



Dimensiones socioemocionales y toma de decisiones en la empresa familiar: una configuración de perfiles de tomadores de decisiones

Arreola Bravo, F. M.; Aguilar Angulo, R.; Rodríguez Lizárraga, C. I.

Dimensiones socioemocionales y toma de decisiones en la empresa familiar: una configuración de perfiles de tomadores de decisiones

CIENCIA *ergo-sum*, vol. 27, núm. 2, julio-octubre 2020 | e80

Universidad Autónoma del Estado de México, México

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Arreola Bravo, F. M., Aguilar Angulo, R. y Rodríguez Lizárraga, C. I. (2020). Dimensiones socioemocionales y toma de decisiones en la empresa familiar: una configuración de perfiles de tomadores de decisiones. *CIENCIA ergo-sum*, 27(2). <https://doi.org/10.30878/ces.v27n2a1>

Dimensiones socioemocionales y toma de decisiones en la empresa familiar: una configuración de perfiles de tomadores de decisiones

Socioemotional dimensions and decision making in family business: a profile 's configuration of decision makers

Francisco Moisés Arreola Bravo

Universidad Autónoma de Occidente, México

arreolabravofrancisco@hotmai.com

 <http://orcid.org/0000-0002-6343-8590>

Recepción: 3 de abril de 2018

Aprobación: 23 de noviembre de 2018

Raúl Aguilar Angulo

Universidad Autónoma de Occidente, México

raulmzt@yahoo.com.mx

 <http://orcid.org/0000-0001-6964-198X>

Claudia Ivette Rodríguez Lizárraga

Universidad Autónoma de Occidente, México

ivtriguez@hotmail.com

 <http://orcid.org/0000-0002-0719-3808>

RESUMEN

Se estudia la relación entre las dimensiones socioemocionales y la toma de decisiones en la empresa familiar, la cual está asociada con los perfiles de los tomadores de decisiones. Siguiendo las líneas teóricas del patrimonio o riqueza socioemocional y los arquetipos de empresa familiar, se utiliza el estudio de caso múltiple. Con ello se encuentra que existe una relación diferenciada entre las dimensiones socioemocionales y la toma de decisiones, dependiendo de la generación y arquetipo familiar, donde el principal criterio para este proceso es la pérdida o conservación de la riqueza socioemocional. Se proponen tres perfiles de tomadores de decisiones: SEW-Dependiente, SEW-Flexible y SEW-Independiente; el perfil SEW-Flexible es el más adecuado para la continuidad y preservación del patrimonio socioemocional.

PALABRAS CLAVE: empresa familiar, decisiones, dimensiones socioemocionales, arquetipos de empresa familiar.

ABSTRACT

The aim of this work is to study the relationship between socioemotional dimensions and decision making process in family business, associated with the profile 's configuration of decision makers. Following the socioemotional wealth theory and family business archetypes. Based on multiple case study, the findings reveal that exists a differentiated relationship between socioemotional dimensions and decision making, depending on generation number and family archetype, because their primary frame of reference is a desire to preserve and enhance the family's socioemotional wealth. The authors propose three profiles of decision makers: SEW-Dependent, SEW-Flexible and SEW-Independent, where the SEW-Flexible is the most suitable for continuity and preservation of socioemotional wealth.

KEYWORDS: family business, decisions, socioemotional dimensions, family business archetypes.

INTRODUCCIÓN

La empresa familiar (EF) posee características particulares que la distinguen de manera sustancial a las empresas no familiares (Cruz *et al.*, 2015). El Instituto de la Empresa Familiar (Family Firm Institute-FFI) afirma que 66% de las empresas son familiares y generan entre 70 y 90% del PIB y de 50 al 80% de la fuerza laboral; además, sostienen que un 85% de las empresas se financiaron inicialmente con recursos de la misma familia. En México las empresas familiares aportan 79% del PIB y 90% del empleo (FFI, 2017).

En la literatura de la empresa familiar se ha tratado de explicar su problemática, particularidad, idiosincrasia y ventajas competitivas considerando criterios asociados con la dinámica familiar, principalmente desde dos enfoques teóricos: la teoría basada en recursos (Resource Based View), la cual introduce el concepto de *Familiness*^[1] (Habbershon y Williams, 1999; Cabrera, 2012) y la teoría del patrimonio o riqueza socioemocional, desarrollada por Gómez-Mejía *et al.* (2007) y por trabajos de Zellweger y Astrachan (2008), Berrone *et al.* (2010), Zellweger y Dehlen (2011), Berrone *et al.* (2012), Björnberg y Nicholson (2012), Cennamo *et al.* (2012), Miller y Le Breton-Miller (2014), Chua *et al.* (2015), Schulze y Kellermanns (2015), Shepherd (2016), Newbert y Craig (2017).

Gómez-Mejía *et al.* (2007) encuentran que las decisiones en las empresas familiares se toman más considerando cómo afectan los aspectos socioemocionales y no necesariamente su desempeño. Esta idea se ha convertido en la explicación principal de la distinción entre empresas familiares y no familiares.

Aunque se han tenido hallazgos importantes en el estudio de la EF desde diferentes enfoques teóricos, el estudio de las emociones y sus implicaciones sigue siendo una dimensión poco abordada; dichos enfoques han dejado, en cierta forma, resultados contradictorios, reduccionistas e interpretaciones teóricas fragmentadas (Berrone *et al.*, 2012). A pesar del rol que juegan las emociones, y el crecimiento que ha tenido su interés entre académicos, no existe un modelo teórico realmente exhaustivo que las incluya (Labaki *et al.*, 2013), menos aún en la dimensión evolutiva de la empresa y su transferencia generacional.

