

Control en la empresa familiar

Control in family businesses

LUIS CISNEROS, PhD.*

GUILLERMO RAMÍREZ, PhD.**

ARTURO HERNÁNDEZ, Mtro.***

Recepción: Abril 20 de 2011 Aceptación: Agosto 02 de 2011

* Profesor adjunto en HEC Montréal (Montréal, Québec, Canadá); está adscrito a la Cátedra "Entrepreneurship" y al Centro Internacional de Familias Empresarias McGill-HEC Montréal. Actualmente, es titular de la materias "Doing Business in Mexico", "Dirección de PyMEs" y "Management de l'Entreprise Familiale" en HEC Montréal y de la materia "Negocios Familiares" en la Maestría en Administración de la Universidad Virtual del Tec de Monterrey (ITESM, México). En el área de investigación sobre espíritu emprendedor se interesa en el estilo de dirección del dirigente-fundador, en la creación de empresas artísticas y en la creación de fundaciones filantrópicas. En el área de empresas familiares se enfoca en los siguientes tópicos: las contradicciones entre la familia y la empresa, la sucesión, el control de gestión; así como en los distanciamientos en las relaciones jerárquicas. En cuanto a las PyMEs aborda la cohesión y la coherencia, así como el control de gestión en este tipo de empresas. Ha publicado varios capítulos y artículos de investigación en las áreas de Creación de Empresas, Administración de PyMEs, Dirección Empresas Familiares, Gestión en contexto Multicultural. Luis Felipe Cisneros tiene maestría en Administración de Empresas (Universidad Autónoma de Aguascalientes, México), maestría en investigación con especialidad en Sistemas de Control y Decisión (Universidad París-Dauphine, Francia) y Doctorado en Ciencias de la Gestión (Grupo HEC París, Francia). El doctor Cisneros es nivel 1 del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) en México. Correo electrónico: luis-felipe.cisneros-martinez@hec.ca

** Profesor investigador de tiempo completo en la UAM Iztapalapa, México. Obtuvo su doctorado en Ciencias de las Organizaciones en la Universidad de París IX-Dauphine y la Maestría en Administración Pública en el Centro de Investigación y Docencia Económicas en México. Cuenta con estancias de investigación posdoctorales en Francia y en Canadá. Entre sus principales publicaciones se encuentran, en coautoría con Jaime Ramírez Faúndez, el libro *Hacia un paradigma de la previsión para la empresa global*, y la coordinación del libro *Desempeño organizacional. Retos y enfoques contemporáneos*. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) en México. A partir de 2006 funge como Presidente de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales. Correo electrónico: tonala86@hotmail.com

*** Maestro en Estudios Organizacionales por la UAM, y candidato a doctor en Estudios Organizacionales en la misma institución; Licenciado en Administración Pública por la UNAM. Es profesor de la licenciatura de Ciencias Políticas y Administración Pública en la UNAM. Sus publicaciones giran en torno al control de gestión y las políticas públicas. Asesor de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales. Correo electrónico: ah.magallon@gmail.com

Resumen

Las empresas familiares son organizaciones de enorme complejidad que recientemente se han convertido en objeto de estudio de diversas disciplinas, como la Administración, Sociología, Psicología y Antropología. Estas centran su atención en la sucesión, sus formas de gobierno, los estilos de gestión y la cultura empresarial, entre otros aspectos. No obstante, es necesario incluir en el debate un tema esencial para la perennidad de este tipo de firmas: el control. En el presente texto se reflexiona sobre la manera como las compañías adoptan mecanismos formales de control orientados hacia los resultados; también sobre el importante papel de la familia en el desarrollo de controles de carácter informal, con un sistema compartido de valores y creencias.

Palabras clave

Empresa familiar, sucesión, gobernanza, gestión, control.

Abstract

Family businesses are organizations of enormous complexity that have recently become an object of study of disciplines like Management, Sociology, Psychology and Anthropology. These center their attention on the succession, their governing forms, management styles and organizational culture, among others. However, the control is an essential topic to be included in the debate because of its relation with the perpetuity of this kind of organizations. This article aims to reflect first on how companies adopt formal results-oriented control mechanisms and, the important role that the family plays in the development of informal kind of control that integrates a system of shared values and beliefs.

Key Words

Family Business, Succession, Governing, Management, Control.

Introducción

Las empresas se constituyen en dispositivo analítico para el estudio de la sociedad capitalista y su proceso evolutivo. Las investigaciones se enfocan con frecuencia en aquellas de mayor tamaño, por su grado de influencia en el entorno económico; sin embargo, es cada vez más común profundizar en las características organizacionales que determinan su funcionamiento, como ocurre en la actualidad con la investigación sobre las compañías familiares.

Miller y Le Breton-Miller (2007) describen la importante influencia económica de estas organizaciones en Estados Unidos, ya que representan el 35% de las 500 empresas *Fortune*, son fuente de creación del 78% de los nuevos empleos, participan con el 59% de la fuerza de trabajo y el 50% del PIB. En Francia, Allouche y Amann (1997) se preguntan si se trata del regreso triunfante del capitalismo familiar.

Las gigantes invisibles de la economía, como las ha llamado el presidente de la Comisión Europea, José M. Durão (2007), se han constituido en el objeto de un nuevo campo de exploración (Bird, Welsch, Astrachan & Pistrui, 2002) que emergió en los años 70 (Wortman, 1994) ganando espacios en los entornos académicos. En ese marco, han nacido asociaciones de profesionales en la materia y se ha incrementado el interés por su estudio y la enseñanza en las universidades. Reflejo de ello son revistas especializadas como *Family Business Review*, *Journal of Family Business Management*, *Electronic Journal of Family Business Studies*, *Journal of Family Business Strategy*, *Journal des Entreprises Familial*. Las revistas arbitradas más prestigiosas publican artículos sobre la gestión de las empresas familiares y varias han editado números especiales sobre esta temática. Con tal dinámica, se conformaron varias asociaciones especializadas que periódicamente organizan congresos para académicos y expertos: Family Firm Institute (FFI), Family Enterprise Research Conference (FERC), International Family Enterprise Research Academy (IFERA).

El presente documento trata sobre algunos temas de importancia relacionados con este tipo de organizaciones. Para exponerlos de mejor forma, se dividió en tres apartados. En la primera sección se hace una revisión breve acerca de los principales marcos analíticos y conceptuales referidos al estudio de las empresas familiares, así como de las preocupaciones centrales de los estudiosos en la materia: la sucesión, las estructuras de gobierno de la empresa, y los estilos de gestión.

Tras la revisión de la literatura, se observa poca atención en los problemas de carácter administrativo, principalmente de coordinación e integración de las actividades para el adecuado cumplimiento de los objetivos de la organización. Por ello, se ha destinado un segundo acápite referente al control de la empresa familiar. Allí se reflexiona sobre

los mecanismos tradicionales de control que tienden a formalizar las actividades organizacionales, además de la relevancia del papel de la familia en el establecimiento de controles no formales para la firma.

Al final, se plantean las conclusiones derivadas de las reflexiones anteriores. En consecuencia, el artículo constituye uno de los primeros acercamientos analíticos al tema del control para este tipo de organizaciones, ya que juega un papel primordial en sobrevivencia y continuidad del bienestar de la familia empresaria.

El estudio de las empresas familiares

No es posible encontrar acuerdos sobre las dimensiones que integran el concepto de empresa familiar. Sobre ese mismo objeto existe una gran diversidad de percepciones. Allouche y Amann (2000), por ejemplo, concentran en dos grupos las diversas definiciones que caracterizan la naturaleza familiar de una empresa. Las *mono-criterio* toman en cuenta la propiedad **o** el control sobre la empresa por parte de un individuo o una familia, mientras las *pluri-criterio* consideran la propiedad **y** el grado de control de la familia sobre la firma. En tal sentido, se examinan la transferencia de una a otra generación de la propiedad y su control (al menos dos generaciones), así como el dominio dado por las tradiciones familiares impregnadas en el negocio y la propiedad de una parte de las acciones.

La idea de empresa familiar evoca la necesidad de constituir una organización económica sostenida por vínculos de afinidad reconocidos socialmente, como la relación entre padres e hijos, entre hermanos o de individuos con cierto parentesco. Su objetivo es darle continuidad generacional al derecho de propiedad y su control, ya sea para garantizar la seguridad económica de la familia, conservar la herencia o mantener la unión parental.

La naturaleza compleja de esta organización ha motivado su estudio por parte de investigadores de diversas disciplinas como la administración, la sociología, la antropología, la economía y la psicología, entre otras. De ahí que no existan percepciones unificadas por un solo paradigma (Wortman, 1994). Esta área de conocimiento, por tanto, se encuentra en una fase emergente o *pre-paradigmática* (Allouche & Amann, 2000; Zahra y Sharma, 2004), es decir, que su desarrollo teórico, la definición de sus conceptos clave y el establecimiento de constructos están en constante evolución.

