

Estudio de Empresas Familiares en escenarios partiendo del Modelo Evolutivo Tridimensional**

Ileana G. García T. *

Resumen

El objetivo de este artículo consiste en determinar la aplicabilidad y flexibilidad del Modelo Evolutivo Tridimensional en la dinámica de la empresa familiar, a través del análisis de escenarios resultantes de las interrelaciones entre las etapas evolutivas de los subsistemas: Propiedad, Familia y Empresa. Ello a través de la deducción inferencial como método lógico a partir de referencias empíricas y bibliográficas. La intersección de los subsistemas resultó en el planteamiento de 36 escenarios, siendo 34 de ellos posibles (94%); de los cuales un 47% con tendencia hacia una elevada posibilidad de ocurrencia y un 53% con baja probabilidad. Se tomó como premisa que en cada eje prevalecería un solo status al momento de caracterizar el escenario. Este trabajo permitió comprobar la aplicabilidad del modelo, además de coadyuvar la comprensión del comportamiento de la empresa familiar según la condición evolutiva que presente en un momento dado.

Palabras clave: Empresa Familiar, Modelo Evolutivo Tridimensional, Modelo de los tres círculos, Familia, Propiedad.

Abstract

The objective of this article is to determinate the applicability and flexibility of the Three – Dimensional Evolutive Model in family business, through of the analysis of sceneries as a result of the interrelationship among the stages from the sub systems: Property, Family and Company. This is applying the inferential deductive

** Recibido: 22.06.04 Aceptado: 22.10.04

* (igarciator@hotmail.com) Ingeniera. Línea de Investigación Empresas Familiares, adscrita al Doctorado de Ciencias Humanas de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad del Zulia. República Bolivariana de Venezuela.

model as logical method from bibliographic and empirical references. The intersection of these carried out the study of 36 sceneries from which 34 were possible (94%); showing 47% with high possibility as a fact and 53% with low possibility. It was stated that on each axis, only one status would stand at the moment to characterize the scenery. The above allowed proving the applicability and flexibility of the Model, moreover facilitate the comprehension about family business behavior in order to evolutive condition involve in a determinate moment.

Keywords: Family Company, Three-dimensional Evolutive Model, Model from the three circles, Family, Property.

Introducción

En el devenir de la historia, los antecedentes indican que los orígenes de las organizaciones familiares son tan remotos como los del hombre mismo, y por ende su evolución es congruente con la del ser humano. Hasta la Revolución Industrial del siglo XIX, las familias eran unidades de producción que se sustentaban por sí mismas. Con el transcurso del tiempo, han ido delimitándose progresivamente tanto la familia como la empresa familiar, al punto de considerarse hoy en día como ámbitos independientes y autónomos, aunque estrechamente interrelacionados entre sí.

Una empresa familiar surge de un “sueño o ideal” de su creador; quien va implantando con su familia, lazos que a su vez van urdiendo una trama que con cierta estructuración genera como producto una “empresa”. La misma constituye un mundo muy particular, donde los afectos inherentes a las relaciones humanas, los parentescos directos y políticos, las individualidades, entre otros, se conjugan con el poder y el dinero; aspectos que le proporcionan a este tipo de empresas un matiz distintivo en relación con el resto de organizaciones empresariales y que han sido atractivos para investigadores en los últimos tiempos. Con frecuencia, la iniciativa del fundador lleva consigo grandes aspiraciones, éste espera que el negocio cuente con proyección en el tiempo, para que de esta manera se constituya en el futuro sustentable de sus descendientes. Por lo general, el nuevo emprendedor inicia su proyecto incorporando a los miembros de su núcleo familiar más inmediato como colaboradores en el mismo, y esto puede responder a diferentes razones, entre ellas: que son