La complejidad de estudiar las emociones en los nexos de dos sistemas como la familia y la empresa es complicada por su misma heterogeneidad; estudios destacados han utilizado enfoques teóricos como la teoría de la mayordomía (Madison *et al.*, 2016; Neubaum *et al.*, 2017) y la responsabilidad social (Cruz *et al.*, 2015), en los que se incluyen los aspectos emocionales asociados a la dinámica de las EF y a sus resultados. Así pues, las emociones se revelan como variable complejizante y determinante en el estudio de estas organizaciones.

De acuerdo con Arreola, Niebla y Martínez (2015):

La empresa familiar es aquella entidad económica en la que el control y propiedad está en manos de una familia o miembros de una familia. Su visión a largo plazo corresponde a mantener su participación en la estructura organizacional, propiedad y control y conforme evoluciona podrá adoptar una estructura diferente en función de su grado de profesionalización, formalización y apertura (p. 104).

La visión transgeneracional es una de las características más importantes de la EF y que la distingue de las no familiares. La sucesión es un evento crítico para el logro de sus metas y preservar el patrimonio financiero y emocional (Gómez-Mejía *et al.*, 2011); sin embargo, la mayoría de las EF no sobrevivirán más allá de la primera generación, y convierten a la sucesión en un asunto trascendental, ya que únicamente 30% pasará a la segunda generación y 10% a una tercera (Le Breton Miller *et al.*, 2004).

Debido a los vacíos existentes en el estudio de las emociones en la EF, este artículo está enfocado a ofrecer una comprensión más profunda del problema de la pérdida de competitividad y del patrimonio socioemocional. A partir de este contexto, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿Cómo se relacionan las dimensiones socioemocionales con la toma de decisiones en la empresa familiar? y ¿cuáles son los perfiles de tomadores de decisiones en la empresa familiar?

1. OBJETIVOS Y CONTRIBUCIONES

El objetivo de este artículo es analizar la relación existente entre las dimensiones socioemocionales y el proceso de toma de decisiones en la empresa familiar, que está asociado con los perfiles de los tomadores de decisiones.

Además, se busca contribuir a este campo de estudio en tres formas. *a)* Se propone abordar el proceso de toma de decisiones asociado con las dimensiones socioemocionales en las empresas familiares del sector

turístico. *b)* Se elabora una tipología de perfiles de tomadores de decisiones. *c)* Se hace un análisis prospectivo de la temática abordada.

2. MARCO TEÓRICO

El propósito básico de una empresa es generar dinero, es decir, producir bienes y servicios con una ganancia, meta que es entendida de manera explícita y está apoyada en estructuras, procesos y mecanismos de control. Por otro lado, de acuerdo con Kepner (1983), la familia es:

Un sistema social refrendado por la ley y la costumbre para atender las necesidades de sus miembros, lo que los mantiene juntos frente a las vicisitudes durante la transición en sus etapas de ciclo de vida; intrincados y complejos vínculos son los lazos emocionales y afectivos que se desarrollan entre sus miembros así como un sentido de responsabilidad y lealtad en el sistema familiar funciona como una totalidad donde las acciones de un miembro afectan a los demás y al sistema como una entidad. Además de proporcionar seguridad económica a sus miembros, la familia busca satisfacer necesidades sociales y emocionales profundas de pertenencia, afecto e intimidad y provee un sentido de identidad que incluya la experiencia propia como fuente de influencia y poder (Kepner, 1983: 448).

2. 1. Teoría del patrimonio o riqueza socioemocional

Berrone *et al.* (2012) reconocen la teoría del patrimonio o riqueza socioemocional (SEW) como el enfoque dominante en el campo de la empresa familiar y encuentran que es el más importante diferenciador de la EF como una entidad única; como tal, esta teoría ayuda a explicar su comportamiento distintivo. El proceso de toma de decisiones en la empresa familiar se ve influenciado por criterios diferentes a los de las empresas no familiares (Reid *et al.*, 2000; Reid y Adams 2001; Sirmon y Hitt, 2003; Gómez Mejía *et al.*, 2007; Sorenson *et al.*, 2009; Miller, Le Breton-Miller y Lester, 2010; Pepper y Gore, 2012; Cruz *et al.*, 2015; Madison *et al.*, 2016; Revilla, Pérez-Luño y Nieto, 2016; Neubaum *et al.*, 2017),

La riqueza socioemocional se refiere a “los aspectos no financieros que incluyen las necesidades afectivas de la familia, la habilidad para ejercer influencia familiar y la perpetuación de la dinastía familiar” (Gómez-Mejía *et al.*, 2007: 106). Además, estos autores afirman que es “el legado socioemocional de la familia lo que funciona como la referencia fundamental para las decisiones, basadas no en términos de su efecto en el desempeño económico, sino en términos de su efecto en el patrimonio socioemocional” (Newbert y Craig, 2017: 2).

El patrimonio socioemocional es un concepto que incluye el legado afectivo de los propietarios de la EF y también comprende el deseo de la familia de ejercer autoridad, influencia familiar, mantenimiento del clan familiar dentro de la empresa, nombramiento de miembros de confianza de la familia en puestos clave, conservación de una fuerte identidad familiar, continuidad de la dinastía familiar. Perder el patrimonio socioemocional implica pérdida de intimidad, estatus, incumplimiento de expectativas familiares y su visión a largo plazo (Berrone *et al.*, 2012).

