

Empresas familiares: características y su diversidad

**Eduardo Acuña A.
Sergio Olavarrieta S.**

Universidad de Chile

Introducción

Si bien en Chile no existen estadísticas que permitan conocer el número de empresas familiares existentes, es probable que tales formas de organización tengan una amplia difusión en la economía del país. Antecedentes sobre los Estados Unidos estiman que el 90% de los 15 millones de empresas existentes en ese país corresponde a negocios de tipo familiar. Más aun, se considera que dichas formas de organización son, por una parte, la principal fuente de trabajo para la población laboral, mientras por otra contribuyen aproximadamente en un 40%* al producto geográfico bruto. Además, se estima que 175 de las 500 empresas más grandes de los Estados Unidos (*500 Fortune*), son de propiedad de, o están controladas por, una única familia (Rosenblatt y otros 1985).

Este trabajo se inspira en la hipótesis de que las empresas familiares en Chile constituyen una forma de organización económica importante, tanto por su cantidad como por su influencia en las condiciones económicas y laborales del país. Dentro de dicho entendido es que se estima valioso reflexionar sobre las empresas familiares, para contribuir a entender sobre sus procesos de administración. Específicamente, interesa la elaboración de un marco conceptual que identifique las peculiaridades de esta forma de organización, de modo de permitir el establecimiento de hipótesis que con posterioridad puedan ser verificadas empíricamente en el medio nacional.

En el trabajo se busca en primer lugar precisar la naturaleza que singulariza a las empresas familiares, lo cual lleva a prestar atención a su condición híbrida,

resultante de la integración de dos sistemas sociales distintos, empresa y familia. Para los efectos de entender el comportamiento de las empresas familiares se estima necesario, primeramente, examinar las características de propósitos y de racionalidad que son propias, por una parte, de la empresa y, por otra, de la familia. A partir de tales distinciones se prevé la posibilidad de comprender la naturaleza de la empresa familiar. A ésta, en general, se le atribuye una condición de complejidad, en cuanto su administración debe enfrentar demandas conflictivas entre una racionalidad de tipo técnico económico, proveniente de la empresa, y una de tipo socioemocional, proveniente de la familia. Esto lleva a examinar con profundidad, por un lado, el tipo de demandas que la racionalidad técnica económica impone sobre la familia, como, por otro, las demandas que la racionalidad socioemocional impone sobre la empresa. A esto se agrega el interés por conocer las estrategias que se ocupan para solucionar las mencionadas demandas, así como sus consecuencias en la gestión de la empresa y en el funcionamiento de la familia.

En segundo lugar, el trabajo busca elaborar la hipótesis de que dentro de la categoría de empresa familiar se puede identificar una variedad de formas organizacionales. Para tales efectos, se propone una tipología en función de la cual se identifican distintas versiones de empresas familiares, para cada una de las cuales se postulan probables características en su conformación y gestión. El examinar la diversidad en las empresas familiares se considera útil, porque ello puede contribuir a especificar versiones organizacionales, sus características y desafíos para su administración, y a evitar generalizaciones respecto de las empresas familiares que pueden no ajustarse a la realidad.

Cabe reiterar que el trabajo tiene un carácter eminentemente teórico, mediante el cual se pretende elaborar un marco conceptual relativo a las empresas familiares, del cual se desprendan hipótesis que orienten estudios empíricos posteriores en Chile.

El concepto de empresa familiar

Una primera interrogante que este trabajo busca dilucidar es la de encontrar una definición que permita identificar lo que constituye una empresa familiar. Algunos autores (Donnellley 1964, Schumann 1981, De Carlos 1988) optan por caracterizar a éstas en términos de que la propiedad y la dirección se concentran en un grupo que tiene vínculos de consanguinidad y en el que están presentes al menos dos generaciones de la familia. Esta definición, a nuestro juicio, es válida pero parcial, en cuanto incluye versiones de empresas familiares que tienen una historia y una capacidad de supervivencia que se ha prolongado a lo largo de generaciones. Esto apunta a identificar empresas que pueden ser importantes de considerar porque han alcanzado un cierto grado de desarrollo y en las cuales puede acentuarse cierto tipo de problemas que son particularmente expresivos en las empresas familiares que tienen una trayectoria. Sin embargo, tal forma de entender a las empresas familiares tiende a excluir casos que también operan bajo la influencia significativa de la familia, no obstante que su existencia no alcance a incluir la participación de más de una generación.

En este trabajo deseamos ocupar un enfoque más amplio para definir a las empresas familiares, de modo de incluir variedades de éstas que pueden encontrarse en estados más primitivos de su desarrollo, en que no necesariamente haya participado más de una generación en su gestión. Esta opción ofrece ventajas, porque puede posibilitar conocer aspectos de la dinámica que experimentan las empresas familiares en sus etapas tempranas de desarrollo. En función de esta perspectiva se puede avanzar en la comprensión, por una parte, de problemas que inhiben la evolución de las empresas familiares, como, por otra, de los factores que favorecen el que ellas se desplacen a un nivel de funcionamiento más desarrollado.

A nuestro entender, la condición de empresa familiar está dada por el grado de interrelación que tenga el sistema familia en la propiedad, constitución, diseño y administración del sistema empresa. Es importante destacar que a la interrelación de la familia con la empresa se la entiende como un asunto de grado, en donde, por una parte, la interrelación puede estar completamente ausente, caso en el cual la empresa sería de índole no familiar. Por otra parte, está la situación en que la integración de la familia con la empresa acontece en un grado mínimo, con lo cual puede ya advertirse su carácter de empresa que se ve afectada en su administración por los lazos de consanguinidad. Al intensificarse la interrelación del sistema familia con la empresa, se acentuaría el carácter familiar de ésta.

La naturaleza familiar de la empresa se concibe como resultante de la decisión que toma la o las personas que son sus gestores. Se supone que éstos optan por integrar en algún grado al sistema familia dentro de la empresa, porque perciben cierto tipo de ventajas en ello. Se estima que la decisión de integrar al sistema familia a la empresa puede ocurrir tempranamente en la etapa formativa de la organización, como también durante fases avanzadas de su existencia. La integración de la familia a la empresa puede operar conforme a distintas posibilidades que conllevan distintos grados de intensidad en el vínculo.

Una de las formas como puede establecerse el vínculo de la familia con la empresa dice relación con la propiedad de su patrimonio. Por un lado, el capital financiero que permite la constitución y operación del negocio puede provenir parcial o totalmente de recursos disponibles en la familia. Ahorros en dinero, herencias o cualquier forma de acumulación de capital, generada por el jefe de la familia, su esposa o ambos, pueden constituir la base de recursos para que la empresa se forme o desarrolle.

El espacio físico constituye otra posibilidad en virtud de la cual se puede manifestar la relación de la familia con la empresa. Para que ésta pueda funcionar se requiere la disponibilidad de un espacio en el cual se habiliten las condiciones materiales que permitan la generación de bienes o servicios. Para satisfacer tales requerimientos de la empresa, la familia puede ser la instancia a la cual se recurra para disponer de una dependencia, obteniendo así ventajas en la reducción de costos de funcionamiento.

Miembros de la familia pueden ser depositarios, parcial o totalmente, del "know how" técnico o gerencial para emprender el negocio; en tal sentido, su integración como participantes activos de la empresa en su dirección u operación se puede proyectar como recurso fundamental. Esposa, hijos o parientes, al ser poseedores de experiencias o conocimientos técnicos estratégicamente útiles para la empresa, pueden ser motivos de integración, en la expectativa de que contribuyan al éxito de la organización.

La participación de miembros de la familia en la empresa también puede responder a la intencionalidad de hacer más efectivos los sistemas de control del negocio. Los lazos de consanguinidad en la empresa pueden establecer condiciones de confianza y lealtad, permitiendo el acceso a información confidencial y eventualmente la participación en decisiones importantes. Los miembros de la familia pueden ser percibidos como agentes en quienes se puede delegar una función de control sobre el desempeño de funcionarios de la empresa que no estén ligados por vínculos de parentesco.

La integración de la familia a la empresa puede también llevarse a cabo en la medida en que la primera es vista como una fuente, al menos parcial, para el reclutamiento de recurso humano. Agregado esto a la ventaja de control que recién se advertía, la familia puede ser la instancia a la cual se recurra preferencialmente para reclutar personal necesario para la empresa. La consanguinidad puede ser un factor que facilite disponer del concurso de personas en forma flexible, oportuna y participativa, en contraste con las restricciones que probablemente están presentes en el mercado laboral.

En el análisis precedente se ha hecho hincapié en requerimientos de la empresa que se pueden satisfacer por medio de vínculos con la familia, que llevan a que la organización adquiera y acentúe su condición de familiar. Sin embargo, también cabe considerar que la familia en sí puede ser una fuente gestora de vínculos con la empresa, contribuyendo a acentuar su carácter de familiar. La estructura y dinámica de la familia pueden llevar a que la empresa sea percibida como un escenario en el cual se atiendan las necesidades y dilemas que están presente en las relaciones de parentesco, y en tal sentido la empresa se ve influida por los sucesos y necesidades de la familia. Una situación ilustrativa de esta forma de influencia se presenta cuando la empresa es concebida como el ambiente natural que debe atender y satisfacer las demandas de empleo de miembros de la familia, dando espacio para cobijar la participación ocupacional a personas, en virtud de sus lazos de consanguinidad.