más accesibles y que por tendencia natural existe confianza, lealtad, flexibilidad, identificación, compromiso, entre otros. De esta manera se inicia la creación de toda una estructura comercial cuyos lazos afectivos y de parentesco hacen que la organización constituida se perfile como una empresa familiar. En razón de lo anterior, cabe destacar que en este tipo de organizaciones convergen dos tendencias que *per se* son discrepantes. Por una parte, la “familia” tiende hacia valores como el afecto y la unidad; y por la otra, la empresa se orienta hacia la rentabilidad. Tal divergencia se convierte en foco generador tanto de fortalezas como de debilidades, lo cual le proporciona a este tipo de empresas un carácter diferente en relación con el resto de organizaciones empresariales. Por tal motivo, en los últimos tiempos se han suscitado investigaciones en el área, que han redundado en modelos conceptuales que están permitiendo divisar a la empresa familiar desde una perspectiva más amplia y completa. Uno de los aportes más significativos se atribuye a los investigadores Gersick, Davis, McCollom y Lansberg (1997), quienes basándose en el **Modelo de los Tres Círculos**, conformado por los subsistemas de la propiedad, la familia y la empresa, generaron el **Modelo Evolutivo Tridimensional** para entender a través del mismo las relaciones resultantes de la interacción entre los subsistemas en diferentes momentos de la empresa con el paso del tiempo. Cada uno de éstos experimentan una dimensión evolutiva individual; sin embargo, los mismos influyen unos en otros. Para estos autores, cada parte cambia a su propio ritmo y frecuencia, lo que implica la interrelación entre tres ejes de desarrollo que llevan dinámicas independientes pero a su vez estrechamente vinculadas.

Tal y como lo refieren estos investigadores, los avances evolutivos suscitados en cada ámbito influyen unos en los otros, pero a su vez son independientes entre sí. Las fases integrantes de cada dominio cambian a su propio ritmo y secuencia. En tal sentido, es preciso resaltar que al realizar un diagnóstico situacional de alguna empresa familiar se puede observar que ésta para el momento puede encontrarse en algún punto en el eje de desarrollo de la propiedad, ocurriendo lo mismo con la familia y la empresa; adquiriendo así un status con características particulares dependiendo de la convergencia de estos tres puntos de desarrollo. Lo anterior, redundante en la representación de escenarios que pueden resultar compatibles o no dependiendo de la congruencia lógica entre los elementos implicados producto de las combinaciones de aspectos de naturaleza diferentes. En razón a

ello, ¿Serán posibles las diferentes combinaciones de etapas de los distintos subsistemas del modelo evolutivo tridimensional de la empresa familiar, en función a la coherencia lógica entre los elementos involucrados? ¿Cómo será el comportamiento organizacional de la empresa familiar en aquellos escenarios posibles?

Y es en función de lo anterior que se deriva como objetivo del estudio, el determinar la aplicabilidad del Modelo Evolutivo Tridimensional y su flexibilidad en la dinámica de la empresa familiar, considerando el análisis de escenarios resultantes de las interrelaciones entre las diferentes etapas evolutivas de los ejes de desarrollo: propiedad, familia y empresa. De allí que lo anterior implique identificar las interrelaciones entre las etapas de los diferentes ejes del modelo evolutivo tridimensional que representan escenarios posibles y no posibles de ser aplicados, caracterizando el comportamiento organizacional de la empresa familiar en las diferentes relaciones de posible aplicación (con congruencia entre los elementos involucrados). Lo anterior, partiendo de un análisis deductivo inferencial, tomando como base referencias empíricas y fuentes secundarias de información como textos bibliográficos.

1.- Modelo de los Tres Círculos y Modelo Evolutivo Tridimensional

El **Modelo de los Tres Círculos** (Propiedad, Familia y Empresa), introducido al campo de investigación de la empresa familiar por los autores Taguri y Davis en 1982, constituye una herramienta de análisis de gran utilidad para abordar la problemática de las relaciones familiares y empresariales mediante el estudio de actores y de roles, lográndose a través de la misma identificar diferentes grupos de interés coexistentes en la empresa familiar; aspecto generador de múltiples conflictos organizacionales. Sin embargo, a pesar de su utilidad en el diagnóstico del escenario de la empresa familiar en un momento dado, el mismo limita la posibilidad de evaluar diferentes estadios experimentados por ésta a lo largo del tiempo. De allí que el **Modelo Evolutivo Tridimensional** se constituya en una trama complementaria al **Modelo de los Tres Círculos**.

El Modelo Evolutivo Tridimensional contempla que el dominio o subsistema "**propiedad**" se encuentra definido por tres fases o etapas evolutivas, las cuales son: *Compañías de propietario controlador*, *Sociedad de hermanos* y *Consortio de*

primos. Diferentes autores coinciden en destacar que la transición de una etapa a otra es bastante compleja, traduciéndose ello en bajos porcentajes de éxito en empresas que han emprendido tales cambios.