2. 2. Dimensiones socioemocionales

El concepto de patrimonio socioemocional es multidimensional, por lo que Berrone *et al.* (2012) proponen que existen cinco dimensiones principales: *a)* control e influencia familiar, *b)* renovación de los vínculos familiares a través de la sucesión dinástica, *c)* identificación de los miembros de la familia con la empresa, *d)* capital social y *e)* apego emocional. Gómez Mejía *et al.* (2011), Cruz *et al.* (2015) y Neubaum *et al.* (2017) coinciden en que estas dimensiones también representan tanto fortalezas como debilidades que generan parte de sus problemáticas más recurrentes. La tabla 1 describe las dimensiones socioemocionales.

TABLA 1
Dimensiones de la riqueza socioemocional

Dimensiones	Descripción
Control e influencia familiar	Trata de la influencia y control que ejercen los miembros de la familia. El control e influencia son fundamentales del patrimonio socioemocional y es un objetivo buscado por la familia; es decir, las empresas familiares están más dispuestas a perpetuar el control en manos de la familia a pesar de las consideraciones financieras.
Renovación de los vínculos familiares a través de la sucesión dinástica	Se refiere a las intenciones de mantener la empresa para las generaciones futuras. Esta transferencia generacional y el control de la organización son aspectos centrales de la teoría del patrimonio socioemocional, incluso es posible que el valor de los activos se incremente, desde la perspectiva de los propietarios.
Identificación de los miembros de la familia con la empresa	Es la identificación cercana de los miembros de la familia con la empresa. La identidad del miembro fundador con la empresa está tan indisoluble que incluso, en muchos casos, la empresa lleva su mismo nombre o apellido. Lo anterior genera que la empresa sea una especie de “extensión” de la misma familia.
Capital social	Son las relaciones sociales de la empresa familiar. Frecuentemente, las empresas familiares tienen grupos de interesados que tienen vínculos tan fuertes que en un momento dado son considerados como miembros de la familia. Debido a estos lazos recíprocos, se supone una búsqueda de beneficios en ambos sentidos.
Apego emocional	Esta dimensión se relaciona con el contenido afectivo y se refiere al rol de las emociones en el contexto de la empresa familiar. Por su naturaleza, las familias se caracterizan por un amplio rango de emociones como la calidez, ternura, amor, consuelo, felicidad y otras como coraje, miedo, soledad, ansiedad, tristeza, desacuerdos.

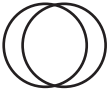
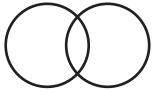

Fuente: elaboración propia basada en Berrone *et al.* (2012).

Supuesto teórico 1: la toma de decisiones en la empresa familiar está asociada directamente con las dimensiones socioemocionales y el riesgo. Mientras más afecten el patrimonio socioemocional, más estarán orientadas a conservarlo y a afrontar riesgos de desempeño.

2. 3. Arquetipos familiares

Tal como se detalla en la tabla 2, Labaki *et al.* (2013) sugieren una tipología de empresas familiares y explican que las emociones en este tipo de empresas dependen del arquetipo familiar, ya sea este aglutinado, balanceado o desconectado. Este enfoque se orienta a la dimensión emocional y el nexo entre empresa y familia.

TABLA 2
Características emocionales de los arquetipos de empresas familiares

Arquetipo familiar	Agglutinado	Balanceado	Desconectado
Componentes			
<i>Sistemas empresa y familia</i>			
Diferenciación	Baja	Media	Alta
Fronteras entre sistemas	Difusas	Permeables, parcialmente segmentadas	Rígida, segmentada
Cohesión	Alta	Media	Baja
Adaptabilidad	Muy rígida	Balanceada	Muy flexible
<i>Características emocionales</i>			
Capital emocional	Alto	Medio/alto	Bajo
Intercambio emociones	Transferencia de emociones de sistema a sistema	Balanceado	Desconectado
Normas de disonancia	Mixtas	Balanceadas	Separadas
Orientación cultural	Colectivista	Balanceada	Individualistas

Fuente: elaboración propia basada en Labaki *et al.* (2013)

2. 4. Estrategias de preservación de la empresa familiar

Micelotta y Raynard (2011) realizan un estudio acerca de cómo las empresas familiares pueden explotar su identidad para obtener ventaja competitiva sobre las que no lo son dados sus atributos positivos tales como la confianza, compromiso y su característica orientación al cliente, las cuales están típicamente asociadas con las empresas familiares. Como resultado, se encuentra que las empresas utilizan estrategias de identidad de la marca corporativa a través de tres formas: *a)* preservación de la familia, *b)* enriquecimiento familiar y *c)* subordinación familiar, además estos elementos son correspondidos por tres dimensiones: portadores de identidad, temporalidad y rol de la familia.

Supuesto teórico 2: el perfil de los tomadores de decisiones está asociado con el arquetipo familiar y la estrategia de preservación familiar.

En la tabla 3 se clasifican las estrategias de identificación y preservación familiar y sus significados denotativo y connotativo.

