presentan entre miembros de una familia, cuyo parentesco varía en la medida en que se vaya avanzando en el grado generacional, bien sea que se hable de empresas de primera, segunda, tercera o más generaciones.

Hay unos requisitos importantes para ser candidato en el proceso de sucesión, como: Preparación universitaria y adicionalmente especialización o máster; experiencia profesional fuera de la empresa de 3 años, como mínimo; nivel asumido de responsabilidad y mando; y nivel de ingresos del mercado.

EL NOMBRAMIENTO DE UN DIRECTOR NO PERTENECIENTE A LA FAMILIA

Cuando se ha realizado el proceso de elección objetivamente y no se ha conseguido unos resultados favorables que apunten a elegir a un miembro de la familia como sucesor, el paso siguiente es buscarlo fuera del vínculo familiar; este es un caso complicado por cuanto es riesgoso en el aspecto material, además se puede ver afectado el rumbo de la organización si la persona elegida tiene otra identidad y se la imprime a la empresa familiar, lo cual se desliga de la esencia de la organización. Por lo anterior los autores creen que hay dos componentes esenciales en estos casos:

- La persona debe ser competente y debe tener sentido de pertenencia con los objetivos de la organización.
- El nuevo director debe tener iniciativa y ser emprendedor, sin embargo debe proteger los intereses de la familia.

Aunque en las investigaciones de Neubauer y Lank (1999) se concluye que solo el 30% de las empresas eligen al sucesor fuera del núcleo de la organización, esto es aplicable a empresas de todo tipo.

La transferencia del poder

Los directores generales deben tener en cuenta a la hora de preparar la transferencia que necesitan ayuda; ellos deben ser los arquitectos de la transición y luego planear su retiro, dejando que ingenieros, contratistas y vendedores (asesores, personal y miembros de la siguiente generación) asuman el

control. La transferencia de poder necesita diseñarse en función de cada familia y negocio, de tal modo que el liderazgo de la familia, el control de la propiedad y la dirección de la compañía formen parte de la transferencia. La congruencia (coherencia) en la transferencia del poder, según lo que representa la dirección, la familia y las acciones sobre la propiedad, se encuentra en el núcleo de una buena transición entre generaciones de directivos propietarios. (Poza, 2005)

El director general como arquitecto de la sucesión y continuidad

Poza hace una descripción del prototipo de personas que hacen una buena sucesión, y de forma particular donde dice que estos no encajan con la descripción de héroes a la manera de los personajes de Hollywood; dice que, por el contrario, en la mayoría de los casos son individuos modestos, emprendedores sustantivos o profesionales (normalmente en empresas de segunda, tercera o cuarta generación) que tienen una misión. Los describe el autor como “caballos de tiro muy trabajadores y no caballos de exposición”. (Poza, 2005)

Las generaciones menores y sus planes

Belausteguigoitia (2004) dice que lo representativo de las empresas familiares es que las generaciones menores hagan parte de la empresa; esto está bien cuando se trata de la verdadera vocación que tienen ellos, y no lo contrario: “las expectativas de la familia eran más poderosas que sus sueños”, por eso los jóvenes deben descubrir talentos y

trazar sus caminos y los padres deben ayudarlos; de esta manera el autor propone una serie de preguntas para sucesores y sucedidos.

Estilos de retiro del director general de la empresa familiar

Según Poza (2005), existen cuatro estilos de retiro del director general, que se clasifican en: embajador, gobernador, monarca y general.

- 1. El embajador.** Salen del negocio y delegan la mayor parte de las responsabilidades operativas a los miembros de la siguiente generación o bien a directivos no pertenecientes a la familia, pero se aferran a sus deberes diplomáticos o de representación a favor de la corporación. Proceden lentamente con su retiro. La tendencia de los directores generales a volverse embajadores incluye a quienes disfrutan de la gente, les gusta viajar y siempre han contemplado la idea de vivir en una ciudad que es también un mercado clave como París o Nueva York; así mismo, la filantropía o el servicio social son características de estos candidatos a retiro.
- 2. El gobernador.** Los gobernadores fijan una fecha de partida y la anuncian públicamente, con lo cual se comprometen con la meta de transferir el poder en un marco temporal pre-establecido. Al hacer pública la fecha, le dan un sentido de urgencia a la planificación de la inevitable transición y hacen partícipes del proceso a otros miembros funda-

mentales del personal administrativo, empleados, proveedores y clientes.