En el dominio de la “**familia**” se destacan dentro de su proceso evolutivo las siguientes cuatro fases: *Familia joven de negocios, Ingreso en el negocio, Trabajo conjunto y Cesión de la batuta*. Y en relación a la “**empresa**”, estos autores coinciden en distinguir tres fases las cuales son: *Arranque, Expansión / Formalización y Madurez*.

Los estudios de John Ward han generado sustanciales aportes para el desarrollo de la dimensión evolutiva de la Propiedad en el Modelo Evolutivo Tridimensional. Por su parte, los fundamentos conceptuales de Daniel Levinson y colegas, fueron tomados como referencia para plantear el desarrollo evolutivo individual y familiar. Asimismo, la dimensión evolutiva del negocio se basa en los trabajos de varios teóricos en relación al ciclo vital empresarial, entre ellos: Adizes, Greiner, Churchill, Flamholtz, tal como lo refieren Neubauer Fred y Lank Alden G. (1.999).

2.- Análisis de escenarios resultantes de la interacción de los subsistemas Propiedad, Familia y Empresa.

El Modelo Evolutivo Tridimensional implica la interrelación de los tres subsistemas: que entran en juego en este tipo de empresas; lo cual conlleva al planteamiento de escenarios producto de las diversas combinaciones que resultan de una matriz 3 X 4 X 3 (Propiedad, Familia, Empresa). Considerando elementos conceptuales extraídos de algunos autores en relación al área objeto de estudio, tal es el caso de Gersick, Davis, McCollom y Lansberg (1.997), aunado a referencias empíricas extraídas de organizaciones de esta índole, se pretende determinar la aplicabilidad del modelo mediante la identificación de escenarios posibles que pueden ser extrapolados a situaciones concretas de la praxis organizacional. Se destaca como premisa que los tres subsistemas cuentan con cualidades distintas; el ritmo y el patrón de desarrollo a través del tiempo es diferente para los accionistas, familiares y las empresas. En el mismo orden de ideas, las empresas familiares pueden dentro de cada ámbito omitir fases, retornar a las anteriores, estancarse en una o encontrarse en varias de ellas al mismo tiempo; lo cual conlleva hacia un múltiple abanico de posibilidades muy propias de la naturaleza de cada organización, cuando se trata de caracterizar

escenarios donde converjan los tres ejes en cuestión. No obstante, a pesar de esta complejidad, a continuación se presenta una aproximación analítica que permite sugerir escenarios que serán catalogados como *posibles* en casos en los cuales predominen argumentos lógicos que tiendan hacia la consistencia de los elementos involucrados; de lo contrario, se considerarán escenarios *no – viables*.

ESCENARIO Nº 1:

Propietario Controlador, Familia Joven de Negocios, Arranque.

Este constituye el escenario característico de muchas empresas en su momento de arranque. La propiedad puede estar comúnmente distribuida de la siguiente manera: Control absoluto por parte del fundador, Propiedad compartida con socios minoritarios y Sociedades igualitarias (uno de los socios ejerce el liderazgo). Sin embargo, según Gersick, Davis, McCollom y Lansberg (1.997), la modalidad mas común es la asociada al control absoluto por parte del fundador. Este tipo de propiedad permite al fundador tomar las decisiones estratégicas, operativas y a menudo también las asociadas a la familia, ya que éste por lo general ejerce en ella una gran influencia psicológica. En lo que a familia se refiere, tradicionalmente en matrimonios emprendedores, este tipo de organización tiende a adoptar una estructura jerárquica trasladada desde la familia, en la cual el esposo - padre ejerce el control y la esposa - socia es soporte de la gestión, estableciéndose de manera natural un esquema autoritario y centralizado, lo cual redundo en una cultura organizacional comúnmente paternalista. Por su parte, los hijos del fundador son aún menores de dieciocho años y no se encuentran involucrados formalmente en la empresa. Es relevante destacar, que en un escenario de arranque como el planteado, la orientación de la empresa se encuentra impulsada por la oportunidad y según Adizes (1.994) esto genera la siguiente reacción en cadena: la oportunidad induce hacia una gestión reactiva, la cual tiende hacia la carencia de sistemas, normas y políticas; por consiguiente propende hacia un rendimiento inconsistente, lo cual trae a su vez como consecuencia vulnerabilidad (gestión de crisis: un problema puede convertirse en crisis en un plazo muy breve). También, se refleja falta de delegación, resaltando esquemas de dirección orientados hacia la actuación individual del fundador, constituyéndose éste en puntal decisivo para la supervivencia de la organización. En el mismo orden de ideas, la supervivencia en