En resumen, la condición de empresa familiar aquí se entiende como resultante del grado en que el sistema familia está interrelacionado con el sistema empresa. Esto lleva a concebir casos de empresas en los cuales el carácter de familiar va a ser incipiente, mientras en otros dicho carácter va a estar fuertemente marcado, dependiendo de la intensidad en que está presente la interrelación entre empresa y familia. Por otro lado, establecemos que dicha interrelación puede obedecer a la decisión de buscar en la familia la disponibilidad de recursos que contribuyan al funcionamiento de la empresa, como también se advierte la posibilidad de que la interrelación se origine en la decisión de que la familia encuentre en la empresa satisfacción a sus necesidades. Independientemente de cuál sea la fuente originaria de la interrelación entre empresa y familia, lo importante es que al acontecer tal interrelación se configura la organización empresa familiar, la cual da lugar a peculiaridades en su administración que justifican su estudio.

Características de la empresa y de la familia

Las empresas familiares constituyen una forma singular de organizaciones productivas, porque en forma deliberada combinan dos sistemas sociales distintos, empresa y familia. A dicha combinación se le atribuye una complejidad, porque el sistema empresa está concebido para operar en una esfera de actividades que se inspiran en una racionalidad técnica económica, mientras el sistema familia es diseñado para operar en una racionalidad de índole socioemocional. De esta forma la empresa familiar presenta una potencialidad de conflictos y contradicciones. Si en ella se privilegian criterios de racionalidad técnica económica, es probable que la dimensión familia se resienta, como, por otra parte, si lo que prevalece son criterios de índole socioemocional provenientes de la familia, la dimensión empresa puede experimentar efectos disfuncionales para su desempeño. En esta parte del trabajo interesa examinar las propiedades que presentan los sistemas empresa y familia, en el entendido de que a través de esa comprensión se facilita el conocimiento de la naturaleza que presentan las empresas familiares.

La empresa

Un primer aspecto que cabe destacar respecto a la empresa es que su existencia responde a la función de contribuir a la solución de los problemas económicos de la sociedad. La empresa es la institución a la que le corresponde producir bienes o servicios, en forma efectiva y eficiente, para posibilitar la satisfacción de necesidades de la población. Para responder a tales expectativas, los agentes conductores de la empresa precisan adoptar decisiones inspiradas en una racionalidad técnica económica, respecto del diseño y administración de la organización. Esto significa crear condiciones que, por una parte, contribuyan a hacer técnicamente viable la transformación de insumos en los bienes o servicios deseados, mediante la disponibilidad de recursos adecuados y su empleo en forma acertada. Por otra parte, las decisiones en la empresa deben estar inspiradas también en una racionalidad económica, en la que se cautele el logro de resultados en forma eficiente. La inserción de la empresa en un medio del cual es dependiente para su existencia y desarrollo condiciona fuertemente el que su administración se oriente en una racionalidad técnica económica, lo cual puede derivar con el tiempo en la adopción de cambios que posibiliten el ajuste de la empresa al ambiente, y por lo tanto su viabilidad (Thompson 1967).

En el desempeño de la empresa es particularmente relevante el comportamiento de las personas que son responsables de su administración. A ellas les compete tomar decisiones inspiradas en una racionalidad técnica económica, de modo de originar una conducta colectiva coherente para la empresa. Parte de tales decisiones dice relación con el definir la misión o tarea básica en torno a la cual la empresa orientará su quehacer en relación con el medio, precisándose el tipo de bienes o servicios que serán producidos. Asociada con la misión de la empresa está la especificación de objetivos y metas, a través de los cuales se establece una direccionalidad para corto y largo plazo en el desempeño de la organización. A partir de la misión y de los propósitos, los actores que administran la empresa

desarrollan una estrategia en virtud de la cual se procura crear condiciones culturales, estructurales, psicosociales, tecnológicas y de dirección que contribuyan al sentido de misión establecido. La opción de objetivos y metas localiza a la empresa en un medio específico correspondiente a un sector económico o industria, con lo cual las características de tal medio, en términos de grado de competencia y de turbulencia, van a constituir elementos condicionantes de importancia para la definición de la estrategia empresarial (Hax y Majluf 1991).

Desde el punto de vista cultural, en la empresa se opta por ciertos valores que resulten funcionales para sus propósitos, los cuales, al ser validados en su instrumentalidad, se constituyen en creencias y normas que explicitan la forma de actuar individual y colectiva para las personas que son miembros de la organización. La empresa presenta así una identidad social que establece límites para quienes la integren, debiendo éstos ser poseedores de capacidades, actitudes y conductas compatibles con las expectativas que se perfilan como parte de esa identidad social (Schein 1985, Deal y Kennedy 1982).

Sobre la base de las definiciones culturales, la empresa incluye el diseño de estructuras a través de las cuales se institucionaliza el comportamiento colectivo que posibilita el logro de objetivos. El diseño de la estructura establece la división del trabajo, conformando unidades técnicas y cargos a los cuales les corresponde el desempeño de tareas específicas, relativas a la disponibilidad de recursos, su transformación y la comercialización de los bienes o servicios que le ocupa a la empresa. Por otro lado, la estructura cumple también la función de contribuir a la integración de las unidades técnicas, para lo cual se establecen mecanismos entre los cuales son particularmente importantes los niveles jerárquicos de autoridad. El diseño de la estructura puede dar lugar a distintas configuraciones: simple, burocracia mecánica, burocracia profesionalizada, divisionalización o adhocracia. La opción por la que se decidan los actores responsables de la administración de la empresa deberá ser coherente e instrumental para el logro de objetivos que se han definido para la empresa (Mintzberg 1989).

La empresa tiene un carácter eminentemente social, en cuanto su desempeño supone un esfuerzo colectivo en el que participa un conjunto de personas. Para que la empresa sea efectiva y eficiente respecto de sus objetivos, precisa disponer de un recurso humano que aporte conocimientos y habilidades específicos para el cumplimiento de tareas técnicas y de gestión. Esto lleva a la necesidad de administrar acertadamente tales recursos, sean ellos trabajadores, profesionales o ejecutivos, para lo cual se establecen procedimientos de reclutamiento y selección de personal, evaluación del desempeño, administración de recompensas, capacitación y manejo del conflicto. Por medio del reclutamiento y selección se controla que el ingreso de personas corresponda en sus actitudes y capacidades a las necesidades actuales y futuras de la empresa. La evaluación del desempeño del personal posibilita advertir el grado en que las personas actúan conforme a las expectativas de comportamiento que se establecen en los cargos y metas, a partir de lo cual se pueden adoptar medidas correctivas o reforzar los comportamientos que son acertados. La administración de recompensas se orienta a la creación de fuerzas motivacionales en las personas para que desarrollen las conductas esperadas por la empresa, lo que incluye procedimientos para la asignación de recompensas pecuniarias, sociales e intrínsecas de las tareas. La administración de las recompensas, se supone, debe atender a las diferencias en las tareas que

desempeñen los individuos, y las recompensas mismas se han de distribuir equitativamente según el desempeño laboral que las personas muestren. Mediante la capacitación la empresa puede desarrollar el potencial de conocimiento y de habilidades de las personas, o bien puede ser el instrumento para corregir eventuales deficiencias que estén presentes en su desempeño. En ambas situaciones la capacitación contribuye a un aprovechamiento más satisfactorio del recurso humano en pro de mejores resultados para la empresa. Por último, entre empresa y recurso humano es probable el despertar de intereses divergentes, los cuales pueden derivar en situaciones de conflicto que alteren e interrumpan el desempeño total o parcial de la organización. En el propósito de minimizar tales consecuencias, la empresa establece y administra procedimientos que permitan un manejo constructivo de los intereses divergentes. Cabe destacar que la administración del recurso humano en la empresa, en términos genéricos, incluye a todas las personas que son miembros de ella, independientemente de su condición de gerente, profesional o trabajador en general (Schein 1978).

La empresa requiere para su funcionamiento un componente tecnológico que permita la transformación de insumos básicos en bienes y servicios. Por una parte, ello implica disponer del conocimiento técnico que posibilita entender los procesos de transformación de recursos y, por lo tanto, efectuar las acciones que culminen en la producción de bienes o servicios. La satisfacción de esta necesidad tecnológica constituye un factor condicionante especial sobre el recurso humano que integra la empresa, en cuanto se supone que él debe ser portador de una pericia compatible con dicha necesidad. Por otra parte, la empresa requiere de una dimensión tecnológica que se expresa en equipos, herramientas, máquinas y espacio físico, lo cual trae aparejado la necesidad de disponer de capital para efectuar tales inversiones. Las características de la tecnología constituyen un importante factor condicionante del modo de producción que se ocupa, lo que a su vez tiene efectos sobre la estrategia de la empresa para el logro de objetivos. El modo de producción tiene también consecuencias, por una parte, en las configuraciones estructurales que se adopten, las que deberán ser coherentes con la singularidad que presente la tecnología. Por otra parte, el modo de producción tiene incidencia en el volumen, nivel de calificación y potencial de conflicto del recurso humano, ante lo cual la empresa deberá diseñar mecanismos que permitan una administración de dicho recurso compatible con los rasgos que están presentes en la situación tecnológica (Blauner 1964, Woodward 1965, Pasmore 1988).

Finalmente, cabe destacar el papel fundamental que corresponde a los actores responsables de la administración de la empresa. Previamente se ha hecho ver que a ellos les compete tomar decisiones referentes a los propósitos de la empresa y el establecimiento de una estrategia que haga viable su logro. No obstante, su responsabilidad en el desempeño de la empresa es continuo, correspondiéndole efectuar una labor de control, por una parte en relación con los resultados que se alcanzan en el curso del tiempo, como, por otra, respecto a las amenazas u oportunidades que pueden gestarse en las relaciones con el medio específico en el que está inserta la empresa. Dicha labor de control se orienta a identificar eventuales necesidades de cambio para la organización, en virtud de lo cual se pueden derivar acciones que permitan mantener, corregir o alcanzar un mayor nivel de rendimiento (Mintzberg 1977, Nadler y Tushman 1977).