- 3. El monarca.** Los monarcas en los negocios no hablan de sucesión, tampoco establecen fecha de retiro o un plazo para un cambio de responsabilidades. Parecen creer genuinamente que las enfermedades y la muerte son cosas que les suceden solo a los demás. Los monarcas son frecuentes entre los propietarios de negocios debido a que el derecho a tener el control de por vida sobre su propia existencia, carrera y compañías, así como la vida y sustento de sus empleados, los lleva a ser los últimos en aceptar que el tiempo ya no está de su lado. Se rehúsan a hablar de su partida, incluso con sus asesores más próximos. En consecuencia, nunca ocurre una planificación de la sucesión, la responsabilidad que ayudaría a desarrollar la siguiente generación de directivos no se delega en forma descendente y la información está celosamente controlada merced a la asistencia de un contador o director de finanzas leal. Por lo tanto, los ingredientes de éxito de la compañía nunca se revelan. Después que el monarca muere sobreviene el caos para la empresa.
- 4. El general.** Los generales se retiran parcialmente en una muestra de autodisciplina y por las reglas del ejército. Sin embargo, estos directores generales abandonan el puesto a regañadientes y trazan su regreso. Los generales aguardan pacientemente con la esperanza de

que el oficial más joven o el líder popularmente electo muestre su ineficiencia. Cuando esto sucede, regresan triunfantes a enderezar el rumbo de la empresa.

Modelo de las relaciones de trabajo en las empresas familiares

Gallo (1992) tipifica cinco tipos de empresas familiares según las responsabilidades de los individuos o miembros familiares en la organización:

En una empresa de trabajo familiar se lleva a cabo lo necesario para que todos los miembros de la familia que libremente deseen incorporarse, puedan hacerlo. Cada uno en un puesto acorde con sus capacidades, y con una remuneración correspondiente con las actividades que realiza.

En la empresa de dirección familiar, por el contrario, se promueve y solo se permite la incorporación de aquellas personas de la familia que poseen las condiciones para desempeñar responsabilidades de dirección, o que pueden alcanzarlas en un período breve. Por responsabilidades de dirección se suele entender la dirección general de la empresa, la dirección de unidades estratégicas de negocio que requieren la conducción de equipos humanos complejos, y la de funciones para las que se precisa una muy elevada especialización técnica. Según Ramírez (2011), la dimensión propiedad de la empresa comprende el control económico y administrativo, la generación familiar con mayor parte de la propiedad, los accionistas familiares que tiene actualmente la empresa y la relación familiar existente entre los ac-

cionistas mayoritarios, así como los accionistas que trabajan en la empresa.

En la empresa de gobierno las personas de la familia solo desempeñan responsabilidades de gobierno y no de dirección, como miembros de los consejos de administración de la holding familiar y de las empresas filiales y participadas por la familia, actuando plenamente como propietarios activos.

La empresa familiar de inversiones y emprendimientos es una empresa de gobierno familiar en la que, además, se promueve el espíritu emprendedor de los miembros de la familia, apoyando a los que tienen intención de iniciar un nuevo y propio emprendimiento de negocios, económicamente con préstamos, con capital fijo o de desarrollo; ayudando con capacidades de asesoramiento y consejo, entre otros.

La empresa familiar coyuntural responde a la firme intención de los miembros de la familia de continuar unidos, cuando resulta claramente previsible que por circunstancias del entorno competitivo o de la familia, en un período no muy prolongado, se tendrá que dejar de ser empresa familiar, convencidos de que la venta de la empresa a terceros, la fusión con otra empresa, etc., se realizará de forma más beneficiosa si los miembros de la familia continúan unidos, en vez de enfrascados en disensiones y luchas.

LA TEORÍA DE LA AGENCIA Y SUS IMPLICACIONES EN LA SUCESIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

La relación de agencia es una de las primeras y más comunes formas de interacción

social. Jensen y Meckling (1976) definen la relación de agencia como un contrato bajo cuyas cláusulas una o más personas (el/los principal/es) contratan a otra persona (el agente) para que realice determinado servicio en su nombre, lo que implica cierto grado de delegación de autoridad en el agente para tomar decisiones. Existe una relación de agencia siempre que hay una relación en la que el bienestar de una persona depende de lo que haga otra, el agente es la persona que actúa y el principal es la persona a la que afecta la acción. El problema del principal y el agente reside en que los directivos pueden perseguir sus propios objetivos, incluso a costa de obtener menos beneficios para los propietarios (Pindyck y Rubinfeld, 2001).