esta etapa se logra a través de la flexibilidad y el manejo eficiente de los costos de producción. En este momento, este tipo de empresas a menudo adopta estructuras simples, con sistemas unitarios de control y comunicación. En tal sentido, el propietario controlador a menudo no tiende hacia el desarrollo de una estructura organizacional que estimule el trabajo de equipo, ya que prefiere establecer vinculaciones directas con el personal. Tal como se refirió anteriormente, las relaciones (Propiedad – Familia – Empresa) que conforman este escenario se hacen muy comunes en muchas empresas familiares, por lo tanto esto constituye una situación de elevada posibilidad de ocurrencia.

ESCENARIO N° 2:

Propietario Controlador, Ingreso en el Negocio, Arranque.

Considerando ciertos elementos característicos del escenario N° 1 e incorporando aspectos asociados a la fase “Ingreso al Negocio”, se establece que esta relación puede presentarse al ocurrir algunas de las siguientes situaciones: 1.- En virtud de que la edad de los hijos en la etapa “Ingreso al Negocio” comprende desde la adolescencia hasta los treinta años, es posible que la empresa comience desde su constitución con la incorporación al negocio de hijos con edades comprendidas en dicho rango (proveniente de matrimonio medianamente joven). 2.- La empresa puede haber permanecido algunos años en período de arranque y los hijos han ido creciendo e incorporándose progresivamente y de manera formal en el negocio. Es importante destacar que en relación a la organización, en este escenario el fundador continúa ejerciendo el liderazgo y dominio absoluto, por ende centralizando la toma de decisiones. La empresa tiende hacia un crecimiento no planificado, organizándose en torno a las personas y no a los procesos; de allí que éstas compartan responsabilidades y se solapen muchas tareas para responder a las exigencias marcadas por el entorno. La empresa continúa con su afán por posicionar su producto o servicio en el mercado y tiende a afianzar sus relaciones tanto con clientes como con proveedores. Continúa con la carencia de políticas, procedimientos y normas que rijan la gestión, entre otros aspectos. En función a lo anteriormente expuesto pudiera calificarse a este escenario como posible y muy característico en este tipo de empresas.

ESCENARIO N° 3:

Propietario Controlador, Trabajo en Conjunto, Arranque.

Este escenario está caracterizado por dos o mas generaciones participando en forma conjunta en una empresa cuya propiedad se encuentra concentrada en una persona o matrimonio. Esto pareciera ser posible, sin embargo resulta un tanto inconsistente cuando se incorpora el eje “empresa” en su etapa de arranque. Como es bien sabido, una empresa puede no superar esta primera fase, no obstante, si se intersectan los tres ejes se puede inferir que para ser factible este escenario, la empresa tendría que haber llevado varios años en proceso de arranque. Esto implicaría una tendencia de la organización a extinguirse producto de varias razones: carencia de capital de inversión, desánimo por parte del propietario controlador, entre otras. Otra situación que pudiera plantearse es que al momento de la constitución de la empresa se conjuguen los siguientes elementos: 1.- Participación de los padres (edades comprendidas en 50 y 75 años); controlando éstos la propiedad. 2.- Incorporación de hijos (edades comprendidas entre 20 y 45 años). 3.- Y quizá una tercera generación (nietos del propietario controlador mayores de edad). Lo anterior pareciera obedecer a un escenario de elevada posibilidad de ocurrencia.

ESCENARIO Nº 4:

Propietario Controlador, Cesión de Batuta, Arranque.