TABLA 3
Estrategias de identificación y preservación de la empresa familiar

Estrategias de identidad	Significado denotativo (literal) de los contenidos visuales y textuales	Significado connotativo (implicación) de los contenidos visuales y textuales
Estrategia de preservación familiar	Fotos de generaciones familiares El nombre de la empresa se mantiene con el nombre de la familia Espacios dedicados a la historia familiar	La familia como medio de identidad La temporalidad como un medio de preservar el pasado La familia como garantía de seguridad y continuidad
Estrategia de enriquecimiento familiar	Fotos de productos de la empresa Secuencias de fotos de miembros de la familia que la han presidido Logos que incluyen el año de fundación, se mantiene el nombre de la familia como nombre de la empresa Énfasis en la necesidad de combinar lo tradicional con lo moderno	El producto como medio de identidad La temporalidad como combinación del pasado, presente y futuro La familia como guardián de lo artesanal La familia preserva la tradición y garantiza la calidad de lo que ofrece La familia garantiza la continuidad, pero no deja sus raíces en el pasado
Estrategia de subordinación de la familia	Existen imágenes impersonales que se enfocan a los productos y servicios No hay muchas fotos familiares, solamente quienes tienen una posición gerencial Los logotipos son simples y estilizados y no incluyen emblemas familiares	La organización como medio de identidad La temporalidad como una desconexión entre el pasado y futuro La familia como parte de un equipo <i>a)</i> la familia representa un punto de partida <i>b)</i> los miembros de la familia son sólo empleados sirviendo a la organización

Fuente: elaboración propia basada en Micelotta y Raynard (2011).

3. MÉTODO

Este es un estudio de corte cualitativo, donde utilizaron técnicas de recolección de datos como la entrevista a profundidad semiestructurada, la observación no participante y el análisis de documentos organizacionales. Es de alcance relacional y la estrategia de investigación fue el estudio de caso múltiple. Se eligió la estrategia de investigación de estudio de caso pues, de acuerdo con Yin (2003), se cumple con sus orientaciones para

esta estrategia: *a*) la pregunta de investigación se plantea en término de “¿Cómo?”, que hace referencia a un proceso, *b*) no hay control sobre las variables y *c*) se trata de un tema aún poco explorado en este campo de estudio (Yin, 2003).

Además, este mismo autor afirma que “el estudio de caso múltiple y simple son variantes de la misma metodología”. A partir de ello, se tomó el estudio de caso múltiple desde la “lógica de la replicación y no de muestreo”, pues, según este autor, los estudios de caso múltiple, aunque sean dos casos, será mejor que los sencillos o caso único. También, sugiere que los casos sean de diferentes escenarios, esto dará mayor confiabilidad a las conclusiones si son similares (Yin, 2003: 46 y 47).

Incluso, Berrone *et al.* (2012) aseveran lo siguiente:

Debido a que los estudios de caso reconocen patrones o relaciones entre constructos dentro y a través de los casos y en sus argumentos lógicos subyacentes, pueden ser constructivos en el entendimiento de los vínculos entre las diferentes dimensiones del patrimonio o riqueza socioemocional y cómo ellas interactúan en el proceso de toma de decisiones (Berrone *et al.*, 2012: 269).

3. 1. Población de estudio

La población de estudio son las empresas de propiedad familiar del sector turístico, de tamaño mediano y donde se encuentran involucrados miembros de dos generaciones, sean estos por línea sanguínea, política o por otra forma de afiliación a la familia. Se seleccionaron dos empresas de la ciudad de Mazatlán, Sinaloa: una del sector hotelero y otra del restaurantero.

3. 2. Participantes

A los participantes se les advirtió de la confidencialidad y anonimato, tanto de las personas como los nombres de las empresas. Se les identificó como empresa 1 y empresa 2. En la tabla 4 se describen las características de las empresas participantes.

TABLA 4
Empresas participantes

Empresa	Sector	Generación familiar	Años de vida de la empresa	Número de empleados
Empresa 1	Hotelero	Segunda	54	85
Empresa 2	Restaurantero	Segunda y tercera	57	500

Fuente: elaboración propia.

3. 3. Técnicas de recolección de datos

Los instrumentos de recolección fueron *a*) la entrevista a profundidad semiestructurada, *b*) observación no participante y *c*) análisis de documentos organizacionales.

Se eligió una serie de ítems tomados de estudios previos (Berrone *et al.*, 2012) para identificar las dimensiones de la variable *riqueza o patrimonio socioemocional*. Las unidades de análisis fueron los miembros de la familia y empleados *steward*;^[2] se considera la unidad de análisis apropiada para recolectar los datos.

- a*) Entrevista a profundidad: entrevistas semiestructuradas a profundidad a los miembros de la familia y empleados clave (*steward*) involucrados en la operación y/o propiedad de la empresa.
- b*) Observación: se realizó el proceso de observación no participante, especialmente se observaron aspectos culturales y comportamientos.

En la tabla 5 se describe las características de los individuos participantes en el estudio.

TABLA 5
Personas participantes

Empresa	Participante	Posición en la compañía	Generación	Edad	Posición en la familia
E1	P1-E1-segunda	Director	Segunda	62	Hijo de fundador
	P2-E1-segunda	Gerente	Segunda	47	Nieto de fundadores
	P3-E1-primera	Jefe de área	Primera	60	Empleado <i>steward</i>
	P4-E1-primera	Jefe de área	Primera	57	Empleado <i>steward</i>
E2	P5-E2-segunda	Director	Segunda	46	Hijo de fundadores
	P6-E2-segunda	Ejecutivo	Segunda	42	Hijo de fundadores
	P7-E2-primera	Jefe de departamento	Primera	64	Empleado fundador <i>steward</i>
	P8-E2-primera	Empleado retirado	Primera	73	Tío

Fuente: elaboración propia

Análisis de documentos: se analizaron documentos organizacionales asociados con la operación cotidiana de las empresas. Se toma como base las estrategias de identificación y preservación de Micelotta y Raynard (2011).