La familia

Como se ha observado, la empresa es una institución diseñada para operar dentro del ámbito económico de la sociedad, correspondiéndole contribuir a la producción de bienes y servicios para permitir la satisfacción de necesidades de la población. En contraste con esto, la familia es una institución cuya función se orienta a atender las necesidades de mantención biológica y cultural de la sociedad, para su proyección en el tiempo.

Para responder a tal función básica, la familia adopta una forma de organización social por medio de la cual cumple una diversidad de funciones específicas. Por una parte, la familia constituye una pauta de comportamiento para regular la relación entre sexos opuestos, el apareamiento y, por lo tanto, la procreación. Sobre la base del afecto entre hombre y mujer se decide el establecimiento de un vínculo de pareja continuo, supuestamente de por vida, en el cual se posibilita satisfacer las necesidades sexuales de las personas. El vínculo de la pareja en su condición de continuidad atribuye a ella expectativas para ejercer la paternidad, con lo cual la familia se constituye en la instancia apropiada para el nacimiento y crianza de los hijos. Respecto de estos últimos, la familia cumple una función educativa, porque transmite los contenidos culturales que identifican a la sociedad de la cual forma parte, contribuyendo a que los hijos adquieran las actitudes y conductas básicas para su desenvolvimiento en la vida social. Desde el punto de vista psicológico, la familia constituye un espacio para atender las necesidades emocionales de las personas que son sus miembros. En ella se expresan sentimientos que pueden estar restringidas de manifestar en otros ambientes, esperándose el reconocimiento y valoración de la condición humana de individualidad, a partir de lo cual disponer del apoyo emocional para enfrentar los desafíos y conflictos que surgen de la diversidad de actividades en que participan las personas como miembros de una sociedad. A las funciones anteriores atribuidas a la familia también se agrega otra muy importante, que dice relación con lo económico. La familia constituye un grupo, lo cual supone disponer de una cierta capacidad de autonomía en la generación y disponibilidad de recursos, de modo de, por una parte, posibilitar la subsistencia de sus miembros, como, por otra, ofrecer condiciones que hagan posible atender las demandas que surgen de la crianza y desarrollo de los hijos y necesidades de los esposos. Concretamente, esta función económica implica que en la familia acontezca una forma de organización a través de la cual se procura la disponibilidad de recursos financieros (Sánchez y Villarroel 1990).

A la familia se la concibe en general como un grupo que busca resolver el dilema de posibilitar la existencia humana a través de la satisfacción de necesidades básicas y primitivas de las personas, disponer de un hogar, alimentación, afecto y estabilidad. El elemento que estructura al grupo para cumplir dicha función es la afectividad entre sus miembros, lo cual la mayor parte de las veces surge a partir de vínculos de consanguinidad. En tal sentido, la familia otorga una valoración intrínseca a las personas miembros más allá de sus bondades o limitaciones; la familia es el espacio en que se tolera y acoge la vulnerabilidad y fragilidad presentes en la condición humana. Desde esta perspectiva se entiende que las decisiones y conductas en la familia tienden en general a estar inspiradas en una racionalidad de

tipo socioemocional, en la cual se privilegian las necesidades de sus integrantes sobre la base del afecto que existe entre ellos (Covarrubias, Muñoz y Reyes 1989).

Para entender con mayor grado de profundidad las características de la familia, resulta útil incorporar en el análisis una perspectiva evolutiva. La familia es un sistema que puede presentar distintos montos de complejidad, lo cual depende de los componentes que la integren. En tal sentido, observar a la familia en términos de su ciclo es una contribución, primeramente, para identificar cómo a lo largo de su desarrollo surgen nuevos elementos que la singularizan, como, por otra parte, para entender desafíos y problemas que se presentan a consecuencia de su nueva configuración. Es oportuno hacer presentes las limitaciones que tiene el hacer afirmaciones respecto de la familia y su evolución, en cuanto ella puede incluir variedades que se desvían en sus rasgos respecto de los que aquí se describen. Condiciones culturales y socioeconómicas pueden ser fuentes generadoras de la variabilidad anticipada, ante lo cual se explicita la validez restrictiva que puedan tener los juicios que aquí se emiten. Probablemente, las descripciones que se establecen sean más representativas de tendencias en familias de clase media.

Desde una perspectiva dinámica, la familia es una organización que atraviesa por distintas fases en el curso de su historia, en las cuales se agregan elementos que le transfieren complejidad en su constitución y dinámica. Dichas fases corresponden a la de cortejo, constitución de la pareja, paternidad y crianza de los hijos, etapa media del matrimonio, alejamiento de los hijos de la familia y la ancianidad de los cónyuges. A través de esta evolución la familia modifica su composición, estructura de roles y tareas que atender. Desde una situación inicial en que la familia sólo incluye a la pareja, se va evolucionando hacia un sistema más complejo, en que surgen roles de padres, de hijos y de hermanos, yernos o nueras y nietos, cada uno de los cuales reviste sus propios desafíos, que a su vez se acentúan en la interacción con la contraparte respectiva (Haley 1973).

La pareja es el núcleo básico en la constitución de la familia. Luego de un proceso de cortejo, hombre y mujer, sobre la base de una motivación afectiva, deciden establecer un vínculo de vida en común, en una pretendida continuidad de largo plazo. La constitución de la pareja supone responder al desafío de alcanzar una autosuficiencia económica y emocional para constituirse en un grupo relativamente autónomo respecto a las familias parentales de las cuales proviene la pareja. Por otro lado, la pareja enfrenta también el desafío de elaborar una relación de vida cotidiana, lo cual lleva a negociar expectativas de roles que hagan posible la continuidad de la relación. Esta exploración de relaciones se puede prolongar en el tiempo y culminar en ajuste que facilita, al menos temporalmente, la vida de la pareja. Sin embargo, este proceso de negociación de roles probablemente será reiterativo entre la pareja, en parte como resultante de la evolución que experimente la familia, como también como derivado del desarrollo, aspiraciones y necesidades que experimenta cada uno de los componentes de la pareja en sus respectivas vidas. La elaboración de la relación entre cónyuges de por sí reviste una tarea compleja; esto puede llevar a que en forma deliberada ella se dé tiempo para encontrar acuerdos satisfactorios para las partes, y una vez que ello ha ocurrido decidan asumir la responsabilidad de la paternidad. Por el contrario, también puede ocurrir que la pareja, sin haber elaborado mayormente su relación, se vea enfrentada, por decisión voluntaria o involuntaria, a ejercer la paternidad. En esta situación, la llegada del hijo suele constituir una complejidad adicional, porque la

pareja no sólo debe lidiar con su propia relación, sino que además debe hacer frente a los desafíos que emanan del nacimiento y crianza de los hijos (Golan 1981).

La llegada de los hijos significa un cambio en la estructura de la familia. Por una parte persisten los roles relativos a la relación entre la pareja, pero por otra surge la responsabilidad de ejercer la paternidad sobre los hijos. La recomposición que experimenta la familia con el nacimiento de los hijos implica nuevas tareas; a los niños hay que criarlos, demandan cuidado y dedicación; los quehaceres domésticos aumentan y los requerimientos de recursos económicos para atender las necesidades de los integrantes de la familia se vuelven más exigentes. La pareja debe asumir los roles de padres, ellos son la autoridad dentro del grupo familiar que decide sobre cómo hacer frente a las tareas. Una de las decisiones dice relación con el asumir la responsabilidad más directa en la crianza y cuidado de los hijos. Tradicionalmente esa decisión ha derivado en la opción de que la mujer concentre su actividad en los quehaceres de la familia, prestando especial atención al desarrollo de los hijos, mientras el padre desempeña un rol instrumental de proveedor de ingresos económicos y recursos materiales. La paternidad lleva a acentuar un patrón de autoridad en la familia, el cual generalmente es de tipo patriarcal, a partir del cual se adoptan múltiples decisiones que marcan la evolución de la familia y la vida de los esposos e hijos. Cuántos hijos tener, la educación que ellos van a recibir, sus amistades, relaciones con los parientes, lugar de residencia, estilos de vida, son algunas entre muchas de las decisiones que corresponde asumir a los padres. El desempeño del rol de padre tiene efectos a su vez sobre la pareja; la llegada de los hijos significa alterar los acuerdos de relación que presumiblemente se han alcanzado cuando la pareja era el único componente de la familia, y la presencia de los hijos hace necesario redefinir la distribución del afecto, del tiempo dedicado al cónyuge. Por otra parte, las nuevas tareas precisan una decisión sobre las responsabilidades que asumirá la pareja, lo cual puede derivar en distintas opciones: que la mujer permanezca en el hogar mientras el hombre asume un rol de proveedor, que la mujer continúe o inicie una actividad laboral delegando en otras personas la crianza y cuidado de los hijos, o bien se recurra a la opción de compartir su tiempo en forma simultánea entre los quehaceres de la familia y el mundo del trabajo. Otra materia de decisión que tiene impacto sobre la relación de la pareja se refiere a definir las influencias toleradas por parte de la parentela extendida, en cuanto ello significa la exposición de los hijos a tradiciones familiares específicas y eventualmente conflictivas entre sí (Rodríguez 1984, Covarrubias, Muñoz y Reyes 1989).