La factibilidad de este escenario se encuentra supeditada básicamente a causas accidentales (ejemplo: muerte o enfermedad) que induzcan a efectuar abruptamente la cesión de batuta a la segunda generación. Cabe destacar, que esta situación propende hacia un alto impacto en todos ejes. El liderazgo en la empresa debe ser asumido por una persona que podría no estar calificada para ello, lo mismo tiende a ocurrir con la familia. Por lo general, el propietario controlador genera una relación de intensa dependencia con la empresa y/o familia, acarreando con su ausencia (en la mayoría de los casos) caos que puede traducirse en la quiebra de la empresa y desajuste del núcleo familiar. Este escenario podría considerarse de baja posibilidad de ocurrencia.

ESCENARIO Nº 5:

Sociedad de Hermanos, Familia Joven de Negocios, Arranque.

Es importante destacar que pueden fundarse compañías con cualquiera de las tres formas de propiedad. Por tanto, es posible constituir una empresa familiar con la participación accionaria de dos o mas hermanos, quienes a su vez conformen familias jóvenes de negocios (Padres menores de 40 años e hijos menores de 18 años). Una organización con este perfil tenderá igualmente a

poseer características comunes al resto de las organizaciones en su etapa de arranque; sin embargo, pudiera contar con esquemas diferentes de dirección en relación a los primeros escenarios. En este caso, es probable: 1.- El liderazgo compartido, resaltando así las bondades del trabajo en equipo y aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas multidisciplinarias. 2.- El liderazgo llevado a efecto por un solo hermano. En función a lo anteriormente expuesto puede aludirse que las relaciones establecidas en esta situación parecen ser coherentes, otorgando a este escenario elevada posibilidad de ocurrencia.

ESCENARIO N° 6:

Sociedad de Hermanos, Ingreso en el Negocio, Arranque.

De manera similar al escenario N° 2. (Propietario Controlador, Familia Joven de Negocios y Arranque); la interrelación de estas etapas podría suscitarse de ocurrir algunas de las siguientes situaciones: 1.- Incorporación de hijos (adolescentes hasta 30 años) de socios hermanos desde la creación de la empresa. 2.- La empresa puede haber permanecido algunos años en período de arranque y los hijos de socios hermanos han ido creciendo e incorporándose progresivamente y de manera formal en el negocio (en caso de haber iniciado la compañía con la propiedad bajo la figura de Sociedad de Hermanos). Gersick, Davis, McCollom y Lansberg (1.997), señalan que en la etapa de Ingreso en el Negocio los padres de personas de edad madura media envejecen en forma mas perceptiva y algunos de ellos morirán; esto marcaría el final del ciclo de control de la generación de los padres. Por tanto, la batuta y el liderazgo recae en la generación de los hijos. Sin embargo, en este escenario pareciera no resultar congruente esta sucesión (de Propietario Controlador a Sociedad de Hermanos) al tratarse de una empresa que no ha superado la etapa de arranque (a menos que lleve muchos años en arranque). Lo anterior tendría mayor sentido si se tratara de una nueva sucursal. Asimismo, lo expuesto pareciera obedecer a un escenario posible.

ESCENARIO N° 7:

Sociedad de Hermanos, Trabajo en Conjunto, Arranque.

Tal como en la situación anterior, el control de la propiedad estaría bajo el dominio de hermanos y dentro de la organización se encuentran dos o mas generaciones laborando; lo cual induce a

pensar que la empresa se está configurando para un futuro consorcio de primos. Al involucrar en la relación *Propiedad* (Sociedad de Hermanos) – *Familia* (Trabajo en Conjunto), al eje *Empresa* (Arranque), este escenario pareciera resultar razonable si ocurriera alguna de estas situaciones: 1.- Constitución de una nueva empresa de hermanos, en la cual se incorporan desde el inicio varias generaciones. Dentro de esta modalidad puede encontrarse la apertura de nueva sucursal en una compañía que en términos generales se encuentra en etapa de expansión. 2.- Empresa de Hermanos con varios años de actividad, sin haber experimentado crecimiento y desarrollo; por tanto no ha logrado superar la etapa de arranque. Lo anterior pudiera revelar un escenario de baja posibilidad de ocurrencia.

ESCENARIO Nº 8:

Sociedad de Hermanos, Cesión de Batuta, Arranque.