No obstante, los interesados en este campo comparten hoy una serie de conocimientos o puntos de referencia sobre el tema: i) la empresa familiar existe como un tipo específico de organización, ii) está compuesta al menos por tres sistemas: familia, propiedad y empresa, iii) como consecuencia de esto último, pueden aparecer conflictos debido a la complejidad de las relaciones existentes entre los participantes, iv) uno de los desafíos de

importancia es la sucesión o transición generacional y v) hay herramientas y metodologías específicas que permiten que estos conflictos y desafíos puedan superarse: planeación, profesionalización, división de roles personales, uso de consejeros y asesores externos (Casillas & Acedo, 2007), gobernanza (consejo de administración, consejo de familia, asamblea familiar, oficina familiar [...]).

La noción de empresa familiar encuentra en la perspectiva sistémica una representación básica que consiste en la unión de dos sistemas sociales —la empresa y la familia—, cuya interrelación traslapa dos instituciones cualitativamente diferentes (Davis, 1983; Lansberg, 1983), una relación entre jerarquías incongruentes (Barnes, 1988), con metas e ideales que se perciben contradictorios (Barry, 1989).

Se considera que el sistema parental está basado en las emociones, con énfasis en la lealtad y en la atención y cuidado de los miembros de la familia, mientras que el sistema empresarial se asienta en las tareas, con hincapié en el desempeño y los resultados (Benson, Crego & Drucker, 1990). El grado de relación de estos dos sistemas supone el surgimiento del conflicto de intereses (Kenyon-Rouvinez & Ward, 2004; Leach, 1993; Tagiuri & Davis, 1996) que puede afectar su administración efectiva, su rendimiento, y llevar incluso a la desaparición organizacional. Hollander y Elman (1988) recuerdan de manera crítica que la tendencia general es considerar la presencia familiar como el origen de muchos de los problemas relacionados con el desempeño de los negocios.

El conflicto comúnmente descrito (Bork, 1987) se presenta cuando el sistema familiar manda mensajes que son contradictorios con los objetivos y las metas de la empresa, por ejemplo, cuando el nepotismo ejerce una influencia negativa y es causa de la confrontación entre padre e hijo, entre hermanos, etcétera. Debido a su relevancia, los conflictos en las empresas familiares se han vuelto tema de análisis (Harvey & Evans, 1994; Kaye, 1991) y se ha encontrado en la herramienta de la mediación una posible solución y la salud organizacional (Haynes & Usdin, 1997; Prince, 1990). Otros autores (Brenes, Madrigal & Requena, 2011) recomiendan la institucionalización o la puesta en marcha de estructuras de gobierno *ad hoc* para evitar conflictos y tener un mejor desempeño.

A pesar de las múltiples dificultades y complicaciones que asedian a estas empresas por dicha relación (Levinson, 1971), hay evidencias que señalan una posible estabilidad sistémica gracias a la fuerza integradora de la familia (McCollom, 1988; Miller & Le Breton-Miller, 2006). Este elemento, junto con otras características como su estructura de propiedad concentrada, su coincidencia entre las figuras de propietario y directivo, y su visión a largo plazo, le otorgan ventajas competitivas que no es posible encontrar en otro tipo de organizaciones (Arrègle & Mari, 2010; Habbershon y Williams, 1999; Poza, 2007). Como muestra de ello, tales sociedades siguen existiendo y sobreviven dos o tres veces más tiempo que las no familiares (Miller & Le Breton-Miller, 2007).

Otro dispositivo analítico tradicional sobre esta misma línea, y que ha dado orden al debate sobre las empresas familiares, es aquel que integra tres sistemas: propiedad,¹ familia y (administración de la) empresa (Tagiuri y Davis, 1992). Se supone que los integrantes asumen comportamientos y roles característicos de cada sistema o de la unión entre ellos; por ejemplo, el propietario puede ser familiar y director general a la vez, o quizá juegue el rol de propietario y familiar, pero no forme parte de la administración.

Este encuentro de componentes dota a la organización, como señalan Tagiuri y Davis (1996), de atributos tales como desempeñar roles simultáneos; compartir identidades e historias comunes, con implicaciones emocionales; desarrollar lenguajes privados, con conocimiento mutuo, y otorgar significados particulares a la empresa. Condiciones que le confieren un carácter complejo por ser ambivalentes, ya que traen consigo ventajas o desventajas para su funcionamiento. Así, de cara a una decisión complicada, en la cual dos o más lógicas de naturaleza diferente se ven confrontadas (verbigracia la familia frente a la empresa), los dirigentes de firmas familiares pueden presentar comportamientos disfuncionales o irracionales (Cisneros & Genin, 2010). Una situación tal puede ocurrir, por ejemplo, al asignarle un puesto estratégico a un hijo que no tiene ni la experiencia ni la formación para ocuparlo, o bien, no pagar sueldo a los hijos que trabajan en la empresa con el pretexto de la solidaridad familiar.

Algunos expertos en sociedades del tipo que se analiza han tomado como objetos de estudio la definición de roles, reglas y conformación institucional limítrofe de los sistemas que condicionan los comportamientos de sus integrantes. En este sentido, Hollander y Elmar (1988) intentaron explicar los comportamientos mediante tres elementos interactivos: la familia, los negocios, y el medio ambiente. El comportamiento y las transacciones entre los tres componentes del sistema responden a cinco elementos: cultura familiar, cultura organizacional y tres ciclos de vida interrelacionados, lo individual, lo familiar y los negocios. Años más tarde, Miller y Le Breton-Miller (2009), aproximándose al neoinstitucionalismo sociológico, señalaron que los actores en las empresas familiares están insertos en múltiples sistemas sociales, cuyos efectos pueden variar y la permanencia en uno de ellos ayuda a comprender su conducta; es decir, depende del sistema social, actúan de manera interesada para maximizar sus beneficios económicos o lo hacen buscando la autorrealización, la generosidad, etc.

En la vasta literatura al respecto, se pueden encontrar principalmente tres temas de interés para los directores de firmas familiares: a) la planeación de la sucesión, b) la determinación de roles (miembros de la familia-propietarios-administradores) en el diseño institucional o estructuración del gobierno de la empresa y c) estilos de gestión en entornos competitivos complejos. Los primeros dos temas son considerados por Miller y Le Breton-Miller (2006), como *cuestiones de higiene* que deben entenderse con claridad

¹ De acuerdo con una traducción de *ownership*; otros autores utilizan el término "patrimonio" en vez de "propiedad".

para asegurar la sobrevivencia organizacional, mientras el último, debe verse como *una cuestión de estrategia*.

a. La sucesión

Por sucesión se entiende el traslado generacional del liderazgo, de la propiedad y/o el control de la empresa, a alguien que puede ser un miembro de la familia o no; representa la transferencia a otro de la capacidad de ejercer el poder. La sucesión no es una etapa que se lleve a cabo en un día, por el contrario, puede llevar varios años (Handler, 1994). Kenyon-Rouvinez y Ward (2004) plantean que la sucesión ocurre a tres niveles: del dirigente de la empresa, de los accionistas o del miembro y/o jefe de la familia. Davis y Klein (2004) señalan que en las grandes sociedades familiares, la sucesión de los accionistas es de mayor importancia que la del dirigente, ya que este último puede ser reemplazado, pero recuperar la propiedad de una empresa ya transferida es muy difícil. En el caso de las pyme, la sucesión del dirigente es de categoría capital, más aun si se trata de un emprendedor, quien, por lo general, suele establecer una red de contactos (clientes, proveedores, banqueros, etc.) y cuenta con el saber - hacer.

La sucesión trae consigo ciertas complicaciones. Lansberg (1988) detalla cómo los diversos grupos que asumen roles que dependen del sistema (pariente, propietario, administrador) experimentan sentimientos ambivalentes y evitan tratar el tema, cuando no dan origen a conflictos y confrontación familiar (Kets de Vries, Carlock & Florent-Treacy, 2007).

Diversos trabajos (Lansberg, 1988; Handler, 1994; Handler & Kram, 1988) se han enfocado en identificar los factores que promueven la resistencia a la sucesión en distintos niveles, ya sea individual, grupal, organizacional o ambiental. Las investigaciones sobre propietarios-emprendedores, por ejemplo, muestran que la idea de inmortalidad y de liderazgo indispensable contribuyen a sucesiones problemáticas (Handler, 1994; Kets de Vries *et ál.*, 2007) y se expresan en patriarcados fuertes, con desconfianza hacia el sucesor, sea hombre o mujer, o sentimientos de vacío de poder. La sucesión representa un cambio en la cabeza de la organización y en muchos casos de todo el equipo directivo, por lo cual el nivel de incertidumbre es grande y el grado de resistencia puede ser fuerte.

La complejidad del proceso de sucesión y la carencia de experiencia en este ámbito originan uno de los momentos críticos en la evolución de una empresa familiar (Dyck, Mauws, Starke & Mischke, 2002; Malinen, 2004; Morris, Williams, Allen, J. & Avila, 1997;). También es sabido que en ciertos casos (Miller, Steier & Le Breton-Miller, 2004) se da una resistencia del heredero a asumir dichas responsabilidades, pues no se encuentra preparado para la tarea (Cisneros, 2009) o se presentan conflictos de intereses entre hermanos. En los análisis, también se ha considerado el papel de la esposa del fundador en el proceso de sucesión (Poza & Messer, 2001), así como el estresante momento familiar

de buscar y elegir con quien compartir la propiedad o dejar la dirección de la compañía. Se ha dirigido también la atención sobre las características del sucesor y la necesidad de tener conocimientos acerca de la familia, el negocio, los clientes, la competencia y los accionistas, entre otros asuntos relacionados.