4. RESULTADOS

4. 1. Dimensiones socioemocionales y toma de decisiones

En la tabla 6 se presenta una parte de las opiniones expresadas en las entrevistas, asociándolas entre las dimensiones socioemocionales y aspectos relevantes de las decisiones que se toman en las organizaciones estudiadas.

TABLA 6
Dimensiones socioemocionales y toma de decisiones

Dimensión socioemocional	Expresiones asociadas a la toma de decisiones
Influencia y control familiar	P2E1-segunda. Él dice que algún día, pero que todavía no [...] él no quiere soltar, no delega los poderes importantes como los que son de firmar cuestiones de crédito y también las de dominio, o sea, en las compañías existen dos facultades que son las más importantes como representación de una empresa, que es la de poder de dominio, que es el único que faculta que puedes comprar o vender los bienes, o sea, el patrimonio y el otro es el de títulos de crédito, ese es el que puedes firmar en nombre de la empresa como para garantizar lo que sea.
	P7E2-primera. Es importante mantener el control, aunque se le da cierta autoridad a alguna persona, aunque siempre tiene que estarle informado directamente a JM o en este caso al que está dejando él para que lo esté informando, a veces pone a CC, que es su brazo derecho, a veces ella le reporta, pero normalmente ya la cuestión de operación últimamente se está reportando directamente a la dirección
	P3E1-primera. Todos los procesos de contratación se dan de manera directa en el departamento de recursos humanos y se siguen los mismos procesos para todos por igual, sólo en los casos de los puestos importantes, los de confianza se hacen de manera diferente, porque son por recomendación de los mismos puestos claves o por el mismo dueño; esta contratación se hace por medio de selección y entrevista con el gerente administrativo y posteriormente el dueño da el visto bueno.

TABLA 6 (continúa)
Dimensiones socioemocionales y toma de decisiones

Dimensión socioemocional	Expresiones asociadas a la toma de decisiones
Renovación de los vínculos familiares a través de la sucesión dinástica	<p>P2E1-segunda. Yo le estoy diciendo que tome su lugar ya, le toca la silla ahora de presidente de consejo y deje que su hijo tome ya la dirección, y que trabajemos más operación, entonces, un plan de sucesión, si hay.</p> <p>P3E1-primera. Pues debe de tener un plan de sucesión, o sea, no está todavía establecido, pero en la muestra ya, dos de los hijos ya están, entonces, tarde que temprano, poco a poco pues va para la sucesión, no está establecida, pero es la ley de la vida [...] no creo que, como venta, no creo, le voy más a que va ser una sucesión y que ellos van a continuar, pero así va a ser, otra generación.</p> <p>P5E2-segunda. Actualmente no tienen planes de vender, de crecer, ni de sucesión, en este momento el mayor de los hijos está administrando una de las empresas y el más pequeño recientemente ingresó a las filas de la organización y, a pesar de que no existe un plan de sucesión, se espera que pronto se dé la transición a la tercera generación, que el licenciado sea el presidente del consejo dejando a sus hijos para que ellos tomen el control y el poder de las empresas.</p>
Identificación de los miembros de la familia con la empresa	<p>P6E2-segunda. Representa la continuidad de lo que un día empecé mi padre; representa un gran orgullo para mí [...] el haberla hecho crecer y convertirse en lo que es hoy.</p> <p>P4E1-primera. En este caso las empresas vienen de generación en generación; por lo tanto, para él es un orgullo y siempre esforzándose por continuar con ellas y en lo sucesivo, pues que pase a sus hijos o a los descendientes de ellos. Esta es una empresa transgeneracional, les ha sido heredada por la familia y al ser una empresa familiar, pues le tienen cariño.</p> <p>P8E2-primera. Representa el patrimonio de la familia, algo que viene de atrás y que se desea continuar y preservar.</p>
Capital social	<p>P1E1-segunda. Realmente son muy pocas las actividades que se realizan con eso, pero sí creo que es muy importante y necesitamos trabajar en eso [...] nos sirve de proyección y fortalecer relaciones, especialmente con nuestros clientes.</p> <p>P7E2-primera. Tal vez poco, con la Cruz Roja participamos, con los eventos sí se coopera, también con los bomberos, con los bomberos sí cooperamos, hay una cuota que se les otorga, porque es afín al negocio, pero si me dices, que si hacen una labor social, alguna fundación o una carrera para motivar y eso, no, no se promueven esas actividades, malamente verdad.</p> <p>P3E1-primera. También se hizo esa misma plática para el personal administrativo y se les realizó chequeo de sangre y ahí se les detectó hipertensión a algunos compañeros, cosa que ellos no tenían conocimiento de su padecimiento. Se les invitó a quien quisiera pasar, pasara y les checaban la presión y el azúcar.</p> <p>P6E2-segunda. En el caso de la empresa no mantienen ninguna relación con la comunidad, gobierno o escuela. Ellos no buscan mantener alguna relación, lo único que aportan son los apoyos económicos a la Cruz Roja y a bomberos. Realizan una donación económica o ayudan por medio de la compra de boletos para eventos recaudadores de fondos para la Cruz Roja y una aportación que se lleva a cabo año con año a los bomberos.</p>
Apego emocional	<p>P5E2-segunda. Si hablamos de papá, mucho, mucho, su estabilidad emocional tiene mucho que ver con lo que comparte ahí en el negocio, entonces, y también tiene mucho que ver con su estado de ánimo, por ejemplo, si está bien en la familia o con su pareja, pues sí, sí fluye, fluye todo, te atiende, se concentra [...] y sí piensa en cómo le afectará en su vida familiar ciertas decisiones.</p> <p>P1E1-primera. Tratamos de que los problemas del negocio no afecten a la familia, pero a veces no se puede evitar y se busca conservar lo que tanto esfuerzo ha costado construir [...] no siempre se les da gusto a todos, pero sí queremos una familia unida también.</p> <p>P4E1-primera. La toma de decisiones se da, por ejemplo, si vas a hacer una inversión o un proyecto, o sea, se hace el consenso, se analiza y ya dependiendo del monto, el único que puede decir es el señor, porque si no, pues, aunque queramos no se puede. Y no nos atrevemos a darle la contra porque luego eso genera problemas personales y pues no, eso tampoco.</p> <p>P6E2-segunda. Tratamos de que los problemas familiares no intervengan en el negocio [...] sí nos preocupamos por la familia y mucho, pero el negocio se maneja aparte de los problemas familiares, aunque para que no nos afecte como familia.</p>