En particular, según esta teoría, la corporación o empresa privada es simplemente una formación legal que sirve de marco para relaciones contractuales entre individuos (Jensen y Meckling, 1976). En este sentido, si todos los agentes relacionados con la producción de un bien o prestación de un servicio tuvieran que realizar contratos en el mercado con el conjunto de aquellos otros con los que cooperan, los conflictos de intereses asociados a sus intercambios serían de tal magnitud que su coste impediría el alcance de las ventajas de la especialización productiva; para evitarlo, buena parte de esos conflictos pueden reducirse por medio de un nexo contractual (la empresa) que permite con más facilidad llegar a acuerdos en la realización de las transacciones, a través de contratos unilaterales. (Jensen, 1983)

En cualquier caso, si ambos contratantes son maximizadores de sus respectivas funciones de utilidad, existen buenas razones para pensar que el agente no actuará siempre en el sentido deseado por el principal (Jensen y Meckling, 1976), especialmente en la medida en que ello suponga un mayor esfuerzo por parte del agente, surgiendo así el denominado problema de agencia. A partir de aquí, se pueden deducir los dos componentes básicos de esta teoría: la divergencia de intereses entre el principal y el agente, por lo tanto, el posible conflicto de objetivos entre las partes; y la incertidumbre o información asimétrica que poseen los interesados.

En lo que se refiere al conflicto de objetivos, el principal puede limitar las desviaciones de sus intereses mediante el establecimiento de un sistema de incentivos adecuado para el agente, que consiga que éste revele su información y tome la decisión más adecuada, así como incurriendo en costes de control para evitar las actividades desviacionistas del agente; además, en ciertas situaciones será provechoso para el agente invertir recursos que garanticen que no tomará decisiones que perjudiquen al principal o asegurar que el principal será compensado en caso de que tome tales decisiones (Jensen y Meckling, 1976).

Definamos la relación de agencia como:

(...) un contrato de trabajo bajo cuyas cláusulas una o más personas (el principal) contratan a otra persona (agente) para que realice determinado servicio en su nombre, lo que implica cierto grado de

delegación de la autoridad en el agente. Los costes de agencia son entonces la sumatoria de los gastos de control por parte del principal¹, los gastos de garantía de fidelidad del agente y la pérdida residual. (Putterman, 1994)

Respecto a la incertidumbre, ésta se deriva de la existencia de dos tipos de asimetrías informativas que posibilitan la aparición de comportamientos oportunistas: la selección adversa y el riesgo moral, elementos fundamentales de la teoría de la agencia, que veremos a continuación:

El oportunismo en la teoría de la agencia

El oportunismo es un fenómeno que surge entre principal y agente, básicamente, por problemas de asimetría de información y tienen dos modalidades: la selección adversa y el riesgo o azar moral.

La selección adversa (o información oculta)

Se presenta porque una de las partes tiene mayor información relevante para el desarrollo del contrato que la otra, antes de la formalización del mismo, y que la otra parte no puede obtener.

Para esta investigación se consideran como procesos de selección adversa la ubicación de miembros de la familia en puestos de tra-

¹ El significado de control, que utilizamos en este trabajo, implica mucho más que vigilancia y observación del comportamiento del agente. Incluye esfuerzos por parte del principal para controlar el comportamiento del agente, mediante restricciones presupuestarias, políticas de compensación, normas de procedimientos, etc. (Putterman, 1994).

bajo para los cuales no están capacitados o no tienen la experiencia ni las habilidades necesarias para cumplir con las responsabilidades asignadas sino que son ubicados por sus lazos de consanguinidad familiar.

El riesgo moral (o acción oculta)

Se refiere a las posibles acciones que una parte puede desarrollar con posterioridad a la realización del contrato y que no siendo directamente observables por la otra parte, pueden ir contra los intereses de ésta (Barney y Ouchi, 1986). Por lo tanto, se puede decir que los costes de agencia son la suma, fundamentalmente, de los costes de control por parte del principal y los costes de garantía de fidelidad del agente, más la pérdida residual, que sería el equivalente monetario de la reducción del bienestar del principal ocasionada por la divergencia entre las decisiones del agente y aquellas otras que maximizarían la riqueza del principal (Jensen y Meckling, 1976).