Una tarea significativa para la familia es posibilitar que los hijos crezcan y alcancen un nivel de desarrollo emocional y educativo que les permita tener una vida autónoma en su condición de personas adultas. Esto entraña tomar decisiones sobre el cuidado, atención y cariño que los padres brindarán a sus hijos, como también decisiones sobre la educación formal que recibirán. Sin embargo, cuando la familia incluye varios hijos tales decisiones se vuelven difíciles. Consciente o inconscientemente los padres pueden optar por privilegiar a uno respecto de los otros. La condición de primogénito puede conllevar expectativas de mayor responsabilidad y protagonismo en las tareas de la familia y con los hermanos menores. Las hijas, en su condición femenina, pueden ser postergadas en sus aspiraciones educativas e inducidas a cumplir roles de tipo doméstico. Por el contrario, los hijos menores pueden ser objeto de privilegios y oportunidades a los

cuales los restantes no han tenido acceso. En tal sentido, puede advertirse que las relaciones entre los hermanos son un área en que las decisiones de los padres son importantes, donde por una parte se puede dar origen a conflictos en la vida psíquica de las personas, como, por otra, a la apertura o restricción de oportunidades para el desarrollo personal, lo que puede tener efectos profundos y prolongados para la vida del individuo.

En la medida en que los hijos, en su condición de adultos jóvenes, alcanzan una autonomía emocional y económica respecto de los padres, es probable que tomen la iniciativa de abandonar la familia. En tales casos esa decisión puede ser la evolución normal para que los jóvenes avancen en su desarrollo de personas adultas. Sin embargo, en otras situaciones el abandono del hogar por los hijos puede estar estimulado por las frustraciones y conflictos que se viven en la familia paterna. También se puede agregar que tales decisiones pueden ser incentivadas, consciente o inconscientemente, por los padres, quienes pueden advertir en el alejamiento de los hijos una suerte de alivio en sus responsabilidades tanto económicas como emocionales. En oposición a lo anterior, es posible también que los padres tengan una disposición resistente y desmotivadora respecto a que los hijos se alejen de la familia, pudiendo hacer esfuerzos deliberados e intensos para que ellos permanezcan bajo su tutela.

El alejamiento de los hijos constituye un hito importante en la vida de la familia, en cuanto es el término de una dependencia orientada a la formación de la persona adulta. Por tal motivo, los padres tienen una participación activa en las decisiones de los hijos respecto de sus carreras y elección de pareja. El alejamiento de los hijos da lugar a cambios en la estructura de la familia, en la medida en que ésta, tal como en su etapa de origen, se centra nuevamente en la pareja. La ausencia de los hijos y de las responsabilidades asociadas con ellos crea un espacio de relación que debe ser elaborado. Es probable que tal situación para la pareja traiga consigo decisiones para evaluar la relación y su continuidad. En estas circunstancias, la calidad de la relación que ha existido previamente entre la pareja va a tener un enorme incidencia en las resoluciones que ella adopte. Por otro lado, en la medida en que los hijos conforman sus propias familias, la pareja modifica su rol de paternidad y desarrolla nuevas relaciones al incorporarse a la familia la participación de nuevos miembros, yernos, nueras y nietos (Hopson 1976, Golán 1981).

Como se ha podido observar, la familia es un grupo que se constituye sobre la base de la decisión de hombre y mujer de llevar una vida en común, a partir de lo cual se da lugar a la procreación de hijos. La fuente de cohesión de la familia es fundamentalmente el afecto y la consanguinidad, a partir de lo cual se activan conductas, particularmente por parte de la pareja, en su condición de tal y de padres, por crear y mantener recursos que permitan la existencia y desarrollo de sus miembros, atendiendo a sus necesidades humanas más básicas y primitivas. La alimentación, el afecto, la protección, el sexo, la seguridad, son estados que, supuestamente, encuentran en la familia las condiciones más propicias para ser atendidas. En esa perspectiva, la pareja debe hacer frente en forma prioritaria a diferentes desafíos que se presentan en el tiempo, para tornar viable la existencia de la familia y, por lo tanto, facilitar la vida de sus integrantes.

Primeramente, la pareja en sí precisa sortear dificultades para hacer al menos llevadera la relación y por lo tanto dar a la familia estabilidad. La crianza y

desarrollo de los hijos determina que la pareja deba asumir roles de paternidad, con lo cual surgen nuevas responsabilidades que, a su vez, repercuten en la relación de la pareja. La relación entre los hermanos agrega complejidad, en cuanto a la pareja le corresponde distribuir afecto, dedicación y recursos entre los hijos, lo cual suele despertar consecuencias conflictivas tanto en éstos como en la pareja propiamente tal. El alejamiento de los hijos de la familia es otro asunto de decisión, lo cual, como ha sido advertido, es una instancia de reestructuración en la composición y en los roles de la familia, existiendo incluso la potencialidad de que la pareja examine la continuidad del vínculo. En resumen, la familia es una organización que presenta una dinámica sumamente compleja, que para cumplir en forma satisfactoria con sus funciones requiere, especialmente de la pareja, una enorme energía, tolerancia, capacidad de decisión y de adaptación. Si dichas condiciones están ausentes o disminuidas, es probable que el funcionamiento de la familia resulte inefectivo, generando graves consecuencias para sus integrantes, pareja e hijos.

Dilemas de las empresas familiares

Las observaciones efectuadas sobre la naturaleza de la empresa y de la familia llevan a concluir, primero, que dichas instituciones son acentuadamente diferentes entre sí en cuanto a sus funciones y racionalidad con que operan; segundo, que ambas organizaciones tienden a presentar un nivel de complejidad acentuado en su funcionamiento, lo cual trae aparejado que la conducción de cada una de ellas exija recursos, tiempo, capacidades y destrezas distintos. De lo anterior se deriva la hipótesis de que la empresa familiar, en cuanto combina ambas instituciones, tiene una alta potencialidad de dificultades y conflictos, particularmente en su consolidación y desarrollo. En lo básico se sostiene que la empresa, por un lado, y la familia, por otro, constituyen dos sistemas culturales diferentes que inspiran formas de relaciones sociales distintas. La empresa familiar tiende a combinar ambas culturas: por un lado la de la empresa, que si se acentúa puede tener el impacto de alterar el funcionamiento de la familia, como, por otro, si se acentúa la cultura de la familia, se puede afectar al desempeño de la empresa propiamente tal.

A continuación se profundiza en la caracterización cultural de la familia y de la empresa en el propósito de ilustrar dilemas que están presentes en las empresas familiares. El análisis se hace atendiendo a patrones normativos básicos de comportamiento que tienden a estar presentes, por un lado, en la empresa, y, por otro, en la familia (Parsons 1951).

PATRONES DE COMPORTAMIENTO BASICOS

- Neutralidad afectiva *versus* afectividad
- Relaciones específicas *versus* difusas
- Relaciones universales *versus* particularistas
- Status basado en el logro *versus* adscrito
- Orientación colectiva *versus* individual

La afectividad es un aspecto que tiende a estar regulado culturalmente, tanto en la empresa como en la familia, por las consecuencias que se prevén para el comportamiento y resultados de cada una de las organizaciones. En la empresa es probable que las normas tiendan a prescribir para sus miembros una neutralidad afectiva, en el entendido de que la emocionalidad puede interferir con la racionalidad técnica económica que inspira su funcionamiento.

Particularmente, esto es así en lo referente a las decisiones que deben adoptar las autoridades de la empresa sobre el uso de recursos financieros, tecnológicos y humanos, de modo de cautelar el logro de objetivos y metas. Por el contrario, en la familia es de esperar que las normas destaquen la expresión de afectividad, en la medida en que dicho elemento es el que motiva el vínculo entre la pareja, y entre ésta y los hijos, dando lugar a acciones de cuidado y protección. Al respecto, la empresa familiar enfrenta el dilema de cómo manejar la afectividad. Por una parte, si la opción es de difundir una neutralidad, ello puede alterar las relaciones emotivas naturales que existen entre miembros de la familia que participan en la empresa; por otro lado, la empresa familiar puede optar por tolerar la afectividad pero ello puede desvirtuar la orientación técnica para el desempeño de cometidos y sus relaciones, afectando potencialmente a los resultados de la empresa.

Empresa y familia regulan también el comportamiento de sus miembros integrantes en términos de la definición de roles específicos o difusos que desempeñar. La especificidad o difusividad está referida a si las relaciones entre las personas se circunscriben a algunas dimensiones o aspectos, o a una variedad de éstos. En el caso de la empresa se perfilan expectativas de conducta en torno a dimensiones específicas, de tal modo que las personas se circunscriben a participar con otras en labores determinadas, pudiendo incluso proscribirse explícitamente iniciativas por abordar funciones distintas de las formuladas. A través de esta especificidad de roles la empresa procura cautelar la racionalidad técnica económica que la inspira, en la medida en que ello supone una división eficiente del trabajo y compatibilidad de capacidades en las personas para responder efectivamente a tareas específicas. En contraste con esta especificidad de cometidos en la empresa, en la familia se promueven normas de difusividad; vale decir, que las personas se relacionan en una variedad de aspectos, en torno a lo económico, lo afectivo, lo lúdico, lo sexual, etcétera, lo cual es congruente con las funciones diversas que la familia busca cumplir para sus integrantes. La especificidad o la difusividad constituyen un dilema para la empresa familiar; naturalmente los miembros de la familia que participan en la empresa van a tender a relacionarse en distintas dimensiones, pero ello probablemente puede ser objeto de conflicto, al precisar la racionalidad técnica un acento en dimensiones específicas derivadas de las tareas. Por el contrario, si se promueve la especificidad en pro de la efectividad y eficiencia, ello puede repercutir en que los miembros de la familia que participan en la empresa sientan alterada su relación y experimenten conflictos para responder al vínculo de parentesco.