Fuente: elaboración propia.

4. 2. Influencia y control familiar

Se encuentra que en ambos casos es prioritario eliminar conservar el control de la empresa. Las decisiones más importantes son tomadas a nivel de los propietarios familiares, y son metas prioritarias el control y preservación de la misma empresa familiar. La propiedad está en manos de la familia y es algo que no se tiene intención de flexibilizar.

4. 3. Renovación de los vínculos familiares a través de la sucesión dinástica

El interés por darle continuidad al legado familiar es importante. Además, a pesar de no tener un plan formal de sucesión, la incorporación de los hijos al negocio es señal inequívoca de que hay una visión a largo plazo y no hay interés en deshacerse del patrimonio familiar. El crecimiento en la empresa 2 es un tema no prioritario y sí lo es la conservación de la empresa en manos de la familia.

4. 4. Identificación de los miembros de la familia con la empresa

En las dos empresas significa un reconocimiento a la importancia y el orgullo de los fundadores; no obstante, este orgullo no es tan fuerte e influyente para los miembros de la segunda generación, especialmente para los participantes de la empresa 1. En este caso, se observa un desapego mayor a la familia que en los miembros de la empresa 2.

4. 5. Capital social

Se ha encontrado a través de las tres técnicas de recolección que no existe evidencia de que en alguno de los dos casos tengan interés especial en mantener una presencia social que fortalezca su imagen como organización “preocupada” por asuntos que atañen a la comunidad. Únicamente se realizan aportaciones a instituciones como la de la Cruz Roja y los bomberos; sin embargo, no hay otras iniciativas que hablen de un proyecto orientado a construir y fortalecer vínculos con la comunidad. Es importante añadir que sí hay esfuerzos por tener buenas relaciones hacia dentro de la empresa, puesto que se realizan actividades donde los empleados son motivados para que se sientan apoyados y reconocidos.

4. 6. Apego emocional

Se observa que en ambas empresas es importante el bienestar familiar; sin embargo, para los miembros de las segundas generaciones es fundamental separar los asuntos familiares de los objetivos de la empresa. Es decir, tratan de no mezclar ambos escenarios al mínimo. Existe una preocupación manifiesta por los miembros de la familia y se busca apoyarlos, pero de una forma calculada, tal que no sea obstáculo para los objetivos económicos de la organización. Así pues, se podría pensar en la búsqueda de un equilibrio en este sentido.

5. PERFILES DE TOMADORES DE DECISIONES

Con base en las dimensiones socioemocionales y su relación con la toma de decisiones, en la tabla 7 se realiza una tipología de perfiles de tomadores de decisiones tomando en consideración las estrategias de identificación y preservación de la empresa familiar (Micelotta y Raynard, 2011) y la tipología de arquetipos de empresa familiar de Labaki *et al.* (2013).

TABLA 7
Perfiles de tomadores de decisiones en la empresa familiar

Perfil de tomadores de decisiones	Presencia de las dimensiones socioemocionales	Libertad en toma de decisiones y nivel de profesionalización	Estrategia de identificación y preservación de la empresa familiar	Generación familiar en la que se presenta	Arquetipo familiar
SEW-Dependiente	Alta	Baja	Preservación familiar	Primera	Aglutinado
SEW-Flexible	Media	Media	Enriquecimiento familiar	Segunda en adelante	Balanceado
SEW-Independiente	Baja	Alta	Subordinación familiar	Tercera en adelante	Desconectado

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo es analizar la relación existente entre las dimensiones socioemocionales y el proceso de toma de decisiones asociado con los perfiles de los tomadores de decisiones.

La referencia principal de las empresas familiares es la pérdida de su patrimonio o riqueza socioemocional y, para evitarlo, sus miembros están dispuestos a aceptar ciertos riesgos significativos para su desempeño. No obstante, no todas las empresas familiares tienen los mismos criterios para sus procesos de toma de decisiones. En este artículo se sostiene que el grado de orientación a la preservación de la riqueza o patrimonio socioemocional (SEW) está en función de *a*) la generación en la que se encuentra la empresa, *b*) el arquetipo de empresa familiar y *c*) la estrategia de identificación y preservación de la empresa familiar.

Se ha encontrado que aún en los casos de los tomadores de decisiones que pertenecen a una segunda o tercera generación, los criterios están asociados con las dimensiones socioemocionales; esta relación se observa en niveles más altos en las generaciones fundadoras y el interés por la conservación del patrimonio socioemocional disminuye conforme la EF va pasando a las próximas generaciones hasta llegar a niveles de formalización mayores. También el arquetipo familiar es un factor determinante y las estrategias de preservación de identidad que establezcan. Por lo tanto, se concluye que el proceso de toma de decisiones está altamente influenciado por las dimensiones socioemocionales como se plantea en el supuesto teórico 1. Esta relación es una característica que define básicamente a las empresas familiares en cuanto a su criterio principal al tomar decisiones y calcular los riesgos que implican, más allá de su nivel de orientación a la preservación de su patrimonio socioemocional (SEW).