Algunos autores (Miller *et ál.*, 2004; Cisneros, 2009) reiteran que dejar a una nueva generación el destino de la empresa no conlleva estrictamente a la continuidad del estilo de administración anterior. Gimeno, Baulenas y Coma-Cros (2009), señalan que la actividad de estas entidades se organiza en torno a la familia, como en el hogar, donde sus integrantes comparten normas, valores y creencias que son interiorizadas y que dan sentido, orden y estabilidad a través del tiempo. El vínculo generacional con la actividad empresarial expresa una herencia cultural sobre la forma de administrar el negocio, pero el sucesor se enfrentará a las condiciones del entorno y buscará la adaptación. Esto no significa que la familia deje de influir de alguna forma así se trate de un emprendedor (Dyer & Handler, 1994). El punto central no es la continuidad sobre una forma de llevar el negocio, sino de la prolongación de la existencia organizacional; para ello se requiere la supervivencia de algunas características o dimensiones de la misma, aunque también es posible sacrificar otras (Drozdow, 1998). Dyer incluso habla de cambiar la cultura de la firma familiar por una que permita la adaptación organizacional (1988, 1986).

El bienestar económico de la familia empresaria depende de la existencia del negocio, de ahí que la sucesión se constituye en un factor vital para el destino de estas organizaciones. Los expertos (Handler, 1994; Davis & Klein, 2004) plantean que este evento no debe ser considerado un simple hecho, sino un proceso que debe planearse, puesto que de ello podría depender su continuidad. De este modo, la sucesión se convierte en un *acto de conservación* de la familia capitalista, de su fuente de subsistencia y de todos aquellos significados atribuidos por sus miembros a la existencia de la compañía, la unidad familiar, por ejemplo. La *continuidad* de la existencia organizacional viene en auxilio de la *conservación* de la institución familiar y viceversa; aunque ello no quiere decir que la familia deba necesariamente dirigir o controlar por completo la firma (Beckhard & Dyer, 1983).

Ahora bien, el proceso de sucesión como un acto de conservación, por sí solo no asegura un buen desempeño organizacional, aunque sí puede afectarlo. En su artículo sobre sucesiones intergeneracionales en empresas con bajo rendimiento, Miller *et ál.* (2003) describen cómo, cuando dichos procesos se desarrollan con fuerte apego al pasado, rechazo al mismo o mezcla incongruente entre el pasado y el presente, pueden afectar el desempeño, tener efectos en la estrategia, la cultura y la gobernanza de la compañía. Ellos consideran que la importancia del sucesor en relación con el desempeño radica en la utilización adecuada de los recursos para el logro de objetivos y estrategias fijados en las estructuras de gobierno, de tal suerte que asegure la continuidad organizacional y la conservación familiar; en resumen, la forma como el sucesor lleva a cabo el control de la empresa.

b. El gobierno de la empresa familiar

El funcionamiento de una sociedad está basado en el diseño institucional por medio del cual se expresan las reglas y constreñimientos que condicionan los comportamientos de los individuos en ella. A través de esas normas se constituye el fundamento de control y el legítimo ejercicio de la autoridad, una forma de gobierno que delimita la acción mediante reglamentos, roles, valores y significados acerca de la actividad organizada.

Las dificultades en el funcionamiento de una firma familiar, atribuidas al denominado traslape institucional (Lansberg, 1983), han dado lugar a propuestas sobre dos formas separadas de gobierno —el de la familia y el de la empresa—, con criterios tales que definen roles, reglas y conformación institucional limítrofe entre estos dos sistemas, cada uno con objetivos distintos. Por un lado, el gobierno de la familia busca el consenso, la integración ordenada y armónica de los intereses de los miembros en cuanto a las expectativas del negocio (Aronoff & Ward, 1996). Por otro, el gobierno de la empresa busca que la organización se conduzca hacia el logro de las estrategias propias de la sociedad, las mismas que serían una expresión de las expectativas familiares, los intereses de los accionistas y las capacidades organizacionales.

El gobierno de la compañía se concreta en un espacio socialmente organizado que permite el encuentro e interacción de los diversos actores que la componen. En el pasado, las estructuras de gobierno de las empresas familiares eran simples; la firma reunía dos actividades, el trabajo y la vida familiar, sin diferenciación de tiempo ni espacio (Gimeno *et ál.*, 2009). En la actualidad, el crecimiento familiar y la incorporación de nuevos accionistas y de administradores profesionales no relacionados con este vínculo, exige nuevas configuraciones de gobierno que disminuyan el nivel de complejidad funcional y definan los roles entre quienes forman o no parte de la parentela y del negocio. Cada empresa familiar define sus estructuras de gobierno con base en sus necesidades, crecimiento organizacional y avance generacional. Hoy en día, las instituciones propuestas comúnmente para el caso de la *familia empresaria* son la asamblea familiar y el consejo familiar. Con respecto a la *empresa familiar*, la asamblea de accionistas, el consejo de administración y el comité de administración.

El reconocimiento institucional de la familia empresaria se materializa en la denominada “asamblea familiar”. En esta se debate sobre el negocio, su historia, dirección y futuro, a la vez que se intenta reforzar en todos sus integrantes los lazos de parentesco, los valores y significados compartidos sobre la importancia de la empresa en sus vidas. Solo algunos asumirán el liderazgo del grupo, integrados en un “consejo familiar”. Este, regulado mediante un protocolo, se concentra en articular los diversos intereses y en determinar el estilo de negocio que asegure la conservación de la familia empresaria y la continuidad de su fuente de subsistencia. Además, es el mecanismo que permite controlar toda fuente de conflicto, la participación e influencia de sus miembros en la empresa, y

atender el tema de la sucesión (Ibrahim, 2004). En síntesis, se asume que dicho consejo gestiona las relaciones entre la familia propietaria y la firma (Gallo & Keyon-Rouvinez, 2004). El protocolo se constituye en una herramienta legal de utilidad que delimita las relaciones familia – empresa, pero no debe suplir la confianza sino construirla y reforzarla (Solé-Tristan, 2007).

Las firmas familiares cuya propiedad se encuentra compartida, fraccionan en proporciones variables la capacidad de influencia sobre el funcionamiento de la sociedad. Ciertos propietarios familiares y no familiares se reúnen en una “asamblea de accionistas”, motivados por el control de la empresa y la defensa de sus intereses. Se espera que los actos de los familiares que componen la asamblea estén dirigidos a salvaguardar los intereses del resto de sus parientes accionistas. Basados en un reglamento, la pluralidad de intereses converge en busca de acuerdos sobre aquellos temas que afectan o benefician a la organización, tales como la asignación de capital, mecanismos de transmisión de acciones, dividendos, evaluación de consejeros y directores, sucesión, venta y compra de acciones, etc. (Balshaw, 2004; Belausteguigoitia, 2007).

Sin embargo, la responsabilidad de la aprobación de la estrategia organizacional y de sus resultados recae en un “consejo de administración”, el cual observa la congruencia entre los resultados, las estrategias y los intereses de los accionistas. Su principal función es darle continuidad a la empresa. Con ese propósito, Ward (2004) ha propuesto una forma de estructuración del consejo, aunque no existe la única y mejor constitución para todas las organizaciones. Este organismo puede estar integrado por accionistas mayoritarios o minoritarios, quienes a la vez pueden pertenecer a la asamblea y al consejo familiar, además de ser directivos de alto nivel o consejeros externos.

Las posiciones en torno a estos últimos consejeros son variadas. Para algunos (Ibrahim, 2004; Schwartz & Barnes, 1991; Ward, 1989 y 2004; Ward & Handy, 1988), la participación de un actor externo, objetivo e imparcial significa una autoridad positiva frente a la influencia negativa de las diversas fuerzas que resultan del manejo inadecuado de los conflictos por indefinición de roles (propietario, familia, administración), influjo que puede distraer los esfuerzos organizacionales consignados en los objetivos y estrategias de la empresa. De otra parte, Ford (1989) recomienda no encontrar en este tipo de consejeros una solución rápida a los problemas de las firmas familiares, y mejor trabajar en la gestión interna, ya que en realidad no son tan respetados como se ha hecho creer.

La definición de la estrategia de negocios y su puesta en ejecución es responsabilidad de un ente administrador, conformado por directivos de la empresa, quienes son los encargados de poner en marcha la maquinaria organizacional y convertir en actos los deseos del consejo de administración, al que rinden cuentas (Gallo & Keyon-Rouvinez, 2004; Ward, 2004). En apariencia, su papel es menos estratégico (Balshaw, 2004), no obstante que tiene gran importancia ante la posibilidad de transformar los planes

superando las dificultades organizacionales o las presiones del entorno. Miller y Le Breton-Miller (2007) expresan su preocupación sobre este tema y señalan que en las escuelas de negocios se enseña sobre gobernanza familiar, sucesión y dinámica de familia. Sin embargo, también se debería enseñar sobre estrategia, desarrollo de capacidades, recursos humanos y comportamiento organizacional; en cuanto a las funciones, deberían enfocarse en el *marketing*, las operaciones y las estrategias financieras; en concreto, en modelos administrativos que otorguen ventajas competitivas que permitan pasar de una generación a otra.