De efectuarse un proceso de cesión de batuta en este escenario, sería que en una nueva empresa (sociedad de hermanos), por causas accidentales se tenga que llevar a efecto la transferencia de la propiedad en algunas de las partes; sin embargo, esta situación pareciera resultar posible con baja frecuencia de ocurrencia.

ESCENARIO Nº 9:

Consortio de Primos, Familia Joven de Negocios, Arranque.

Este escenario implica un control de la propiedad por parte de varios primos (dispersión de acciones) provenientes de diferentes ramas de hermanos, lo cual consolida redes de familias dentro de la empresa. Si la evolución de la propiedad obedece a un proceso de sucesión, significa ello que por la empresa deben haber figurado por lo menos tres generaciones (Fundadores, Hermanos, Primos). Esta última con familias nucleares jóvenes con hijos menores, los cuales no se han involucrado formalmente con la empresa. Esta situación podría ser posible aunque poco frecuente, con el inicio de un negocio entre primos (etapa de arranque), donde cada núcleo familiar de los socios adopte las características propias de la etapa “Familia Joven de Negocios”.

ESCENARIO Nº 10:

Consortio de Primos, Ingreso en el Negocio, Arranque.

Este escenario pudiera implicar la participación de por lo menos cuatro generaciones (Fundadores, Hermanos, Primos, Hijos de Primos) en la organización, si en ésta se ha efectuado un proceso evolutivo de la propiedad. Esta dinámica se orienta hacia la incorporación a la organización de hijos de primos. Bajo estas circunstancias, existiría incongruencia si se pretende enmarcar lo anteriormente expuesto en una etapa de arranque en el negocio. Es difícil encontrarse con Consorcios de Primos con hijos entre 20 y 30 años participando en una organización que aún no ha superado la etapa de arranque. No obstante, pudiese ser viable la relación con la creación de un Consorcio de Primos que involucre formalmente a sus hijos desde el inicio. Sin embargo, esta situación pudiera atribuírsele baja posibilidad de ocurrencia.

ESCENARIO N° 11:

Consorcio de Primos, Trabajo en Conjunto, Arranque.

Tomando como referencia los argumentos anteriores, puede destacarse que este escenario pareciera traducirse directamente en una empresa con más años que la expuesta en la situación N°10, y que sin embargo sigue permaneciendo en etapa de arranque; lo cual tiende a la no viabilidad. No obstante, alguna de las siguientes situaciones podrían hacer posible este escenario: 1.- Creación de una empresa con la figura de Consorcio de Primos y que desde el inicio se incorporen formalmente a la organización varias generaciones. 2.- La empresa (sociedad entre primos) puede encontrarse en proceso de expansión y algunas de sus sucursales se encuentra en una etapa inicial, laborando en ella varias generaciones. Es relevante destacar que a pesar de las situaciones viables presentadas, dicha relación pudiera vislumbrarse con baja posibilidad de ocurrencia.

ESCENARIO N° 12:

Consorcio de Primos, Cesión de Batuta, Arranque.

En esta relación se hace evidente la inconsistencia entre estas etapas específicas. De manera similar al escenario N° 8, esta situación resulta posible con baja frecuencia de ocurrencia.

ESCENARIO N° 13:

Propietario Controlador, Familia Joven de Negocios, Expansión / Formalización.

En relación a los elementos conceptuales considerados en el modelo evolutivo tridimensional, al interrelacionar dichas etapas podría deducirse que este escenario resultaría posible cuando se

trate por lo general de empresas emprendedoras que en corto plazo han logrado grandes progresos que le han permitido ir más allá de la etapa de arranque. La familia del fundador continúa siendo joven con hijos menores de edad que aún permanecen al margen de la empresa. Por su parte, la propiedad se encuentra consolidada en el fundador, (socio mayoritario o absoluto de las acciones) quien ejerce un control total de la organización destacando un estilo de dirección personalista y carismática. En tal sentido, la organización podría tender (a pesar de encontrarse en la etapa Expansión / Formalización) hacia una estructura organizativa funcional, muy centralizada, con una delegación reducida y con elevada necesidad de supervisión directa por parte del líder. Según J. Amat (1.998), este estilo de dirección induce hacia sistemas de gestión pocos formalizados que restringen el buen desarrollo de procesos de profesionalización, especialización y formalización; aunque es importante destacar que en esta etapa la organización puede estar iniciando el desarrollo progresivo de los mismos. Sin embargo, puede deducirse de lo anterior que dicho escenario puede ser de baja posibilidad de ocurrencia.