En este caso puede considerarse como riesgo moral el deseo del gerente por conservar el monopolio y control de la empresa familiar en forma vitalicia, así como la toma de decisiones de la misma, en perjuicio de la empresa, apropiación de recursos de la empresa mediante salarios exagerados, compra-venta mediante precios artificiales, malos manejos del capital de trabajo, empleo de recursos de la empresa para satisfacer necesidades personales tales como viajes o compra de vehículos de lujo, hacer contratos de proveedores con amigos, descuidando aspectos de calidad, costo y servicio.

Se puede agregar aquí que esta pérdida residual por las divergencias entre principal y agente podría ser disminuida en favor de un mayor coste previo a la relación de agencia, es decir, depender en gran medida de la información previa que el principal haya podido recoger acerca del agente, con el correspondiente coste que supone dicha tarea. De forma que a los costes de control del principal deberíamos añadir los costes de obtener información, con la intención de que la pérdida de bienestar y utilidad final sea la menor posible, siempre y cuando ese mayor coste previo no supere la ganancia de utilidad final.

La teoría de la agencia tiene dos tendencias que analizaremos a continuación:

La teoría principal - agente

Presenta un marcado carácter matemático y no empírico. El objetivo inmediato de este enfoque es la determinación del contrato óptimo entre un principal y un agente dependiendo del nivel de incertidumbre, de la aversión al riesgo de las partes que contratan y de la información disponible (Eisenhardt, 1989). Así, se presta especial atención a la distribución de riesgo entre las partes, a la forma de ese contrato óptimo, y la comparación del bienestar de las soluciones contractuales de equilibrio en presencia de costes de información frente a la ausencia de los mismos.

La teoría positiva de la agencia

Con un carácter mucho más empírico y no matemático, analiza los problemas de agencia y propone mecanismos de gobierno para

resolverlos (Eisenhardt, 1989). Centra su interés en analizar cómo los contratos afectan el comportamiento de las partes y por qué se dan ciertas formas organizativas en el mundo real y no se dan otras gracias a su capacidad para reducir los conflictos de intereses inherentes a las relaciones de agencia. En concreto, según Eisenhardt (1989), la corriente positiva de la teoría de la agencia reconoce dos mecanismos de gobierno para limitar el comportamiento oportunista del agente:

1. El establecimiento de contratos basados en los resultados, más que en el comportamiento, principalmente cuando el coste de controlar los comportamientos del agente es elevado.
2. El desarrollo de adecuados sistemas de información, que permitan al principal conocer lo que el agente realmente hace y limitar así el comportamiento oportunista de este último al darse cuenta de que no puede engañar al principal.

A pesar de la existencia de un alto grado de incertidumbre, el agente y el principal deben ser capaces de prever el mayor número de posibles contingencias y escribir un contrato que las refleje o bien establecer estructuras que resuelvan los conflictos a medida que éstos vayan teniendo lugar (Ricart, 1991). En ciertos casos, la posibilidad de aplicar penalizaciones severas al agente que se desvíe de la acción es suficiente para solucionar el problema, como sería el caso del sistema penal en la sociedad. Por otro lado, en relaciones de agencia a largo plazo,

la reputación puede ser suficiente para resolver el problema de incentivos. Tal sería el caso que indican Fama (1980) y Demsetz (1983) respecto a la valoración de los directivos en el mercado de trabajo por los resultados alcanzados en la empresa.

No obstante, las soluciones anteriores no son aplicables a una gran mayoría de relaciones de agencia, o no son suficientes. Dentro del marco corporativo, pueden ser necesarios otros mecanismos de incentivos adicionales, que permitan motivar a los miembros de la organización (agentes) para que sean tan productivos como lo serían si ellos fueran los propietarios de la compañía o para que muestren información significativa para el principal (propietario). Así, Ricart (1991), siguiendo a Myerson (1979), indica que los únicos sistemas de incentivos que se tienen que considerar son los mecanismos directos, en los que se pregunta directamente al agente por aquella información privada que sea de interés en la relación. Dicho mecanismo, que debe ser diseñado por el principal, tratará de implantar un equilibrio de tal forma que el agente revele la información verdadera de que dispone.

Otra posible solución al conflicto de objetivos entre las partes puede plantearse a posteriori, tratando de buscar un esquema de incentivos o contrato que indique la remuneración del agente en función de los resultados que obtenga. En este trabajo se busca desarrollar este esquema, basado en las preferencias y utilidades del principal y del agente mediante una descripción más técnica para, posteriormente, poder com-

par los resultados con el caso concreto de los procesos de sucesión en la empresa de familia.