La conformación institucional de los gobiernos de la familia y de la empresa depende del funcionamiento de estas estructuras y de sus respectivos mecanismos: del protocolo en los consejos familiares, el reglamento en las asambleas de accionistas, la normatividad y el papel de los consejeros externos en los consejos de administración, y del control de gestión en la operación de las organizaciones empresariales de la familia.

c. Los estilos de gestión

Realmente son pocas las empresas familiares donde se expresa preocupación por la forma de administrar; la mayoría se conduce como una empresa no familiar y resiste los efectos de su naturaleza en el desempeño organizacional. A pesar de ello, comienzan a surgir propuestas sobre cómo llevar a cabo la gestión. En general, se muestra un interés por el papel de la familia, así como por encontrar la forma de potenciar la capacidad estratégica de la empresa para asegurar su continuidad.

Las propuestas de gestión de las empresas familiares corresponden, en mayor o menor grado, a uno de estos dos enfoques: por un lado, las que se centran en la formalización o racionalización de las actividades. Con ello se intenta disminuir la aparente incertidumbre que resulta de la influencia familiar con la burocratización y se privilegian principalmente los resultados a corto plazo. Por otra parte, las propuestas que buscan la asimilación de la incertidumbre provocada por el mercado y/o la influencia familiar, por lo cual asumen una visión multi-racional que encuentra en las características de estas empresas ventajas estratégicas. Bajo esta visión, se asume como una tarea primordial la continuidad de la organización y por tanto la orientación es hacia los resultados a largo plazo.

En el primer caso encontramos la propuesta de Barry (1989), quien plantea que cuando una empresa familiar crece y evoluciona necesita una estructura más burocratizada que permita su mejor coordinación. La ausencia de definición clara de roles, objetivos y la escasa profesionalización son resultado de las contradicciones que surgen en la relación de los dos sistemas de esta organización, la familia y la empresa; por tanto, se hace necesaria la separación de las funciones de propiedad y de gestión. La familia, como elemento integrador, debe suplirse mediante una administración que tienda a burocratizar las actividades y establezca una cadena de mando bien definida para superar la confusión

que podría producirse entre los sistemas de autoridad tradicional y los de autoridad racional – legal. Vale decir, un sistema formal de reglas y procedimientos, una división del trabajo basada en la especialización por funciones, ascensos y selección cimentados en una valoración objetiva de la competencia de la persona y un énfasis en el rol o en el cargo más que en la personalidad.

En el segundo caso, las propuestas apuntan hacia la continuidad de las empresas familiares. A diferencia de la otra perspectiva, estas consideran que la familia demanda congruencia en la integración de sus intereses y debe jugar un rol fundamental en la elaboración de la estrategia. La propuesta de Ward (1988) gira en este sentido —lo operacional de los intereses y preferencias familiares en estrategias de negocios—, pues los planes de la compañía deben estar soportados en el consenso familiar y el compromiso de todos con el futuro de la empresa.

Con esta misma idea, Carlock y Ward (2003) proponen la conducción estratégica de la compañía mediante un Proceso de Planificación Paralela (PPP) que consiste en:

i) explorar si hay acuerdo sobre una visión de futuro compartida por los integrantes de la familia y de los directivos, y si esta es congruente con las alternativas estratégicas.

ii) Las posibles estrategias se deben ajustar mediante dos herramientas complementarias que aseguren que la planificación empresarial está alineada con las metas generales de la familia: Plan de Continuidad de la Empresa Familiar y Plan de Estrategia Empresarial. El primero describe cómo la familia va a desarrollar y mantener una relación de respaldo mutuo y a largo plazo hacia la firma; el segundo considera los entornos externo e interno, el potencial de la empresa y cuáles son las estrategias que se ajustan a las capacidades organizacionales.

iii) Finalmente, la toma de decisiones estratégicas y la opción de inversión están en función de las consideraciones familiares.

Otra propuesta es la de Habbershon y Williams (1999), quienes se incorporan al debate del proceso estratégico en la empresa familiar y la generación de modelos de gestión. Estos autores se fundamentan en la Visión Basada en los Recursos (RBV, por sus siglas en inglés). Esta considera que la empresa familiar posee un *familiness* o una dimensión familiar que se define como un paquete único de recursos tangibles e intangibles (físicos, humanos, organizacionales y de procesos) que se presentan como resultado de la interacción de tres sistemas: la familia, sus miembros individuales y la empresa. El modelo sugiere que al identificar los recursos (*familiness* o dimensión familiar) se pueden administrar con el fin de convertirlos en una ventaja competitiva y conducirlos a un mejor rendimiento, principal preocupación de esta perspectiva. Lamentablemente no se profundiza en la forma de gestionar tales recursos.

Quienes ofrecen una propuesta en este sentido son Miller y Le Breton-Miller (2006). A partir de las diversas experiencias exitosas de grandes empresas familiares, ellos

encuentran que una gestión a largo plazo atiende cuatro prioridades que pueden combinarse de manera equilibrada y específica para el logro estratégico. i) *Dirigir* la organización de manera independiente, con rapidez y originalidad, para renovar o adaptar la empresa. ii) Tener una *misión* sustantiva y duradera, un sueño para alcanzar, que exige invertir mucho y asegurar las competencias necesarias para ello; si el medio es la compañía, las familia debe asegurar su salud y su *continuidad*; una buena administración es parte de esto. iii) Fomentar una cultura que impulse la *comunidad* y la cohesión, que asegure que los comportamientos de los empleados estén dirigidos a cumplir con la misión. Una cultura modelada por valores auténticos, por la socialización, la selección apropiada, el adoctrinamiento incesante y un profundo interés por los trabajadores, de tal manera que provoque su fidelidad, iniciativa y colaboración en un entorno informal. iv) Buscar y sostener *conexiones* duraderas con socios externos en las que ambas partes ganen.

Los autores señalan que la configuración y modelación adecuadas de estas prioridades brindan a las empresas que gozan de una filosofía de gestión a largo plazo, ventajas competitivas únicas respecto a otras. Sus recomendaciones para la configuración de una administración duradera van desde los niveles más altos a los más bajos; sobre el gobierno, su filosofía, el diseño empresarial, los recursos humanos, la mercadotecnia, las operaciones, la tecnología, las finanzas y los sistemas de información.

En su mayoría, estas propuestas para la gestión consideran el papel primordial de la familia en el establecimiento de las estrategias. No obstante, canalizar las necesidades de los diversos actores y configurar modos de conducción para la empresa son dos actividades que encierran la dificultad de asegurar que los diversos componentes de la organización se coordinen de manera coherente para el cumplimiento de los objetivos, es decir, que haya un adecuado control.

El control y la empresa familiar

La firma familiar es un tipo de organización de gran complejidad. Las propuestas teóricas que se han revisado debaten en busca de formas analíticas que permitan su entendimiento y generen propuestas para asegurar su continuidad y la conservación familiar. Sin embargo, no se puede ignorar que la sobrevivencia de toda organización obedece al establecimiento de las condiciones necesarias para la vigilancia y la consecución de sus objetivos, es decir, de la forma como se lleve a cabo el control en su gestión.

Un adecuado control puede ser un elemento relevante en la perennidad de las empresas familiares, al igual que en aquellas que no lo son. En ambos tipos se busca el logro de sus objetivos y estrategias, y cada una utiliza diversos dispositivos para conseguirlo. En su mayoría, los estudios no contemplan el control *en* las empresas, no se hace tal distinción; es común que las reflexiones versen sobre el control *de* las empresas familiares, referido al control de la familia propietaria o de los accionistas sobre

las actividades de los dirigentes, con énfasis en el gobierno empresarial (Caby & Hirigoyen, 2002). Un control con la capacidad de influir en la definición de los objetivos últimos, pero no en el establecimiento de los medios operacionales o la disposición coherente de los componentes de la organización para lograrlos, control implementado por los dirigentes, por la parte administrativa. Como menciona Sloan (citado por Bouquin, 2005, 50), las firmas se encuentran articuladas por dos niveles de poder: el *major control* (control principal) y el *executive control* (control ejecutivo o administrativo).

En efecto, la empresa familiar se caracteriza por un traslape institucional. Las metas u objetivos últimos que establecen los propietarios, parientes o no, expresan sus intereses, deseos y sentimientos en relación con lo que significa la firma en sus vidas y lo que esperan obtener de ella. Tales fines o móviles son proposiciones de valor que los enfoques tradicionales del control buscan hacer operativos, sustituir por estrategias, objetivos organizacionales y sub-objetivos tácticos individualizables (Fiol & Solé, 1999). El control sirve a los dirigentes para asegurar que las actividades cotidianas en la empresa sean coherentes con estos objetivos intermedios. Así, los directivos buscan, mediante el control de la organización, el logro de las metas últimas establecidas en las estructuras de gobierno del negocio, y los miembros de este se encargan de vigilar que así sea.