Como parte de las conclusiones, a continuación se presentan tres perfiles de tomadores de decisiones:

SEW-DEPENDIENTE

El tomador de decisiones SEW-Dependiente pertenece a un arquetipo de empresa familiar de tipo aglutinado y es común encontrar este perfil en la primera generación o incluso en la segunda. El desempeño de la empresa está fuertemente relacionado con el desempeño de la familia, es decir, una familia con altos niveles de capital emocional, entendido este concepto como la armonía familiar y calidez; por lo contrario, si hay bajos niveles de capital emocional, se presentarán tensiones y relaciones interpersonales fallidas. Además, el peso de la estructura familiar también tiene influencia en las decisiones debido a los costos y recompensas que los miembros de la familia calculan en sus consecuencias; las estrategias de preservación denotan una profunda

identificación con la familia, las cuales funcionan como una fuente importante de recursos que influyen en la imagen y prestigio de la empresa. La libertad para la toma de decisiones está acotada por los posibles riesgos que representen a la pérdida del patrimonio socioemocional (SEW) y hay un apego permanente a atender las dimensiones socioemocionales.

Por otro lado, las normas emocionales diseñadas para el funcionamiento del sistema familiar pueden ser trasladadas al sistema empresa y servir para resolver situaciones críticas de índole económico. Estos sistemas de normas emocionales determinan los criterios bajo los cuales se expresan las emociones, incluyendo las demostraciones de afecto, acuerdos y desacuerdos. Para el tomador de decisiones SEW-Dependiente, las normas emocionales son prácticamente las mismas que aplica en la empresa, se orientan a proteger a la familia y su prestigio; las fronteras entre familia y empresa son difusas y las expresiones emocionales buscan un objetivo dominante: mantener unida a la familia y tiene una visión colectiva en sus decisiones.

SEW-FLEXIBLE

Este tomador de decisiones en la empresa familiar puede pertenecer al arquetipo de empresa familiar balanceado y encontrarse en las generaciones posteriores a la primera; en su sistema familiar los límites entre empresa y familia están más claros y permiten espacio tanto para la cercanía como la separación entre sus miembros cuando sea necesario. Este tomador de decisiones tiene una mayor libertad de hacerlo de forma individual; sin embargo, también hay decisiones que se toman en conjunto. Los miembros de la familia se sienten con mayor libertad para definir sus propias metas aparte de la familia. La estrategia de identificación y preservación de la empresa familiar es, a nivel explícito, la familia y su historia, pero implícitamente la identidad es a través del producto o servicio.

Los niveles de capital emocional para este perfil son altos y permiten contar con el apoyo necesario para respaldar ciertas decisiones de riesgo. Además, la influencia de las emociones del sistema familiar a la empresa y viceversa es lo suficientemente cercana y lo suficientemente separada como para lograr un intercambio balanceado entre ambos. De igual forma, las normas emocionales existentes entre la familia y el negocio se encuentran en un balance que permite el logro de metas en ambos escenarios. La visión tanto colectiva como individual no son más importantes una que la otra y se busca atender ambos tipos de metas.

SEW-INDEPENDIENTE

El tomador de decisiones pertenece a un sistema familiar desconectado y se encuentra en las generaciones posteriores a la segunda, el cual tiene características como liderazgo inconsistente, impulsividad en las decisiones, roles no claros, lejanía emocional, poca lealtad a la familia, poco involucramiento y toma de decisiones independiente. El sistema familiar y la empresa tienen límites rígidos y no son permeables entre sí, sus necesidades son prioridades para cada uno de los escenarios y esto genera competencia y conflictos en ambos sentidos. El tomador de decisiones SEW-Independiente ya se encuentra en una empresa más formalizada con rasgos de corporación, donde algunos puestos se ocupan por profesionales y no necesariamente por miembros de la familia, además la propiedad de la misma se encuentra fragmentada.

La estrategia de identificación y preservación de la empresa familiar es de subordinación de la familia a los objetivos organizacionales y, sus niveles de capital emocional son bajos y los intercambios emocionales son calculados en cuanto a los costos y ganancias de manera separada entre los sistemas empresa y familia. Las decisiones se toman con base en sistemas de normas por separado y se consideran dos escenarios totalmente independientes: la familia y la empresa no se mezclan. En este sentido, se concluye que los perfiles de tomadores de decisiones se configuran de acuerdo con los arquetipos familiares y las estrategias de identificación y preservación de la empresa familiar y el supuesto teórico 2 se acepta.

ANÁLISIS PROSPECTIVO

Existe una gran cantidad de mitos acerca de la empresa familiar; en específico se le adjudican debilidades como la ineficiencia y nepotismo asociados a la tendencia de incluir y proteger a los miembros de la familia y que las decisiones en muchas ocasiones son inadecuadas por su cercanía con las consideraciones emocionales y no con los objetivos económicos. Sin embargo, más allá de ser una “debilidad”, se ha demostrado que la conservación del patrimonio socioemocional es fuente de fortalezas y ventajas competitivas también. La transferencia generacional permite transitar a otros modelos de administración de la empresa familiar, sin que sea imperante una especie de *des-familiarización* total, esto es, se puede transitar a formas de profesionalización de la empresa familiar buscando un equilibrio entre los objetivos económicos y los socioemocionales.