Conflicto y costos de agencia

Para Arruñada (1998) no existe una diferencia significativa en la gravedad entre los problemas de agencia en una sociedad abierta que en los de una cerrada, pero dice que sí son distintos: Respecto a los típicos de una sociedad abierta, en la sociedad cerrada son más livianos los conflictos entre accionistas y administradores pero, a cambio, son más agudos los que existen entre los socios. Esto sucede porque, como lo plantea el mismo autor, la sociedad abierta evita este conflicto mediante la especialización de funciones, evitando tareas de control a los inversionistas.

Los principales problemas que se dan son:

- Apropiación de recursos mediante salarios exagerados por parte de los socios que realizan funciones directivas.
- Fraude camuflado mediante compraventas a precios artificiales.
- El socio fundador puede actuar como empresario individual, aunque ostente una participación minoritaria, tendiendo a subordinar la rentabilidad a sus preferencias por un cierto ideal de empresas, o por una estrategia determinada con perjuicio para sus socios.

A estas podríamos agregar otras como:

- Vinculación de miembros de la familia que no aportan valor a la organización.

- Inasistencia reiterativa al trabajo.
- Asignación de contratos a proveedores amigos del director, descuidando aspectos como calidad, precio y tiempos de entrega.

La teoría de la agencia y la gestión de la empresa familiar

Los últimos estudios efectuados en la materia, donde se relaciona la teoría de la agencia y las empresas familiares, se centran en el altruismo como fuente de costos de agencia. Así, para Gómez, Núñez y Gutiérrez (2001):

En una situación de contratación familiar, un contrato emparentado entre una firma de posesión familiar y un agente (miembro de familia), implica un enlace común y un sistema de expectativas mutuas que probablemente están basadas en sentimientos y en lo emocional. Muy diferente a los contratos no familiares. Por lo tanto, los enlaces de familia engendran contratos de agencia que van siendo propensos a salir de la racionalidad económica. La literatura sobre negocios familiares está llena de demostraciones anecdóticas que muestran las conexiones de familia con consecuencias no racionales. Estas incluyen inhabilidad para superar la dinámica padre-hijo (Handler & Kram, 1988), rivalidades entre hermanos (Fahquar, 1989), o envidia generacional y dificultad para realizar pactos objetivos con un miembro familiar de rendimientos y calificaciones, entre otros. Algunos autores se han referido a los negocios poseídos por familias como organizaciones de alta confianza, debido a que son gobernadas por acuerdos informales que son basados en el afecto. Al contrario de la lógica utilitaria o las obligaciones contractuales”.

El altruismo incita a los padres a que quieran y amen a sus hijos y miembros de la familia, mostrando este modelo a una familia considerada y valiosa que al paso del tiempo fortalezca lazos afectivos y asciendan bilateralmente (hijos). Estos, hacen alusión a una historia, lengua, identidad que hacen especiales a esa familia. La comunicación y algunas clases de toma de decisiones se facilitan en la medida en que hay conocimientos profundos de los miembros de la familia en la firma. El altruismo también promueve la lealtad como un compromiso entre el liderazgo y la prosperidad de la firma a largo plazo.

Buchanan (citado por Schulze, S., Dino, H. & Lubatkin, N., 2001) nota que:

(...) el altruismo puede causar problemas debido a que los padres pueden hostigar a sus hijos con amenazas de tipo moral. Esto pasa porque el altruismo se muestra como un deseo de prolongación social-familiar. Entonces los padres tienen incentivos para ser generosos con sus hijos, pero a la vez deben mostrarse autoritarios para así lograr la prolongación adecuada social y empresarial con el manejo de algunos factores como el manejo de recursos.

Queda claro que no solo la separación entre la propiedad y el control son fuente de costos de agencia, y que tampoco basta con que la propiedad y el control estén unidos en una empresa para reducirlos, sino que existen otras fuentes de costos como el altruismo o la incapacidad de hacer pactos objetivos, dados los intereses particulares de los miembros familiares.