Bouquin (2005, 46) señala al respecto que el control de gestión “había sido construido por los pioneros para ser uno de estos dispositivos de la gobernanza o de gobierno de empresa, que delimitan la autonomía de los dirigentes”. Incluso, recomienda evaluar el control, ya que esto contribuye al desempeño de la sociedad y ayuda al consejo de administración, a la dirección y al personal a saber si la organización dispone de lo necesario para realizar sus objetivos; también permite conocer mejor los riesgos que acepta la compañía (ICCA, 1999). Más que ver el control solo como una herramienta para la reducción de costos, se debe considerar como un apoyo para que el dirigente fundador y el sucesor no pierdan el rumbo empresarial, cumplan con los objetivos organizacionales y alcancen los sueños de la familia capitalista.

El control en las organizaciones

Para lograr los objetivos empresariales es necesario tener cierto control de los medios con los cuales es posible alcanzarlos, es decir, los comportamientos (Chiapello, 1996). Control significa influir en los procedimientos y establecer las condiciones para que la práctica habitual resulte coherente con las estrategias y los objetivos. De alguna forma, esto representa un intento por disminuir el grado de libertad de los individuos. Según Merchant (1982 y 1985), las herramientas o tácticas para llevar a cabo el control son varias, dependiendo si su ejercicio es sobre: i) las acciones específicas, ii) los resultados o iii) el personal. La factibilidad de alguno de estos tipos de control depende del conocimiento de las acciones deseables y de la habilidad para medir los resultados.

i) El control de las acciones específicas busca asegurar que se realicen ciertas tareas que son deseables para la organización y con ese fin se implementen restricciones del comportamiento, físicas y administrativas, por ejemplo, la determinación de deberes, el establecimiento de responsabilidades mediante roles, políticas, procedimientos o códigos de conducta, la vigilancia continua y directa de la acción, con la determinación de límites a la decisión o con revisiones a los presupuestos (Merchant, 1982).

ii) El control de los resultados es el más recurrente; su propósito es verificar si los resultados cumplen con las necesidades expresadas por los objetivos y con lo planeado, de tal modo que, en caso contrario, se puedan tomar acciones correctivas. Para tal fin se conforma un sistema de control de gestión denominado comúnmente como control cibernético, el cual constituye un sistema de retroalimentación: objetivo—medición—comparación con las metas y retroalimentación de información sobre las variaciones—corrección.

La verificación de los resultados implica la desagregación de las estrategias en objetivos organizacionales y sub-objetivos operacionales, individualizables y medibles, es decir, el alineamiento coherente de las actividades de la empresa con las estrategias, en una cadena de relaciones medios-fines. Se produce, entonces, un auténtico desplazamiento de metas (Merton, 1968). Los dirigentes y los empleados se centran en los medios. Lebas (1995) considera que se mide porque se quiere saber en dónde se estaba, dónde se está ahora, hacia dónde se dirige, cómo se va a llegar y si efectivamente se arriba a la meta. Para tal efecto se recurre a las herramientas que auxilian en la tarea de la medición como la contabilidad general, el presupuesto, la contabilidad de costos, el método ABC y los popularizados instrumentos para la medición del desempeño de la empresa, el Tableau de Bord y el Balanced Scorecard - BSC (Kaplan & Norton, 1996).

No obstante lo anterior, cabe mencionar que a pesar de la importancia de las empresas familiares, las herramientas de control adaptadas para este tipo de organizaciones son pocas. En este sentido, con el fin de mejorar el desempeño estratégico de la empresa, Craig y Moore (2005) proponen adicionar una dimensión al modelo de BSC, la dimensión familiar. Sin embargo, la mayoría de estas herramientas están más preocupadas por los costos; es así como se configuran sistemas de control para generar información sobre el desempeño financiero de utilidad para los accionistas y se intenta mantener un control a distancia.

Con los instrumentos mencionados se pretende mejorar la coherencia en la empresa. La coherencia refleja el estado de coordinación de una organización (Bouquin & Fiol, 2007), la cual puede ser vertical, horizontal, por centros de responsabilidad, por actividades o por procesos (Anthony y Govindarajan, 2001; Bouquin, 1997; Lorino, 1995). Pech, Cisneros, Genin y Córdova (2011) llevaron a cabo un estudio longitudinal en tres pyme familiares, a partir del cual definen la coherencia como el grado de articulación entre las distintas

funciones de los miembros de un grupo de tal suerte que se hace posible, a través de la realización de objetivos individuales específicos, lograr los objetivos colectivos. Sin embargo, estos mismos autores hacen énfasis en que la cohesión es un elemento necesario para implementar un sistema de control de gestión formal. La coherencia y sus consecuencias positivas pueden ayudar a mejorar a su vez la cohesión.

En una gran empresa familiar se tiende a una mayor formalización y a la adopción de un control por resultados para hacer frente a los problemas de coordinación. Entre tanto, en una compañía familiar pequeña se espera que el control sea del personal, ya que muchas veces el costo de la información por la medición es más alto que su utilidad, aunque hay quienes consideran, como Hienerth y Kessler (2006), que las pequeñas empresas familiares también necesitan contar con criterios claros, medibles y comparables sobre su éxito. Ahora bien, un control de gestión demasiado rígido en una pyme familiar puede representar una desventaja para la misma ya que puede perder flexibilidad y rapidez de respuesta.

iii) El control del personal asegura que los integrantes contribuyan con lo mejor para la organización. Con tal propósito se deben mejorar sus habilidades, realizar una buena selección de los colaboradores, capacitar e implementar una adecuada asignación de tareas. Del mismo modo, se debe optimizar la comunicación con el fin de ayudar a los individuos a conocer y entender sus roles y a generar una mejor coordinación. También es conveniente fomentar el control entre pares mediante el establecimiento de grupos de trabajo con objetivos compartidos (Merchant, 1982; Ouchi, 1979).

Sobre esta última forma de control, la literatura correspondiente a las empresas familiares tiende a centrarse en los dirigentes (Dyer, 1989; Hall & Nordqvist, 2008; Heidrick, 1988; Lossberg, 1990), en asegurar de manera planeada que quien conducirá el destino de la empresa velará por los intereses de la familia y estará preparado para ello. Así se trate de un pariente o un externo, es una preocupación razonable si se quiere asegurar la continuidad y sobrevivencia de la organización. Sin embargo, se muestra poco interés por un control que permee *toda* la empresa, en el cual los valores de la familia tengan un papel fundamental. Así, pues, los estudios sobre el control en las empresas familiares deberán estar dirigidos a conocer y potenciar el papel de la familia como mecanismo de control en toda la compañía.

El estudio del control es más amplio de lo que aquí se sintetiza; por ejemplo, Hofstede (1978 y 1981) encuentra diversos tipos de control que dependen del nivel de ambigüedad de los objetivos de las organizaciones, de la posibilidad de medir los resultados, del grado de repetición de las actividades y del conocimiento preciso de las relaciones causales en los procesos de decisión. Dichos controles son de tipo político, subjetivo, intuitivo, de prueba y error, de experto y rutinario; algunos de ellos son característicos de muchas empresas, incluidas las familiares.

La familia empresaria y el control organizacional

Barry (1989, 310), en su estudio sobre pequeñas empresas del sector de la impresión, plantea que, “en ausencia de «la familia» como factor integrador, la nueva estructura tiene que aportar otra base para la integración”, una base formal, burocratizada.

En general, la tendencia del pensamiento sobre la gestión es hacia la simplificación; se intenta reducir la compleja realidad organizacional y representarla mediante indicadores. Las herramientas de control contribuyen con lo que De Geuser y Fiol (citados por Bouquin & Fiol, 2007, 10) llaman la ideología de la complejidad, “un sistema de creencias compartidas y movilizadas como justificación legitimadora” que se funda en una concepción limitada del hombre, incapaz de comprender en su totalidad el mundo que le rodea y cuya tendencia puede engendrar el escepticismo y el determinismo (De Geuser & Fiol, 2005).

En las empresas familiares se recurre con frecuencia a los diversos instrumentos de control en busca de una mejor coordinación para el logro de sus objetivos y se actúa con escepticismo respecto al papel de la familia en la organización. Ella es percibida como fuente de incertidumbre para el buen funcionamiento de la compañía. Como señalan Hollander y Elman (1988, 147), se tiende a ver a la parentela como el componente no racional y a la firma como el elemento racional.

Al contrario de Barry (1989), McCollom (1988, 414) encuentra, en su investigación en siete tiendas, que cuando la integración no se debe ni a los mecanismos formales ni a la cultura de empresa, la familia puede tener una función integradora: “los vínculos de la familia eran tan fuertes que permitían que la empresa siguiera basándose en mecanismos de coordinación informales incluso cuando creció rápidamente”. La autora observa que es posible lograr el ajuste mutuo y la estabilidad entre los dos sistemas (familiar y empresarial) y que estos se pueden influir y beneficiarse mutuamente, en una relación que facilite la coordinación al interior de la organización. Al reconocer la importancia de la familia en la integración de las actividades de la compañía, advierte de los peligros de promover la eficacia en la gestión mediante la sustitución de la familia, sin haber comprendido la dinámica de la interacción entre ésta y la empresa.