El tomador de decisiones de la empresa familiar debe tomar en cuenta que los grupos de interesados (*stakeholders*) demandan atención y beneficios. Entre estos grupos se encuentra también la familia, así que es importante orientar el análisis de las decisiones hacia una estrategia que equilibre sus implicaciones. El tomador de decisiones SEW-Flexible es una alternativa para establecer un esquema de análisis que busca conservar las cualidades y particularidades que hacen única y competitiva a una empresa familiar, así como atender las metas organizacionales que le permitan transitar a otros escenarios de desarrollo.

REFERENCIAS

- Arreola, F., Niebla, J., Ramírez, G. (2015). Los factores socioemocionales y el proceso de sucesión en las empresas familiares. *CIENCIA ergo-sum*, 22(2), 103-115.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejía, L. & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: ¿Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82-113.
- Berrone, P., Cruz, C. & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Björnberg, A., & Nicholson, N. (2012). Emotional ownership: The next generation's relationship with the family firm. *Family Business Review*, 25(4), 374-390.
- Cabrera Suárez, M. A. (2012). La influencia de la familia en la empresa familiar: objetivos socioemocionales, *stewardship* y *familiness*. *Revista de Empresa Familiar*, 2(2), 93-96.
- Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. (2012). Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: Why family-controlled firms care more about their stakeholders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 1153-1173.
- Chua, J., Chrisman, J., & De Massis, A. (2015). A closer look at socioemotional wealth: Its flows, stocks, and prospects for moving forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 173-182.
- Cruz, L., Larraza-Quintana, M., Garcés-Galdeano, L., & Berrone, P. (2015). ¿Are family firms really more socially responsible? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1295-1316.
- Family Firm Institute. (2017). *Empresa familiar: análisis estratégico*.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106-137.

- Gómez-Mejía, L., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.
- Habbershon, T., & Williams, M. (1999). A Resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
- Kepner, E. (1983). The family and the firm: A co-evolutionary perspective. *Family Business Review*, 4(4), 445-461.
- Labaki, R., Nava, M.-T., & Zachary, R. K. (2013). Exploring the emotional nexus in cogent family business archetypes. *De Gruyter*, 3(3), 301-336.
- Le Breton Miller, I., Miller, D., & Steier, L. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513-531.
- Madison, K., Holt, D. T., Kellermanns, F. W., & Ranft, A. (2016). Viewing family firm behavior and governance through the lens of agency and stewardship theories. *Family Business Review*, 28, 312-331.
- Micelotta, E. R., & Raynard M. (2011). Concealing or revealing the family? Corporate brand identity strategies in family firms. *Family Business Review*, 24(3), 197-216.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. & Lester, R. (2010). Family ownership and acquisition behavior in publicly-traded companies. *Strategic Management Journal*, 31(2), 121-136.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2014). Deconstructing socioemotional wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 713-720.
- Neubaum, O., Craig, J. B., Dibrell, C., & Thomas, C. H. (2017). Stewardship climate scale: Measurement An assessment of reliability and validity. *Family Business Review*, 30(1), 37-60.
- Newbert, S., & Craig, J. (2017). Moving beyond socioemotional wealth: Toward a normative theory of decision making in family business. *Family Business Review*, 1-8.
- Pepper, A., & Gore, J. (2012). Behavioral agency theory: New foundations for theorizing about executive compensation. *Journal of Management*, 20(10), 1-25.
- Reid, R., Morrow, T., Kelly, B., Adams, J., & McCartan, P. (2000). Human resource management practices in SMEs: A comparative analysis of family and nonfamily- owned firms. *Irish Business and Administration Research*, 21(1), 157-181.
- Reid, R., & Adams, J. (2001). Human resource management: A survey of practices within family and non-family firms. *Journal of European Industrial Training*, 25(6), 310-320.
- Revilla, A., Pérez-Luño, A., & Nieto, M. (2016). Does family involvement in management reduce the risk of business failure? The moderating role of entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 1-15.
- Schulze, B., & Kellermanns, F. W. (2015). Reifying socioemotional wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3), 447-459.
- Sheperd, D. (2016). An emotions perspective for advancing the fields of family business and entrepreneurship: Stocks, flows, reactions, and responses. *Family Business Review*, 29(2), 151-158.
- Sirmon, D. & Hitt, M. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 28(3), 339-358.
- Sorenson, R., Goodpaster, K., Hedberg, P., & Yu, A. (2009). The family point of view, family social capital, and firm performance: An exploratory test. *Family Business Review*, 22(3), 239-253.
- Yin, R. (2003). *Case study research, design and methods*. USA: Sage publications.
- Zellweger, T. M., & Astrachan, J. H. (2008). On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review*, 21(3), 347-363.

Zellweger, T., & Dehlen, T. (2011). Value is in the eye of the owner: Affect infusion and socioemotional wealth among family firm owners. *Family Business Review*, 25(3), 280-297.

NOTAS

[1] Término utilizado para referirse a las características y recursos particulares e inimitables de la empresa familiar.

[2] De la teoría de mayordomía (stewardship theory). Esta teoría tiene sus raíces en la sociología y psicología. Argumenta que los actores organizacionales pueden lograr grandes beneficios desde un enfoque hacia los otros. Los individuos que observan comportamientos de este tipo, llamados stewards, colocan los intereses organizacionales por encima de los propios y actúan lo mejor que pueden a favor de los intereses de sus directores (Neubaum et al., 2017).

CC BY-NC-ND