REFERENCIAS

- Amat, J. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. Madrid: Editorial Gestión 2000 Planeta de Agostini.
- Arruñada, B. (1998). *Teoría contractual de la empresa*. Madrid: Marcial Ponds. Ediciones Jurídicas y Sociales.
- Antonolli, S. E. (2007). *Empresas familiares*. Recuperado de: http://www.degerencia.com/articulo/empresa_familiar_la_sucesion.
- Barney J. B. & Ouchi, W. G. (1986). *Organizational Economics*. Londres: Jossey-Bass Publishers.
- Barry, B. (1989). The Development of Organization [sic] Structure in the Family Firm. *Journal of General Management*, 3, 42 - 60.
- Belausteguigoitia, J. (2004). *Empresas familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill.
- Bork, D. (1986). *Family Business: Risky Business: How to Make It Work*. New York: AMACOM.
- Casillas, J. C., Díaz, C. & Vásquez, A. (2005). *La gestión de la empresa familiar: Conceptos, casos y soluciones*. Madrid: Editorial Thomson.
- Davis, J. A. & Tagiuri, R. (1989). The Influence of Life-Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies. *Family Business Review*, 2 (1), 47-74.
- Demsetz, H. (1983). The structure of ownership and the theory of the firm. *Journal of Law and Economics*, vol. 26, Iss. 2. pp. 375-390.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*. Vol. 14. No. 1, pp. 57-74.
- Fama, E. F. (1980). Efficient capital markets: a review of theory and empirical work. *Journal of Finance*, 25(2), 383-417.
- Gallo, M. A. (1995). *Empresa familiar. Textos y casos*. Barcelona: Editorial Praxis.
- Gallo, M. & Sveen, J. (1991). Internationalizing the Family Business: Facilitating and Retraining Factors. *Family Business Review*, Vol. 4, No. 2, pp. 181-190.
- Ginebra, J. (1997). *Las empresas familiares: su dirección y su continuidad*. México: Editorial Panorama. Navarra.
- Gómez, L., Núñez, N. y Gutiérrez, I. (2001). The Role of Family Ties in Agency Contracts. *The Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 1. pp. 81-95.
- Greiff, A. (1999). "El estudio de las organizaciones y de la evolución de las modalidades organizacionales a través de la historia". En: Carrol R., G. & Teece, D. J. (2000). *Empresas, mercados y jerarquías*. México: Oxford University Press.
- Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family business. *Family Business Review*, pp. 257-276.
- Handler, W. C. & Kram, K. E. (1988). "Succession in Family Firms: The Problem of Resistance". *Family Business Review*, 1(4), 361 - 381.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). *Theory of the Firm: Managerial Behavior,*

- Agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*. University of Rochester, pp. 305-360.
- Jensen, M. C. (1983). Organization Theory and Methodology. *The Accounting Review*. Vol. 58, No. 2, pp. 319-339.
- Lansberg, I. S., & Perrow, E. (1991). Understanding and Working with Leading Family Businesses in Latin America. *Family Business Review*, 4 (2), 127 - 147.
- Modest, G. & Llauradó, J. M. (2000). *La empresa familiar y su plan de sucesión*. Barcelona: Editorial Díaz de Santos.
- Myerson, R. (1979). Incentive-compatibility and the bargaining problem. *Econometrica* 47, 61-73.
- Neubauer, F. & Lank, A. G. (1999). *La empresa familiar: Cómo dirigirla para que perdure*. Bilbao: Editorial Deusto.
- Pindyck, M & Rubinfeld, J. (2001). *Microeconomía* (5 ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Poza, E. J. (2005). *Empresas familiares*. Madrid: Editorial Thomson.
- Putterman, L. (1994). *La naturaleza económica de la empresa*. Madrid: Alianza Economía.
- Ramírez, O. D. & Macías, V. (2011). Sucesión en empresas familiares. Análisis desde la teoría de la agencia. Caso: Caldas. *Revista Criterio Libre*, Vol 9, No. 15. Universidad Libre, sede principal. Recuperado de: <http://criteriolibre.unilibre.edu.co/index.php/clubre/article/view/82>
- Ricart, J. E. (1991). “Una introducción a los modelos de agencia”. En: Marimon, R. & Calsamiglia, X. (eds.): *Invitación a la teoría económica*. Barcelona: Ariel, pp. 195-210.
- Shanker, M. C. & Astrachan, J. H. (1996). Myths and Realities: Family Business Contribution to the Us Economy: A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*, Vol. 9, No. 2, pp. 107-123.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N. & Buchholtz, A. K. (2001). Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science*, Vol. 12, No. 2 (Mar. - Apr.), pp. 99-116. Recuperado de: <http://www.jstor.org/stable/3086050>
- Stern, M. H. (1986). *Inside the Family-Held Business*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Urrea Arbeláez, J. (2003). Gobernabilidad de la empresa de familia. *Revista Universidad EAFIT*, enero, febrero, marzo, No. 129. Medellín: Universidad EAFIT.
- Ward, J. L. (1994). *Cómo desarrollar la empresa familiar*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.