McCollom (1988) muestra la presencia de un control distinto a aquel que busca burocratizar las actividades de la organización, uno que consiste en el establecimiento de un sistema social informal en el cual se comparten valores y creencias acerca de cómo coordinar sus esfuerzos para lograr los objetivos empresariales e individuales. Un control que es atribuido fundamentalmente a la presencia de la familia. Ouchi (1979), haciendo uso de la metáfora familiar, denomina como **Clan** a este tipo de control. Los clanes son “asociaciones íntimas de personas dedicadas a la actividad económica, pero unidos a través de una variedad de vínculos” (Ouchi, 1981, 83). Según él, este mecanismo de control social solo es posible si se consideran algunos requerimientos específicos: una norma de reciprocidad, la idea de una autoridad legítima (p.e. el padre de familia) y un

acuerdo social entre un amplio rango de valores y creencias que se comparten y guían las actividades cotidianas. Por norma de reciprocidad, entiende “un acuerdo entre la gente de una comunidad, en el cual si usted no regresa el valor recibido con igual valor dado, sus iguales lo castigarán” (Ouchi, 1984, 26).

La presencia del clan cobra mayor importancia y fuerza cuando las relaciones medios – fines son mal entendidos y de difícil medición. En tal caso, el control se sustenta en valores y creencias transmitidos por rituales, historias y ceremonias, sustituyendo los procesos formales, aunque ello no significa que este tipo de control sea excluyente de otras formas en una misma compañía. Esos valores y creencias son los mensajes que los individuos reciben para conducirse, en comparación con la información que procede de los reglamentos o los procedimientos. Así, para que el control sea efectivo, como señala el mismo Ouchi, es necesario seleccionar a la gente que comparta los valores del clan y adoctrinar, por socialización, a quienes aún no están integrados, lo que requiere además instrucción, monitoreo y evaluación.

Algunos trabajos sobre empresas familiares (Miller & Le Breton-Miller, 2006) presentan inquietudes sobre la selección y profesionalización del personal dirigente. Dyer (1989), por ejemplo, señala que hay tres formas de profesionalizar la administración de la empresa: i) formar a miembros de la propia familia, ii) capacitar empleados externos (no parientes) que trabajen actualmente en la empresa y iii) adquirir talento externo en gestión profesional, caso en el cual se deberá invertir tiempo para integrarlos con la firma y la familia. Aunque muchas compañías incorporan personal externo, existe el temor de perder el control de la organización y, en consecuencia, buscan a aquellos que, además de contar con las competencias necesarias, compatibilicen sus intereses con los de la familia.

Para Hall y Nordqvist (2008), la sola participación de los administradores externos no es suficiente para asegurar una buena gestión; sus competencias formales no son completas para una actividad profesional de las empresas familiares, por lo que proponen que tales administradores, parientes o no, cuenten con una competencia cultural. Según detallan estos autores, las firmas familiares llegan a tener una cultura fuerte, con un impacto decisivo en la vida parental y los negocios, lo que implica que cualquier cambio en la sociedad que viole la cultura del círculo encontrará resistencia. Por tanto, es necesario conocer cómo y por qué la cultura de una familia permite o restringe diariamente las prácticas administrativas. Así, la competencia cultural significa el entendimiento de los objetivos de la parentela propietaria, los valores y las normas subyacentes de las razones para estar en el negocio, de manera que el administrador pueda tener un rol recíproco, ver la compañía desde la perspectiva de los actores. Pero ello solo es posible mediante un proceso de socialización, la creación de arenas para la interacción y comunicación entre los administradores y los miembros claves de la familia.

En ese sentido, el control implica un proceso de socialización de los dirigentes, basado en la interacción con la familia propietaria, en espera de compartir con ella los mismos

objetivos, valores e intereses respecto del negocio. Una de las estrategias señaladas por Dyer (1989) es ofrecer a los dirigentes claves una participación accionaria, para que piensen como propietarios; así mismo, incluirlos en la junta de administración; ambas propuestas son acordes con las ideas de la teoría de la agencia, donde el principal establece incentivos para controlar al agente.

Si asumimos que algunas empresas familiares son parecidas a clanes, el traslape institucional familia – empresa cobra un sentido distinto y se convierte en la expresión de un sistema social informal, que puede constituirse en una forma de control por medio de valores y creencias compartidas por los miembros. Esto surge como resultado del papel de la familia fuertemente integrada a la empresa y cuya preocupación es la sobrevivencia de la compañía. No se trata solo de un sistema de creencias formales elaboradas y comunicadas a través de documentos como los credos, declaraciones de misión o de propósitos (Simons, 1995), sino de un sistema de valores y creencias que integran y cohesionan con un sentido comunitario a los miembros, como en una familia, disminuyendo las diferencias entre los objetivos individuales y los corporativos.

Posiblemente, con el crecimiento de la organización, un control de estas características tiende a perder su potencia (Moore & Mula, 2000), en la medida en que, como se señaló antes, hay una inclinación a adoptar mecanismos de control por resultados. No obstante, el papel del control informal es fundamental para otorgar legitimidad al control formal (Bouquin, 1997), de manera que un buen control sería aquel que combina adecuadamente los mecanismos formales e informales. Mustakallio, Autio y Zahra (2002) proponen crear y usar el capital social, resultado de la interacción familia-propietarios-administradores, como complemento de los controles formales necesarios para la toma de decisiones estratégicas.

La transformación del encuentro de estas dos instituciones, en apariencia distintas, en un mecanismo de control informal como el clan, puede resultar una operación compleja. Para ello, habría que revertir algunas prácticas en la gestión; por ejemplo, Ouchi en una entrevista realizada por Gersick (1992, 422) señala que en las empresas familiares el dueño siempre quiere mantener el poder de decisión, se instauran patriarcados o matriarcados. Goffe y Scase (1991), por su parte, describen organizaciones de este tipo, que ellos denominan cuasi-orgánicas, en las cuales se promueve una atmósfera democrática pero, al mismo tiempo, se fortalece el control central.

La tendencia es erradicar los controles informales y pasar a los formales (Cisneros, 2005), sin embargo, este proceso puede resultar riesgoso si se da de manera radical, puede desestabilizar al equipo de dirección y a la propia organización (Cisneros, 2009). La desconfianza es quizá el principal obstáculo para la generación de un sistema de valores y creencias que integre y cohesionen a los miembros en torno al logro de un objetivo. De ahí que haya una gran inclinación por parte de los dirigentes hacia mecanismos formales de

control que propenden por la centralización. La desconfianza es una característica del control basado en los resultados; por el contrario, la confianza es una particularidad del control por clanes.

La confianza es un poderoso instrumento de control. En 1981, Ouchi observó esto en algunas empresas japonesas. No se trata de la confianza que pretende ser fomentada con acuerdos o pactos formales como la planificación (Carlock y Ward, 2003) o los protocolos familiares (Solé-Tristan, 2007), es, más bien, la confianza cimentada en el sentido de pertenencia, reciprocidad y comunidad. Steier (2001) considera que la construcción de confianza entre los miembros puede ser un factor importante para algunas empresas familiares, ya que reduce sustancialmente los costos de transacción. Allouche y Amann (1998, 11) consideran que en las firmas familiares que son como clanes, la confianza es el sustituto de los contratos explícitos; los miembros parientes están condenados a cimentar sus transacciones sobre la confianza recíproca, ya que sus relaciones, generadas por esos lazos particulares, se dan en torno a un acuerdo común poco codificado y poco formalizado, donde se reagrupan implícitamente valores y creencias compartidas. Para estos mismos autores, la compañía familiar es una organización-clan al menos por tres razones: la predominancia de las reglas implícitas sobre las reglas explícitas, la capacidad de los miembros de la familia para deducir las reglas de funcionamiento de la organización a partir de señales débiles y sutiles, más que por los sistemas de control, de auditorías rigurosas y explícitas, y el aprendizaje natural de los miembros del clan familiar para transferir sistemáticamente y sin barreras los saberes acumulados (1998, 11).

En consideración de tales elementos, se hace fundamental aprovechar la naturaleza de este tipo de organizaciones y transformar el traslape institucional en un mecanismo de control asentado en un sistema de valores y creencias, que tienda a integrar y abandonar las diferencias individuales que fomentan los excesos de las evaluaciones del desempeño. En tal sentido, generar un control que abarque a toda la organización, vista esta como una comunidad, una familia o unidad que se auto-controla, porque comparten valores y creencias. Autocontroles individuales que solo son posibles en su relación con los otros. Juntos construyen socialmente el control, juntos se controlan. Únicamente así, el control permea toda la empresa, a diferencia del control jerárquico, que centraliza la información de los resultados y ejerce su dominio a distancia.

Conclusiones

El mayor reto de la mayoría de las organizaciones empresariales es, quizá, hacer frente a un amplio mercado competitivo. En el caso de las compañías familiares, el reto más importante es, probablemente, integrar los intereses de los diversos actores en objetivos compartidos y coordinar los esfuerzos organizacionales para el logro de los mismos.

En este documento se muestra parte de la naturaleza compleja de las empresas familiares y los dispositivos analíticos más comunes para su estudio. Además, se abordan

algunas de las principales orientaciones del debate actual: sucesión, estructuras de gobierno y estilos de gestión. Se discute también la preocupación de la familia empresaria por la sobrevivencia de la organización y la continuidad de su bienestar económico. Asimismo, se caracteriza esta clase de firmas como un traslape entre dos instituciones totalmente distintas —la empresa y la familia—, y cómo su encuentro es considerado una de las principales causas de problemas en su desempeño.