Empresa y familia definen roles en términos universales o particularísticos, con lo cual se intenta controlar el comportamiento de sus integrantes. Lo universal o particular alude a si las relaciones con las personas se establecen y desarrollan sobre la base de su ubicación en un status o categoría determinada, o, por el contrario, en la relación se atiende fundamentalmente a características que destacan

la individualidad del sujeto. En la empresa la tendencia es a que las normas promuevan la universalidad, de modo que sujetos incluidos dentro de una misma categoría son tratados con criterios iguales. Personas que son clientes son atendidas en función de dicha consideración. La orientación hacia la universalidad es entendida como un aporte para la racionalidad técnica económica de la empresa en la medida en que supone procedimientos estandarizados para cumplir con tareas. En contraste con esto, lo que prevalece en la familia son normas que valoran el particularismo, el atender a las singularidades de las situaciones que afectan a personas. Las dificultades que aquejan al miembro de la familia son atendidas en consideración de su individualidad específica. El particularismo de las relaciones en la familia es congruente con la orientación de ésta a atender la naturaleza humana en su condición más básica y primitiva. Universalismo *versus* particularismo es otro dilema de la empresa familiar; el acento en el primero puede significar que los miembros de la familia que participan en la empresa sientan ignorada su individualidad, como, por otra parte, que un exceso en el particularismo lleve a privilegiar los intereses y necesidades de los parientes, en desmedro de la racionalidad técnica que precisa el negocio.

La pertenencia a empresa y familia es también objeto de regulación normativa, en el entendido de que el número y cualidad de los participantes incide en el desempeño de las organizaciones. El control de la pertenencia es examinado en la orientación de "membrecía" adquirida *versus* adscrita. En el caso de la cultura de la empresa, las normas postulan que para participar en ella las personas deben acreditar ser poseedoras de capacidades y actitudes que contribuyan a la racionalidad técnica económica que les inspira. La pertenencia adquirida para participar en la empresa puede tener la condición de temporalidad en cuanto la persona no responda acertadamente a los requerimientos de las tareas asignadas. Por otro lado, el desempeño que tenga la persona se supone condición para que acceda en monto y calidad a recompensas. En la familia, el criterio de pertenencia a ella es de tipo adscrito, el parentesco es lo que determina la calidad de miembro; en tal sentido, existe una situación dada para aquellos que son miembros, estando ausente la posibilidad de exclusión o término de la pertenencia, por las características o actuaciones de las personas. El acceso a los beneficios y recursos de la familia tiende a estar abierto a todos sus miembros. Al respecto, las empresas familiares deben dilucidar el criterio de pertenencia adquirido o adscrito. Los vínculos de consanguinidad pueden llevar a que la empresa, como extensión de la familia, sea considerada como un espacio natural para la participación y remuneración de parientes, con eventuales efectos disfuncionales para su administración económica y técnica. Por el contrario, un acento en criterios de pertenencia adquirida puede derivar en desatender las necesidades económicas y laborales de miembros de la familia, y, por ende, dar lugar a conflictos en las relaciones de familiares.

Finalmente, empresa y familia formulan normas sobre la orientación colectiva o personal que deben tener sus miembros. En la empresa se promueve una orientación hacia intereses colectivos, para posibilitar la efectividad y eficiencia de la empresa. El logro de tales estados exige una concertación de esfuerzos, o, en caso contrario, las metas se verán abortadas parcial o totalmente. La orientación a intereses individuales en la empresa puede estar presente sólo en la medida en que son contribuciones para el logro de los propósitos de la empresa, y, aun en esa

situación, lo que prevalece es una orientación a intereses colectivos. La familia, por el contrario, es un espacio que tolera e incluso estimula la orientación a intereses individuales. El desarrollo de la persona, en su potencialidad de capacidades y talentos e incluso limitaciones graves, puede llevar a que en la familia se oferten recursos materiales, de dedicación, afecto y tiempo en función de intereses individuales de sus miembros. La empresa familiar precisa resolver, particularmente para miembros de la familia que participan en ella, si la orientación de intereses será de tipo colectivo o individual. El que la empresa sea percibida por los pariente como una extensión natural de la familia, puede llevar a que prevalezcan, al menos parcialmente, iniciativas e intereses marginales o ajenos para un desempeño efectivo de la empresa. Si la inclinación de las normas de la empresa familiar es a privilegiar los intereses colectivos de la empresa, pudiera ser que ello fuera fuente de conflicto familiar, al marginarse los intereses autoorientados de parientes.

Hacia una tipología de las empresas familiares

Una de las hipótesis que inspiran este trabajo es la de que detrás de la idea de empresa familiar existe una variedad de organizaciones denominadas con dicho nombre. Esta diversidad de empresas familiares implicaría situaciones y problemas distintos que, a su vez, requerirían de formas de administración diferentes.

En esta sección buscamos elaborar una tipología de empresas familiares, de modo de poder clasificar diferentes versiones de dichas organizaciones. Para hacer esto, se ha decidido utilizar dos dimensiones que hemos considerado pertinentes. Una corresponde al grado de desarrollo de las empresas, y la otra a la intensidad de la relación empresa-familia existente en ellas.

Dimensión grado de desarrollo

El pensar en empresas familiares, al igual que en empresas sin dicha connotación, sugiere organizaciones que pueden encontrarse en distintas fases o etapas de desarrollo y crecimiento. Esto puede ser la resultante de edades distintas, de tamaños diferentes, de situaciones de mercado distintas, que determinen que la empresa deba adaptarse más o menos rápidamente a cambios, todo lo cuál deriva en que las empresas familiares situadas en distintas fases de desarrollo deban resolver problemas diferentes y aplicar mecanismos de gestión diferentes.

En este sentido, se concibe que el grado de desarrollo representa fundamentalmente una dimensión evolutiva, ya que las empresas familiares pueden pasar, por distintas etapas de desarrollo a lo largo de su vida. Cada etapa estaría caracterizada por un problema de gestión central o principal, respecto de la cual se supone el desarrollo y aplicación de estrategias de administración específicas (Lippitt y Schmidt 1967, Greiner 1972, Barry 1981, y Churchill y Lewis 1983). En virtud de las características desarrolladas por las empresas familiares, éstas podrán encontrarse en alguna de las etapas de desarrollo. Dichas etapas serían tres:

- Formación
- Consolidación
- Desarrollo o proyección

En la etapa de formación las empresas se ven enfrentadas al problema administrativo central, referido a generar flujos de ingresos que permitan asegurar la subsistencia. Vale decir, las preocupaciones fundamentales de la Administración en estas empresas está relacionada con producir y vender (Lippitt y Schmidt 1967, Greiner 1972).

En relación con este tipo de empresas, suponemos la existencia de baja formalización en sus estructuras, estrategias y sistemas, y un acento en las actividades operativas, más que en aquéllas referidas a políticas y estrategia de la empresa. Esto puede estar relacionado con un tamaño reducido de la organización, lo que no presiona hacia una mayor formalización, centrándose entonces la administración en el problema de la subsistencia. Del mismo modo, el poder de negociación que manifiestan empresas en esta etapa de desarrollo es reducido, tanto en lo que se refiere a los proveedores como a los compradores, dados los bajos volúmenes de compra y desconocimiento en el mercado.

Las empresas en la etapa de consolidación se enfrentan al problema administrativo central de aumentar la eficiencia en las operaciones, de modo de potenciar su competitividad y mantener o aumentar los niveles de participación en el mercado. Este hecho las llevaría a adoptar nuevas formas de administración, que tiendan a resolver los problemas que surgen de una mayor complejidad en las operaciones, tanto por número de ellas como por su variedad. De acuerdo con esto, suponemos que las empresas que se encuentren en la etapa de consolidación han alcanzado mayores tamaños en términos de trabajadores, activos totales y ventas, por lo que tenderán a presentar mayor formalización en sus estructuras y sistemas, y hacia el establecimiento de una estrategia dentro de su ámbito de negocios. Asimismo, dichas empresas poseerían una capacidad generadora de flujos relativamente cierta (Lippitt y Schmidt 1967, Lewis y Churchill 1983, Mucci 1970).

Por último, la etapa de desarrollo o proyección describe situaciones en que las empresas se enfrentan a la ampliación de sus actividades en términos geográficos o de ámbitos de negocios distintos, para permitir su proyección y supervivencia en el futuro. Lo anterior puede llevar tanto a la reformulación de estrategias para la empresa dentro de su ámbito de negocios vigente como a la formulación e implementación de estrategias para sus nuevos ámbitos de negocio. Estos hechos, en conjunto con el tamaño alcanzado por las empresas en esta etapa de desarrollo, sugerirían que estas empresas han llegado a niveles de complejidad organizacional importantes, lo que se manifestaría fundamentalmente a través de un mayor número y mayor especialización de funciones, pudiendo existir también un mayor número de niveles jerárquicos. Esto podría incluir, además, la participación de la empresa en distintos mercados, lo que plantearía mayores exigencias con relación a las formas de gestión del negocio, de modo de no perder las ventajas competitivas alcanzadas por el hecho de buscar una mayor proyección. Dichas mayores exigencias se harían muy palpables en la mayor complejidad requerida para el manejo financiero de la empresa, en la gestión de distintas carteras de productos, como también en el manejo del recurso humano, mucho más abundante y de mayor variedad en su composición (Churchill y Lewis 1983, Mucci 1970, Lippitt y Schmidt 1967).

Dimensión intensidad de la relación empresa-familia

Como hemos señalado con anterioridad, nuestra hipótesis considera la existencia de una variedad de empresas familiares, la que estaría dada tanto por el grado de desarrollo de las empresas como por la intensidad en el vínculo entre empresa y familia. Esta última dimensión, la intensidad de la relación empresa/familia, estaría sugiriendo la existencia de variedad entre las empresas familiares en función del tipo e intensidad de la vinculación entre el sistema empresa y el sistema familia. Así es como pueden existir empresas cuyo único vínculo con la familia sea la participación del jefe de familia como principal accionista de la empresa o como presidente del directorio, sin que exista mayor superposición entre las decisiones empresariales y las decisiones en el ámbito familiar. Sin embargo, pueden existir otras situaciones en que la vinculación de la familia y la empresa es de mayor vigor, con participación de un mayor número de familiares en los niveles de propietario o empleado de la empresa, o en una combinación de ambos (Holland y Boulton 1984, Lansberg 1991, Kepner 1983).