Se decidió considerar el tema del control como un elemento central en el análisis y, en consecuencia, se describe la forma como constituye un elemento fundamental para el logro de los objetivos de las empresas familiares, a diferencia del control de la familia propietaria, ejercido por las estructuras de gobierno. El control en la organización se establece como un factor fundamental para su sobrevivencia. En general, su uso se ha centrado en los mecanismos formales, pues la preocupación ha sido mantener el dominio de la empresa y reducir la incertidumbre causada por el crecimiento estructural o por el denominado traslape institucional. Sin embargo, también se reconocen los riesgos de su utilización cuando tales instrumentos atentan contra la naturaleza organizacional que encuentra en la familia una forma de integración y cohesión, la cual, muchas veces, no es posible conseguir con los mecanismos formales.

El encuentro de la familia en la empresa implica procesos de coordinación distintos, que no obedecen a la lógica racional de los dispositivos formales, reglamentarios, ni de medición del desempeño. Por el contrario, la parentela en la firma participa en la configuración de un sistema de valores y creencias compartidos que integran y cohesionan, con un sentido comunitario, como en la propia familia. Con ello logra, incluso, disminuir las diferencias entre los objetivos individuales y los organizacionales y, de esa manera, sirve, además, como un marco de referencia para los miembros sobre la forma como debe funcionar una compañía.

Esta estructura social, informal o de control informal, es un componente a tomar en cuenta si se desea asegurar la sobrevivencia de la empresa familiar y la estabilidad de la familia empresaria. Para el logro oportuno de los objetivos de la organización es necesario aprender a combinar los mecanismos de control formal e informal, otorgando coherencia a las acciones y cohesión entre los integrantes. Los estudios para la mejora de la gestión de estas empresas deberán estar dirigidos a la generación de propuestas que desarrollen las bases que aquí se han presentado.

Bibliografía

- Allouche, J. & B. Amann. (2000). "L'entreprise familiale: un état de l'art", *Finance Contrôle Stratégie*, 1(3). Paris, pp. 33-79.
- Allouche, J. & B. Amann. (1998). "La confiance, une explication aux performances des entreprises familiales", *Économies et sociétés*, 25. Paris, p. 17
- Allouche, J. & B. Amann. (1997). "Le retour du capitalisme familial?", *L'Expansion Management Review*, 85. Paris, pp. 92-99
- Anthony, R. y V. Govindarajan. (2001). *Sistemas de control de gestión*. Madrid: McGraw-Hill.
- Aronoff, C. & J. Ward. (1996). *Family business governance: maximizing family business potential*, Georgia: Family Business Leadership Series, 8, Business Owner Resources.
- Arrègle, J. & I. Mari. (2010). "Avantages ou désavantages des entreprises familiales? Principaux résultats des recherches et perspectives", *Revue Française de Gestion*, 200. Cachan, pp. 87-109.
- Balshaw, T. (2004). *Governance in family business*. East London: Institute de Directors in South Africa.
- Barnes, L. (1988). "Incongruent hierarchies: daughters and younger sons as company CEOs", *Family Business Review*, 1(I). Family Firm Institute, pp. 9-21.
- Barry, B. (1989). "The development of organization structure in the family firm", *Family Business Review*, 3(II). Family Firm Institute, pp. 293-315.
- Beckhard, R. & W. G. Dyer. (1983). "Managing continuity in the family-owned business", *Organizational Dynamics*, 1(12). American Management Association, pp. 5-12.
- Belausteguigoitia, I. (2007). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México, DF: McGraw-Hill.
- Benson, B.; Crego, E. & Drucker, R. H. (1990). *Your family business. A success guide for growth and survival*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Bird, B.; Welsch, H.; Astrachan, J. & Pistrui, D. (2002). "Family business research: the evolution of an academy field", *Family Business Review*, 4(XV). Family Firm Institute, pp. 337-350.
- Bork, D. (1987). *Family business risk business. How to make it work*. New York: American Management Association.
- Bouquin, H. (2005). *Les fondements du contrôle de gestion*. 3^e édition. Paris: Presses Universitaires de France, Que sais-je?, 2892.

- Bouquin, H. (1997). *Le contrôle de gestion*. 3^e édition. Paris: Presses Universitaires de France.
- Bouquin, H. & M. Fiol. (2007). "Le contrôle de gestion: repères perdus, espaces à retrouver". Dans: *28ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*. 24 mai, 2007, Poitiers, France. Disponible en: <http://www.iae.univ-poitiers.fr/afc07/Programme/PDF/p101.pdf> [Fecha de consulta: 9 de febrero de 2011].
- Brenes, E.; Madrigal, K. & Requena, B. (2011). "Corporate governance and family business performance", *Journal of Business Research*, 3(64). New York, NY, pp. 280-285.
- Caby, J. & G. Hirigoyen. (2002). *La gestion des entreprises familiales*. Paris: Economica.
- Carlock, R. S. y J. L. Ward. (2003). *La planificación estratégica de la familia empresaria*. Bilbao: Instituto de Empresa Familiar - Deusto.
- Casillas, J. & F. J. Acedo. (2007). "Evolution of the intellectual structure of Family Business Literature: a bibliometric study of FBR", *Family Business Review*, 2 (XX). Family Firm Institute, pp. 141-162.
- Cisneros, L. (2009). "Cronos versus Edipo: la representación que los dirigentes fundadores y sucesores de pyme familiares tienen de su propio estilo de dirección", Guillermo Ramírez y Alain Chanlat: *Humanismos, gestión y mundialización en América Latina. Experiencias relevantes y perspectivas*. México/Canadá: UAM, HEC-Montreal, REMINEO, E-book, pp. 248-270.
- Cisneros, L. (2005). "Le dirigeant fondateur versus le dirigeant successeur une comparaison de la distance managériale dans les PME familiales au Mexique", *Thèse pour l'obtention du titre de Docteur ès sciences de gestion*. Paris: Groupe HEC.
- Cisneros, L. & É. Genin. (2010). "A tridimensional model to analyze management style of small family business founders", *Electronic Journal of Family Business Studies*, 1(4). University of Jyväskylä, pp. 1-21.
- Craig, J. & K. Moore. (2005). "Balanced scorecards to drive the strategic planning of family business", *Family Business Review*, 2(XVIII). Family Firm Institute, pp. 105-122.
- Chiapello, È. (1996). "Les typologies des modes de contrôle et leur facteurs de contingence: un essai d'organisation de la littérature", *Comptabilité – Contrôle – Audit*, 2(2). Association Française de Comptabilité, pp. 51-74.
- Davis, J. & S. Klein. (2004). "Succession", Denise Kenyon-Rouvinez & John L. Ward: *Les entreprises familiales*. Paris: Presses Universitaires de France, Que sais-je?, 3717, pp. 99-118.
- Davis, P. (1983). "Realizing the potential of family business", *Organizational Dynamics*, 1(12). American Management Association, pp. 47-56.

- De Geuser, F. & M. Fiol. (2005). "Are they really too simple? Management control systems face the ideology of complexity", R. Ajami; C. E. Arrington; F. Mitchell & Nørreklit (eds.): *Globalization, management control and ideology local and multinational perspectives*. Copenhagen (Denmark): DJØF Publishing, Chapter 9, pp. 159-180.
- Drozdow, N. (1998). "What is Continuity?", *Family Business Review*, 4(XI). University of Vermont and Babson College, pp. 337-347.
- Durão, J. M. (2007). *Europe's invisible giants: family firms in an open, innovate economy*. Lisbon: II GEEF European Meeting.
- Dyck, B.; Mauws, M.; Starke, F. A. & Mischke, G. A. (2002). "Passing the baton: the importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession", *Journal of Business Venturing*, 2(17). Oxford, pp. 143-162.
- Dyer, G. W. Jr. (1989). "Integrating professional management into a family owned business", *Family Business Review*, 3(II). Family Firm Institute, pp. 221-235.
- Dyer, G. W. Jr. (1988). "Culture and continuity in family firms", *Family Business Review*, 1(I). Family Firm Institute, pp. 37-50.
- Dyer, G. W. Jr. (1986). *Cultural change in family firms. Anticipating and managing business and family transitions*. California: Jossey – Bass Publishers.
- Dyer, G. W. Jr. & W. Handler. (1994). "Entrepreneurship and family business: Exploring the connections", *Entrepreneurship Theory & Practice Journal*, 1(19). Baylor University, pp. 71–83.
- Fiol, M. & A. Solé. (1999). "La doublé nature du contrôle de gestion", L. Collins: *Questions de contrôle*. Paris: Presses Universitaires de France, pp. 31-54.
- Ford, R. (1989). "Establishing and managing board directors: the other view", *Family Business Review*, 2(II). University of Vermont and Babson College, pp. 142-146.
- Gallo, M. A. & D. Kenyon-Rouvinez. (2004). "L'importance de la gouvernance familiale et de la gouvernance entrepreneuriale", D. Kenyon-Rouvinez & J. L. Ward: *Les entreprises familiales*. Paris: Presses Universitaires de France, Que sais-je?, 3717, pp. 80-97.
- Gersick, K. (1992). "Ethnicity and organizational forms: an interview with William Ouchi", *Family Business Review*, 4(V). Family Firm Institute, pp. 417-436.
- Gimeno, A.; Baulenas, G. y Coma-Cros, J. (2009). *Modelos de empresa familiar. Soluciones prácticas para la familia empresario*. Barcelona: Deusto.
- Goffe, R. & R. Scase. (1991). "Proprietary control in family firms: some functions of "quasi-organic" management systems", *Family Business Review*, 3(IV). Family Firm Institute, pp. 337-352.