Creemos que la intensidad de la relación entre empresa y familia es una variable continua, existiendo empresas en que no existe mayor vinculación con la familia, mientras en otras es difícil distinguir entre el sistema familia y el sistema empresa, confundiéndose los roles correspondientes. Los ejemplos mencionados corresponderían a los extremos de un continuo de empresas.

Para determinar si dicho vínculo es o no intenso, se han propuesto las siguientes variables para ser tomadas en consideración:

- Cantidad de miembros de la familia que participan en la empresa: en la medida en que dicho número sea mayor, la intensidad de la relación empresa-familia también lo será.
- Grado de parentesco: en este sentido, deberá distinguirse entre los conceptos de familia nuclear y familia extendida, ya que una mayor participación de miembros de la familia nuclear (aquella compuesta por los padres e hijos) implicará una mayor intensidad de la relación empresa/familia, en comparación con una situación en que el número de familiares participantes en la empresa sea el mismo, pero cuya pertenencia corresponda mayormente a la familia extendida.
- Número de horas destinadas por miembros de la familia a la empresa: mientras mayor sea el número de horas destinadas por miembros de la familia a labores propias de la empresa, la intensidad de la relación será mayor.
- Diversidad de roles y niveles decisorios en los que participen los familiares: en la medida en que los miembros de la familia participen en roles directivos de importancia, la intensidad de la relación entre empresa y familia será de mayor grado. Por otra parte, si esa participación, además de ocurrir en un nivel de propiedad o directivo, se da en otros niveles decisorios, como el estratégico, político u operativo, mayor será la intensidad de la relación. De

igual modo, si la participación de los familiares en la empresa toma forma a través de roles distintos -dueños, empleados, asesores, etcétera-, mayor será el vínculo entre familia y empresa.

- Uso compartido de espacio físico: si la familia comparte el espacio físico con la empresa, la intensidad de la relación tenderá a ser mayor.
- Dependencia financiera de la familia con relación a la empresa: en la medida en que la familia dependa financieramente en forma exclusiva de los ingresos provenientes de la empresa, el grado de intensidad de la relación será mayor.

En función de las variables recién mencionadas, se tipifican relaciones entre empresa y familia de baja y de alta intensidad, las que se caracterizan a continuación.

RELACIONES DE BAJA INTENSIDAD

Las relaciones entre empresa y familia de baja intensidad estarían caracterizadas por un nivel reducido de participación porcentual de familiares en la empresa, restringido fundamentalmente a los niveles decisorios de propiedad. No se compartiría espacio físico ni habría gran dependencia financiera de la familia en relación con la empresa. La propiedad podría estar repartida, incluso, entre miembros de la familia y personas externas a ella, manteniéndose el control dentro de la familia.

RELACIONES DE ALTA INTENSIDAD

Las situaciones de alta intensidad de la relación implican la existencia de una fuerte participación de los miembros de la familia, en especial de la familia nuclear, tanto en número como en tiempo, en los asuntos de la empresa. Lo anterior indicaría la participación de más de un miembro de la familia, esto es, además del fundador o dueño, su pareja o alguno de los hijos o incluso parientes, conforme a un concepto de familia extendida. Dicha participación involucraría, además, que los miembros de la familia tendrían responsabilidades en distintos niveles decisorios de la empresa; vale decir, no solamente en el nivel de propiedad (representado en un directorio o consejo de administración), sino también en los niveles estratégico, político e incluso el operativo. La alta intensidad de la relación empresa-familia también estará caracterizada por una compartición importante del espacio físico. Empresas familiares cuyas instalaciones se encuentren total o parcialmente en el lugar de la residencia de la familia tenderán a tener una mayor intensidad de la relación con ésta. Del mismo modo, el grado de dependencia financiera de la familia en relación con la empresa sería alto, tanto por concepto de dividendos o repartos de utilidades como también por las remuneraciones asignadas por la empresa a miembros de la familia.

Al combinar ambas dimensiones, grado de desarrollo e intensidad de la relación empresa/familia, podemos establecer una tipología de empresas familiares en la cual se postulan seis versiones de dichas empresas. Las empresas familiares

podrían encontrarse en cualquiera de las tres etapas de desarrollo, lo que a su vez se combinaría con el grado de intensidad de relación con la familia, que hemos señalado puede ser alto o bajo (dentro de un continuo), conformándose entonces una matriz de tipos de empresas familiares de 3 x 2 y definiéndose, por tanto, seis clasificaciones distintas de dichas empresas. A continuación se plantean las características correspondientes a cada uno de los tipos de empresas.

Tipos de empresas familiares

Conforme a lo señalado, la combinación de las dos dimensiones consideradas conllevaría la existencia de seis tipos de empresas familiares con características diferentes y, por ende, con problemas propios de distinta naturaleza (véase figura 1). Estos tipos o clasificaciones son planteados con un carácter de hipótesis, las cuales se explicarán a continuación.

Figura 1

DESARROLLO	Tipo V	Tipo VI
CONSOLIDACION	Tipo III	Tipo IV
FORMACION	Tipo I	Tipo II
	BAJA INTENSIDAD	ALTA INTENSIDAD

- Tipo 1. Estado de formación/relación de baja intensidad.

Correspondería a empresas familiares que presentan las características que siguen.

El sistema empresa, en general, es incipiente en términos de su historia, aunque resulta de mayor importancia el que su estructura sea de carácter simple, con baja formalización y diferenciación, y muy centralizada, donde el gerente -generalmente el dueño- es quien adopta

una gran cantidad de las decisiones, llevando el control y gestión del negocio.

- Tamaño de la empresa pequeño, en términos de número de trabajadores, volumen de ventas y participación de mercado, entre otras variables.
- Participación activa de un bajo porcentaje de los miembros de la familia, probablemente sólo alguno de los cónyuges. Dicha participación se produce fundamentalmente en el nivel de propiedad, la que incluso puede ser compartida con otros socios externos a la familia.
- La empresa y la familia se encuentran en lugares diferentes, por lo que no se comparte espacio físico.
- Relativa independencia financiera de la familia respecto a la empresa, dado que existen pocos miembros de la familia involucrados, además de que dicha participación se produce en el rol de dueños, y no de empleados que reciben sueldo. Los familiares pueden tener otras fuentes permanentes de ingreso en adición a aquel que pueda provenir de la empresa.

■ **Tipo 2. Estado de formación/relación de alta intensidad.**

Las características de estas empresas serían:

- El sistema empresa, en general, es una organización que tiende a tener pocos años de existencia, no estando consolidada en el mercado en que interviene. Por estas razones, no es posible determinar claramente su capacidad generadora de flujos, siendo por tanto más riesgosos sus retornos para los dueños y más incierto su poder de supervivencia. Por otra parte, su estructura organizacional es de carácter simple, poco diferenciada y más bien centralizada. No existen prácticamente sistemas de información, decisión y control. La gestión y control son realizadas fundamentalmente por el dueño, socio y/o creador del negocio.
- Participación activa de un porcentaje importante de los miembros de la familia, tanto en cuanto al tiempo involucrado como respecto a la variedad de niveles decisorios en que ellos se involucren. Esto puede implicar la participación de familiares en los niveles de propiedad, estratégico, político y operativo, en los roles de dueño y empleado de la empresa.
- Compartición total o parcial de espacios, lo que genera un contacto mucho más directo y cercano entre las actividades de la empresa y las de la familia.

- Existencia de una dependencia financiera importante de la familia con respecto a la empresa. El o los dueños dependen casi exclusivamente de los ingresos provenientes de la empresa, ya sea a través de reparto de utilidades o de las remuneraciones recibidas por su trabajo en la empresa.

■ **Tipo 3. Estado de consolidación/relación de baja intensidad.**

Correspondería a aquellas empresas que presentan las características que se exponen a continuación.

- El sistema empresa se encuentra consolidado en el mercado en que compete. Su estructura se encuentra más formalizada, al igual que los sistemas de información, decisión y control. Los productos y servicios de la empresa se encuentran claramente definidos, al igual que su ámbito de negocio y la estrategia. Sus resultados permiten los rendimientos necesarios para reeditar al capital involucrado. Sus productos se encuentran claramente definidos y son identificables por parte del segmento o segmentos de mercado al cual o a los cuales se dirigen.
- La participación de los miembros de la familia en la empresa puede involucrar a varios parientes, pero si es así dicha participación se restringe a los niveles decisorios de propiedad (directorio) y estratégico, el que puede conformarse con un gerente general externo a la familia o con uno interno. Si existen otras personas de la familia que desempeñen labores en la empresa, éstas serán pocas, proporcionalmente, o no demandarán mayor tiempo.
- Se incorpora un mayor número de profesionales externos a la gestión del negocio, lo que influye en el mejoramiento de la eficiencia de la empresa, así como en modificaciones en su cultura.
- La dependencia financiera de la familia respecto de la empresa es reducida, lo que se traduce en menores presiones desde la familia respecto al reparto de excedentes y una mayor reinversión de ellos en la propia empresa.

■ **Tipo 4. Estado de consolidación/relación de alta intensidad.**

Incorpora a empresas familiares que presentarían las características que se exponen.

- El sistema empresa se encuentra consolidado en términos de una situación financiera estable, capacidad generadora de flujos cierta, estructura y estrategias definidas, aceptación y conocimiento de los productos por parte del mercado. El mercado en que participa ya no

le permite a la empresa seguir creciendo, por lo que es necesaria la búsqueda de nuevos ámbitos de negocio.

- La empresa puede recurrir a la familia para satisfacer sus necesidades de recursos humanos, por lo que puede incorporarse un mayor número de familiares relacionados a cargos en distintos niveles de la empresa. Del mismo modo, en la medida en que el sistema familia se encuentre más desarrollado, éste podrá estar requiriendo a la empresa para la colocación de dichos familiares en puestos de aquélla.
- Existe participación activa de un porcentaje importante de los miembros de la familia en la empresa, tanto en cuanto al tiempo involucrado como respecto de la variedad de niveles decisorios en que aquéllos se incorporen. Dicha participación se manifiesta tanto en los niveles de propiedad y estratégico como en el político y el operativo.
- Existe una mayor dependencia financiera de los miembros de la familia respecto a los resultados de la empresa, dada la vinculación de un porcentaje importante de familiares como dueños y empleados.
- La existencia de familiares con distintos grados y tipos de participación en la empresa (dueños, empleados, dueños y empleados, y personas con ningún grado de participación) conlleva la generación de conflictos de intereses u objetivos, lo que hace más compleja la gestión del negocio, mezclándose no tan sólo los objetivos de la familia y los de la empresa, sino también los intereses muchas veces divergentes de los distintos familiares.
- La participación de profesionales externos en la gestión del negocio es reducida, ya que la familia ocupa una cuota importante de cargos, lo que se traduce en formas de administración menos técnica y en una cultura empresarial más marcada por la cultura familiar.

■ Tipo 5. Estado de desarrollo/relación de baja intensidad.

Las empresas incluidas aquí corresponden a aquellas que incorporen las características expuestas a continuación.

- Sistema empresa en expansión hacia otros ámbitos de negocios, producto de la maduración del mercado en el que se participa, de la ampliación de sus objetivos y de los beneficios de la integración o diversificación. La estructura se hace compleja y diferenciada, llegando probablemente a formas divisionalizadas, con creación de centros de costos, resultados o unidades estratégicas de negocios que permitan gestionar la empresa en forma más descentralizada, dado su volumen de actividad. El número de trabajadores y el tamaño de la empresa se hacen mayores, aumentando así también la complejidad de la organización.

- Participación poco activa de los miembros de la familia en la gestión de la empresa. Probablemente algún o algunos de los miembros de la familia se encuentren incorporados al directorio, y el presidente de éste también pertenezca a la familia.
- Necesidades importantes de distintas fuentes de financiamiento para nuevos proyectos pueden ser resueltas en virtud de la apertura de las sociedades, transándose sus acciones en bolsa o emitiendo títulos de oferta pública comerciables en el mercado de valores. Esto puede originar una reducción en el porcentaje de propiedad de la empresa que mantenga la familia, la que de todas maneras mantiene el control o la facultad de designar a la administración.
- La administración de la empresa es enteramente profesionalizada y desempeñada fundamentalmente por personas externas a la familia, haciéndose de este modo la gestión del negocio en forma técnica y aumentando su eficiencia y competitividad.

■ Tipo 6. Estado de desarrollo/relación de alta intensidad.

Corresponde a empresas familiares que presentarían las características siguientes.

- El grado de desarrollo alcanzado por el sistema empresa determina que éste busque crecer, ampliando sus negocios, tanto geográficamente (exportaciones, cadenas de distribución propias extensas, etcétera), como también hacia otras áreas de actividad.
- Alto grado de complejidad de la organización, producto del tamaño alcanzado y del número y variedad de interrelaciones entre los miembros y unidades de la organización. Este mayor tamaño y complejidad se generarían a partir de un mayor número de trabajadores, de una ampliación en las actividades realizadas y de un incremento en el volumen de ventas y producción, fundamentalmente. La estructura puede derivar hacia formas más diferenciadas, tales como la estructura divisionalizada, con la generación de unidades por área o producto muy autónomas en la toma de decisiones.
- Mantención de un grado de participación importante de los familiares en la empresa. El directorio sigue conformado total o casi totalmente por miembros de la familia, manteniéndose también un gran porcentaje de la propiedad de la empresa en la familia.
- La gestión de la empresa continúa fundamentalmente en manos de familiares, a pesar de la incorporación de profesionales. Estos ocupan posiciones que secundan a los distintos miembros de la familia que se desempeñan en cargos gerenciales.

Los requerimientos de recursos financieros para el desarrollo de nuevos proyectos se resuelven mediante créditos de instituciones financieras y aportes de capital efectuados por los dueños. No se utiliza la emisión de valores de oferta pública.

Hipótesis de subsistencia y evolución de las empresas familiares

La clasificación de las empresas familiares planteada en una sección anterior señala seis tipos distintos de ellas, según su grado de desarrollo y la intensidad existente en el vínculo empresa-familia. Sin embargo, no todos dichos estados tendrían igual probabilidad de ocurrencia, puesto que existirían trayectorias o evoluciones más comunes y reiteradas que otras.

Nuestra hipótesis es que la probabilidad de existencia de los diferentes tipos de empresas familiares está relacionada en forma inversa con el grado de desarrollo. Vale decir, el porcentaje de empresas familiares sería substancialmente mayor en la etapa de formación, siendo dicho número más reducido en el caso de las empresas en etapa de consolidación, y mucho menor aun en la etapa de proyección o desarrollo.

El hecho anterior se produciría por tres factores: la mortalidad del sistema empresa (quiebra o cierre, término de giro, etcétera), la pérdida de la calidad de empresa familiar por el abandono del control de ella por parte de la familia (ventas, transformación en sociedades anónimas abiertas u otras) y la desintegración del sistema empresa, originada por problemas o conflictos del sistema familia.

La desintegración de la empresa sería el resultado de la incapacidad de ésta para generar excedentes suficientes para recompensar la inversión en capital, tiempo y trabajo de los dueños y poder hacer frente a los compromisos con acreedores y proveedores. Dicha desintegración sería el reflejo de quiebras, cierres o términos de giro.

La pérdida del control de la empresa por parte de la familia -esto es, no poder determinar la administración de la empresa- se originaría por la venta de porcentajes importantes o totales de los derechos sobre la empresa. Lo anterior podría estar motivado en los deseos de hacer líquidas las ganancias de capital obtenidas durante el crecimiento de la empresa o sólo recuperar los capitales invertidos.

Por último, la desintegración de las empresas familiares también podría estar originada en problemas o conflictos del sistema familia que repercutieran en la empresa llevándola a su desintegración o cierre.

En el nivel de formación se plantea que el mayor porcentaje de extinción de las empresas familiares estaría explicado por la mortalidad del sistema empresa, mientras que en las etapas de mayor desarrollo la extinción de las empresas familiares estaría explicada por la desvinculación de la familia respecto a la empresa. Lo anterior no implica que las empresas como sistema mueran, sino que se transforman en otro tipo de sociedades, ya no de carácter familiar.

Los planteamientos realizados, al mismo tiempo de señalar nos una cierta distribución de los tipos de empresas familiares, nos permiten postular una trayectoria de "supervivencia" de dichas empresas.

Las empresas familiares, para poder subsistir en el tiempo conforme a sus características y dimensiones en juego, debieran tender a seguir una trayectoria desde el tipo II, formación/alta intensidad, hacia el tipo V, desarrollo/baja intensidad. Lo anterior estaría fundado en que en los inicios del desarrollo de las empresas, en la etapa de formación, gran parte del poder de sobrevivencia de las empresas familiares estaría determinado por la disponibilidad de recursos humanos de la familia vinculados intensamente con el accionar y objetivos de la empresa. Vale decir, las empresas familiares contarían con recursos humanos altamente motivados, no sólo en relación al trabajo mismo y a obtener compensaciones económicas por aquél, sino también por otras consideraciones, como por ejemplo tradición familiar, status o prestigio (Barry 1980).

Esto indicaría entonces que la existencia de una mayor intensidad en la relación empresa/familia estaría potenciando las empresas en etapa de formación (Davis 1983, Davis y Stern 1980).

Sin embargo, a medida que la organización se va desarrollando, va aumentando de tamaño y se va haciendo más compleja, y el desafío o problema administrativo central tiende a centrarse en el potenciamiento de la eficiencia, de la competitividad y del crecimiento, a la vez que los requerimientos de habilidades de gestión y de racionalidad técnica en las decisiones empresariales tienden a ser mayores. Esto origina que pierda importancia una vinculación más intensa entre la empresa y la familia, a menos que esta última pueda proveer a la empresa de recursos humanos capacitados para la gestión y no solamente para tareas operativas.

Así entonces, a medida que la empresa va pasando de la etapa de consolidación a la de desarrollo, dichos requerimientos de recurso humano especializado se hacen aun mayores, no sólo en términos de personas con conocimientos y habilidades para la gestión, sino también de mano de obra, pero con capacitación especializada. Lo anterior induce a suponer, a excepción de aquellos casos en que la familia pueda proveer a la empresa de personas con esas características o de situaciones en que la industria sea menos demandante en ese sentido, que aquellas empresas cuya vinculación con la familia es menor o se reduce al ámbito de la propiedad tienden a tener mayor probabilidad de supervivencia en etapas de desarrollo mayores.

Resumen y conclusiones

Este trabajo ha tenido por propósito desarrollar un marco conceptual referente a empresas familiares. En su primera parte se procedió a elaborar una definición de dichas organizaciones, precisándose que el carácter familiar viene dado por el grado de interrelación que tiene el sistema familia en la propiedad, constitución, diseño y administración de la empresa. Este concepto tiene la peculiaridad de ser inclusivo de empresas familiares en que participan relaciones de parentesco de primera o más generaciones, con lo cual se posibilita examinar empresas que pueden estar en estados tempranos o avanzados de su evolución.