- Habbershon, T. & M. Williams. (1999). "A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms", *Family Business Review*, 1(XII). Family Firm Institute, pp. 1-25.
- Hall, A. & M. Nordqvist. (2008). "Professional management family business: toward an extended understanding", *Family Business Review*, 1(XXI). Family Firm Institute, pp. 51-69.
- Handler, W. & K. Kram. (1988). "Succession in family firms: the problem of resistance", *Family Business Review*, 4(I). Family Firm Institute, pp. 361-381.
- Handler, W. (1994). "Succession in family business: a review of the research", *Family Business Review*, 2(VII). Family Firm Institute, pp. 133-157.
- Harvey, M. & R. Evans. (1994). "Family business and multiple levels of conflict", *Family Business Review*, 4(7). Family Firm Institute, pp. 331-348.
- Haynes, J. & T. Usdin. (1997). "Resolving family business disputes through mediation", *Family Business Review*, 2(I). Family Firm Institute, pp. 115-134.
- Heidrick, G. (1988). "Selecting outside directors", *Family Business Review*, 3(I). University of Vermont and Babson College, pp. 271-277.
- Hienert, C. & A. Kessler. (2006). "Measuring success in family business: the concept of configurations fir", *Family Business Review*, 2(XIX). Family Firm Institute, pp. 115-134.
- Hofstede, G. (1981). "Management control of public and non-profit activities", *Accounting, Organizations and Society*, 3(6). Oxford, pp. 193-211.
- Hofstede, G. (1978). "The poverty of management control philosophy", *The Academy of Management Review*, 3. New York, pp. 450-460.
- Hollander, B. & N. Elman. (1988). "Family-owned business: an emerging field of inquiry", *Family Business Review*, 2(I). Family Firm Institute, pp. 145-164.
- Ibrahim, A. B. (2004). "The dual identity of the family firm", A. Bakr Ibrahim & W. H. Ellis: *Family business management*. 2nd Edition. Iowa: Kendall/Hunt.
- ICCA. (1999). *Recommandations sur l'évaluation du contrôle*. Toronto: L'Institut Canadien des Comptables Agréés-ICCA, 3
- Kaplan, R. & D. Norton. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaye, K. (1991). "Penetrating the cycle of sustained conflict", *Family Business Review*, 1(4). Family Firm Institute, pp. 21-44.
- Kenyon-Rouvinez, D. & J. L. Ward. (2004). *Les entreprises familiales*. Paris: Presses Universitaires de France, Que sais-je?, 3717.

- Kets de Vries, M.; Carlock, R. & Florent-Treacy, E. (2007). *Family business on the coach: a psychological perspective*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Lansberg, I. (1988). "The succession conspiracy", *Family Business Review*, 2(1). Family Firm Institute, pp. 119-143.
- Lansberg, I. (1983). "Managing human resources in family firms: the problem of institutional overlap", *Organizational Dynamics*, 1(12). American Management Association, pp. 39-46.
- Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Buenos Aires: Vergara.
- Lebas, M. (1995). "Performance measurement and performance management", *International Journal of Production Economics*, 41. Oxford, pp. 23 -35.
- Levinson, H. (1971). "Conflicts that plague family business", *Harvard Business Review*, 49. Boston, pp. 90-98.
- Lorino, P. (1995). *El control de gestión estratégico*. La gestión por actividades. Bogotá: Alfaomega.
- Lossberg, A. (1990). "The role of the nonfamily administrator in family foundations", *Family Business Review*, 4(III). Family Firm Institute, pp. 375-382.
- Malinen, P. (2004). "Problems in transfer of business experienced by finnish entrepreneurs", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 1(11). Birmingham, pp. 130-139.
- McCollom, M. (1988). "Integration in the family firm: when the family system replaces controls and culture", *Family Business Review*, 4(I). Family Firm Institute, pp. 399-417.
- Merchant, K. (1985). *Control in business organizations*. Marshfield / London: Pitman Publishing.
- Merchant, K. (1982). "The control function of management", *Sloan Management Review*, 4(23). Massachusetts Institute of Technology, pp. 43-55.
- Merton, R. (1968). *Social theory and social structure*. New York, NY: Free Press.
- Miller, D. & I. Le Breton-Miller. (2009). "Agency vs. stewardship in public family firms: a social embeddedness reconciliation", *Entrepreneurship theory and practice*, 6(36). United States Association for Small Business and Entrepreneurship, pp. 1169-1191.
- Miller, D. & I. Le Breton-Miller. (2007). "Kicking the habit: broadening our horizons by studying family businesses", *Journal Management Inquiry*, 1(16). Western Academy of Management, pp. 27-30.
- Miller, D. & I. Le Breton-Miller. (2006). *Gestionar a largo plazo. La ventaja competitiva de las mayores empresas familiares*. Barcelona: Deusto.

- Miller, D.; Steier, L. & I. Le Breton-Miller. (2004). "Trois modèles classiques d'échec de la succession intergénérationnelle dans l'entreprise familiale", *Revue Gestion*, 3(29). Montréal, pp. 109-119.
- Miller, D.; Steier, L. & I. Le Breton-Miller. (2003). "Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business", *Journal of Business of Venturing*, 18. Oxford, pp. 513-531.
- Moores, K. & J. Mula. (2000). "The salience of market, bureaucratic and clan controls in management of family firm transitions: some tentative australian evidence", *Family Business Review*, 2(XVII). Family Firm Institute, pp. 91-106.
- Morris, M.; Williams, R.; Allen, J. & Avila, R. (1997). "Correlates of success in family business transitions", *Journal of Business Venturing*, 5(12). Oxford, pp. 385-401.
- Mustakallio, M.; Autio, E. & Zahra, S. A. (2002). "Relational and contractual governance in family business in family firms: effects on strategic decision making", *Family Business Review*, 3(XV). Family Firm Institute, pp. 205-222.
- Ouchi, W. (1984). *The M-form society: how american teamwork can recapture the competitive edge*. California: Addison-Wesley.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: how american business can meet the Japanese challenge*, Reading, MA: Addison-Wesley
- Ouchi, W. (1979). "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms", *Management Science*, 9(25). Institute for operations research and the management science, pp. 833-848.
- Pech, J. L.; Cisneros, L.; Genin, É. & Córdova, H. (2011). "Cohérence et cohésion de l'équipe de direction dans la PME: une recherche-action sur l'implantation d'un système formel de gestion", *Revue Internationale PME*, 3-4(23), Montréal, pp. 179-209
- Poza, E. (2007). "Ventajas competitivas de la interacción entre la familia y la empresa en la empresa familiar", Joan Amat y Juan F. Corona: *El protocolo familiar. La experiencia de una década*. Barcelona: Deusto, pp. 37-43.
- Poza, E. & T. Messer. (2001). "Spousal leadership and continuity in the family firms", *Family Business Review*, 1(XIV), Family Firm Institute, pp. 25-36.
- Prince, R. A. (1990). "Family business mediation: a conflict resolution model", *Family Business Review*, 3(III). Family Firm Institute, pp. 209-223.
- Schwartz, M. & L. Barnes. (1991). "Outside board and family business: another look", *Family Business Review*, 3(IV). Family Firm Institute, pp. 269-285.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School Press.

- Solé-Tristan, J. (2007). "Un protocolo familiar ¿para qué? Una visión crítica del protocolo familiar", J. Amat y J. F. Corona: *El protocolo familiar. La experiencia de una década*. Barcelona: Deusto, pp. 115-124.
- Steier, L. (2001). "Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust", *Family Business Review*, 4(XIV). Family Firm Institute, pp. 353-368.
- Tagiuri, R. & J. Davis. (1996). "Bivalent attributes of the family business", *Family Business Review*, 2(9). Family Firm Institute, pp. 199-208. Primera publicación del texto: Tagiuri, R. & J. Davis. (1982). "Bivalent attributes of the family firm". *Working Paper*, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts.
- Tagiuri, R. & J. Davis. (1992). "On goals of successful family business", *Family Business Review*, 1(V). Family Firm Institute, pp. 43-62.
- Ward, J. (2004). *Cómo crear un consejo de administración en empresas familiares. Respuesta a los retos de continuidad y competencia*. Barcelona: Deusto.
- Ward, J. (1989). "Defining and researching inside versus outside directors: a rebuttal to the rebuttal", *Family Business Review*, 2(II). Family Firm Institute, pp. 147-152.
- Ward, J. (1988). "The special role of strategic planning for family businesses", *Family Business Review*, 2(1). Family Firm Institute, pp. 105-117.
- Ward, J. & J. L. Handy. (1988). "A survey of board practice", *Family Business Review*, 3(1). Family Firm Institute, pp. 289-308.
- Wortman, M. (1994). "Theoretical foundations for family-owned business: a conceptual and research – based paradigm", *Family Business Review*, 1(II). Family Firm Institute, pp. 3-27.
- Zahra, S. & P. Sharma. (2004). "Family business research", *Family Business Review*, 4(17). Family Firm Institute, pp. 331-346.