La segunda parte del trabajo estuvo orientada a examinar las características de la empresa y de la familia, en el entendido de que dicha caracterización ayuda a entender las peculiaridades de las empresas familiares. Con relación a la empresa, se destacó su carácter de institución inspirada en una racionalidad técnica económica

orientada a la generación de bienes o servicios para satisfacer necesidades de la sociedad. En función de dicha racionalidad técnica económica se advirtió que la empresa, en su interacción con el medio, requiere decisiones estratégicas y operativas que tornen viable la consecución efectiva y eficiente de los objetivos y metas que la identifican. En contraste con la empresa, se examinó a la familia en cuanto organización social que cumple funciones diversas para el desarrollo de la vida humana. En la familia, se destacó su inspiración en una racionalidad de tipo socioemocional, en que su constitución y acciones están fundadas en la afectividad.

Conforme a este análisis comparativo, se atribuye un carácter complejo a las empresas familiares, en la medida en que suponen un esfuerzo integrador del sistema empresa y del sistema familia, cada uno de los cuales es de por sí complejo en su constitución y administración. La tercera parte del trabajo profundiza en este aspecto, señalándose que las empresas familiares deben hacer frente a decisiones que constituyen dilemas entre privilegiar la racionalidad técnica económica correspondiente a la dimensión empresa o privilegiar la racionalidad socioemocional proveniente de la familia. Tales dilemas corresponden a la definición de pautas normativas básicas para el comportamiento de la empresa familiar, las cuales aluden al manejo de la afectividad, la definición de roles, la condición de miembro y acceso de recompensas, y la orientación hacia intereses individuales frente a los colectivos.

Finalmente, el trabajo se orientó a la elaboración de una tipología de empresas familiares, lo cual obedece a la hipótesis de que es probable que la existencia empírica de estas organizaciones corresponda a distintas versiones. Para tales efectos se sostiene, por un lado, que las empresas familiares pueden diferir en su estado de desarrollo, existiendo casos en etapas más primitivas y otros en etapas más evolucionadas. Por otra parte, también se sostiene que las empresas familiares pueden diferir en el grado de integración que se guarda con la familia, existiendo situaciones de baja y alta integración. De la combinación de ambas variables se postula la existencia de seis tipos de empresas familiares, respecto de cada uno de los cuales se plantean sus peculiaridades organizacionales y sus estrategias de administración. Esta tipología supone hipótesis que debieran dar lugar a su prueba empírica en empresas familiares chilenas, labor que probablemente será continuada por los autores de este documento.

En la intencionalidad de llevar a cabo estudios empíricos de empresas familiares en Chile, se prevé como estrategia útil para tal propósito el análisis de casos. El acceso a empresas familiares específicas permitiría conocer en detalle y profundidad, por una parte, sus estrategias de administración y sus consecuencias para la viabilidad de la empresa. Por otra parte, posibilitaría examinar las interacciones entre empresa y familia, precisando sus efectos sobre una y otra institución. Cabe hacer presente que la perspectiva analítica propuesta en este trabajo privilegia la atención a la dimensión empresa en su relación con la familia. Sin embargo, es pertinente advertir que en futuros estudios debería abrirse una perspectiva analítica para observar las consecuencias de la empresa sobre la familia, en términos tales que faculden ponderar, por ejemplo, su efecto en la integración o desintegración de ésta.

Otro aspecto por considerar en futuros estudios son las condiciones que llevan a que las empresas familiares se consoliden y evolucionen como negocios. Se estima que la formación de estas instituciones puede ser un proceso relativamente menos complejo, en comparación con etapas orientadas a estabilizar la organización y

perspectiva analítica para observar las consecuencias de la empresa sobre la familia, en términos tales que faculden ponderar, por ejemplo, su efecto en la integración o desintegración de ésta.

Otro aspecto por considerar en futuros estudios son las condiciones que llevan a que las empresas familiares se consoliden y evolucionen como negocios. Se estima que la formación de estas instituciones puede ser un proceso relativamente menos complejo, en comparación con etapas orientadas a estabilizar la organización y posibilitar su desarrollo. En tal sentido se considera de interés conocer empresas que se encuentren en distintas etapas de evolución y evaluar en ellas factores que pueden estar asociados a su evolución exitosa.

En general, de la elaboración de este trabajo de índole teórica se tiene la expectativa de que el avance en el conocimiento sobre las empresas familiares en Chile vendrá de la observación empírica; en ella se han de encontrar testimonios que validen o no la tipología de empresas familiares que aquí se ha propuesto. A juicio de los autores, lo valioso de dicha tipología es que plantea una diversidad en la existencia de empresas familiares, para cada una de las cuales se postulan desafíos y requerimientos de administración distintos.

Por último, se postula que el estudio de casos de empresas familiares deberá descansar fuertemente en una estrategia metodológica de índole cualitativa. Entender lo que ocurre en tales empresas exige, probablemente, conocer sobre la participación de diversos actores y sus interacciones, lo cual hace necesario tener acceso a las motivaciones profundas que inspiran sus acciones. Se estima que el comportamiento en las empresas familiares acontece en un contexto de sutilezas que para pesquisarlo precisa, por parte del investigador, un trabajo laborioso de tipo empático, en virtud del cual poder identificar el sentido que los actores participantes en la empresa familiar le atribuyen a sus acciones.

Referencias

- BARACH, J.A. (1984). "Is there a Cure for the Paralyzed Family Board?", *Sloan Management Review*, otoño.
- BARNES, L.B. y S.A. HERSHAN. "Transferring Power in the Family Business", *Harvard Business Review*.
- BARRY, B. (1981). "The Development of Organizational Structure in the Family Firm", *Journal of General Management*.
- BECKHARD, R. y W. DYER, JR. (1983) "Managing Continuity in the Family-Owned Business", *Organizational Dynamics*, verano.
- _____ (1983). "SMR FORUM: Managing Change in the Family Firm; Issues and Strategies", *Sloan Management Review*, primavera.
- BLAUNER, R. (1964). *Alineation and Freedom*. University of Chicago Press.

- DAILEY, R.C., T. REUSCHLIN y R.F. DE MENG. "Uncertainty and the Family Corporation", *Journal of General Management*.
- DAVIS, P. (1983). "Realizing the Potential of the Family Business", *Organizational Dynamics*, verano.
- DAVIS, P. y D. STERN (1980). "Adaptation, Survival and Growth of the Family Business: an Integrated System Perspective", *Human Relations*, 34(4).
- DEAL, T. y A. KENNEDY (1982). *Corporate Cultures*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- DE CARLOS, C. (1989). *Caracterización de la empresa familiar en la realidad chilena de empresas pequeñas y medianas*. VI Encuentro de Facultades de Ciencias Económicas y Administrativas.
- DONNELLEY, R.G. (1964). "The Family Business", *Harvard Business Review*, 42(4).
- GOLAN, N. (1981). *Passing through Transitions*. N. York: The Free press.
- HALEY, J. (1973). *Uncommon Therapy*, W.W. Norton.
- HAX, A. y N. MAJLUF (1991). *The Strategy Concept and Process*. Englewood Cliffs, N. Jersey: Prentice-Hall.
- HIRSCHHORN, L. y T. GILMORE (1980). "The Application of Family Therapy Concepts to Influencing Organizational Behavior", *Administrative Science Quarterly*, 25, marzo.
- HOLLAND, P.G. y W.R. BOULTON (1984). "Balancing the Family and the Business in Family Business", *Business Horizons*, marzo-abril.
- HOPSON, B. (1976). "Marriage, Parenthood and Divorce", en ADAMS y otros, eds., *Transition, Understanding and Managing Personal Change*, Martin Robertson.
- KEPNER, E. (1983). "The Family and the Firm: a Coevolutionary Perspective", *Organizational Dynamics*, verano.
- LANSBERG, I. (1983). "Managing Human Resources in Family Firms: the Problem of Institutional Overlap", *Organizational Dynamics*, verano.
- _____ (1983). "Conversation with Richard Beckhard", *Organizational Dynamics*, verano.
- LEVINSON, H. *Conflictos que aquejan a las empresas familiares*, Biblioteca Harvard.
- _____ (1983). "Consulting with Family Businesses: what to Look for, what to Look out for", *Organizational Dynamics*, verano.
- LIPPIT, G.L. y W.H. SCHMIDT (1967). "Crises in a Developing Organization", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre.
- MINTZBERG, H. (1977). "The Manager's Job: Folklore and Fact", en J.R. HACKMAN y otros, eds., *Perspectives on Behavior in Organization*. N.York: McGraw-Hill.

- _____ (1989). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- MUCCI, O.O. *Empresa familiar, cambio y terapia familiar*.
- NADLER, D. y M.L. TUSHMAN (1977). "A Diagnostic Model for Organizational Behavior", en J.R. HACKMAN y otros, eds., *Perspectives on Behavior in Organizations*. N.York: McGraw-Hill.
- PASMORE, W. (1988). *Designing Effective Organizations*. N.York: Wiley.
- PARSONS, T. (1951). *The Social System*. N. York: The Free Press.
- RODRIGUEZ, D. (1984). "Familia y poder", *Estudios sociales*, Nº 41.
- ROSENBLATT, P. y otros (1985). *The Family in Business*. Josey Bass.
- SANCHEZ, X. y G. VILLARROEL (1990). "Socialización primaria y estructura de la familia", *Estudios sociales*, Nº 65.
- SHEIN, E. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading, Mass.: Addison- Wesley.
- _____ (1985). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass.
- THOMPSON, J.D. (1967). *Organizations in Action*. N. York: McGraw-Hill.
- THURSTON, P.H. (1983). "Should Smaller Companies Make Formal Plans?", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre.
- WOODWARD, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. Londres: Oxford University Press.

Publicaciones periódicas

- América económica*, Nº 55 (1991). "Negocios en familia". Octubre.