ESCENARIO Nº 14:

Propietario Controlador, Ingreso en el Negocio, Expansión / Formalización.

De manera análoga, esta situación posee características similares en cuanto a los ejes Propiedad y Empresa en relación al escenario anterior. No obstante, en relación a la familia, cabe destacar que en la etapa Ingreso en el Negocio se comienzan a involucrar formalmente los hijos con la empresa. Por su parte, el fundador continúa ejerciendo su hegemonía dentro de la organización, pudiendo incurrir en lo que Adizes (1.994) denomina “la trampa del Fundador”, cuando el dominio del mismo es excesivo y el éxito de la organización depende casi exclusivamente de su disponibilidad. Con frecuencia cuando esta persona muere, también lo hace la compañía o la familia pierde el control, ya que comúnmente nadie se encuentra capacitado para asumir el liderazgo. Para el autor, la trampa del fundador puede convertirse en la trampa de la familia y este fenómeno ocurre generalmente antes de la tercera generación. En tal sentido, el escenario planteado puede ser de elevada posibilidad de ocurrencia.

ESCENARIO Nº 15:

Propietario Controlador, Trabajo en Conjunto, Expansión / Formalización.

De manera similar al perfil del escenario anterior, la presente relación lleva implícito el control accionario, operativo y estratégico del fundador dentro de la empresa. Este tiende a generar la misma influencia dentro del círculo de la familia, la cual ha crecido y se ha integrado plenamente a la organización (por lo menos en dos generaciones). Bajo esta condición, la empresa puede encontrarse en continuo crecimiento y diversificación, adquiriendo cada vez estructuras aún más complejas, con divisiones más independientes o compañías operativas con varios centros de costos y utilidades. También presenta políticas complejas para la dirección de RRHH, marketing, ventas, investigación y desarrollo, entre otras. Sin embargo, el fundador continúa interviniendo en el control absoluto de la empresa, que de ser extremo tal como se ha referido, puede convertirse en una complicación patológica que sofoca el crecimiento y desarrollo continuado de la organización. Bajo esta situación se hace frecuente que éste desea delegar sin perder el control. Es relevante destacar que este escenario puede ser posible y tender hacia una elevada frecuencia de ocurrencia.

ESCENARIO N° 16:

Propietario Controlador, Cesión de Batuta, Expansión / Formalización.

El proceso de sucesión hace viable la convergencia de estas etapas. Es posible que dentro de la organización el fundador haya delegado cierto liderazgo, autoridad y autonomía en uno o algunos miembros de la generación joven; sin embargo, la propiedad puede continuar en poder del fundador. Este escenario puede referirse a la formalización del traspaso de la propiedad por parte del fundador, manteniendo su mismo status (Propietario Controlador), al otorgarle todas las acciones a un solo hijo. Las estadísticas indican que solo un número limitado de empresas sobrevive a la transmisión de la dirección y de la propiedad a la siguiente generación. Para Amat (1.998), esta baja probabilidad de éxito se produce especialmente, en la transición de la primera a la segunda generación. En tal sentido, este escenario constituye una situación con elevada posibilidad de ocurrencia.

ESCENARIO N° 17:

Sociedad de Hermanos, Familia Joven de Negocios, Expansión / Formalización.

La interrelación de estas etapas caracterizan a la organización tal como a continuación se refiere: Existen dos o más hermanos socios (cuya propiedad comúnmente ha sido adquirida mediante

sucesión), los cuales poseen familias nucleares jóvenes, por ende, sus hijos no han sido insertados formalmente a la empresa. Por su parte, la organización ya ha superado la etapa de arranque y su gestión se encuentra orientada hacia el crecimiento y la formalización. En tal sentido, la estructura ha ido desarrollando una configuración funcional, la cual tiende a ser aún centralizada pero con una amplia delegación. Es en este momento que comienzan a incorporarse a la compañía los primeros profesionales en su mayoría como gerentes medios. Además, la formalización trae consigo el desarrollo de sistemas operativos y mecanismos más formales de control. En relación al estilo de dirección puede ocurrir lo siguiente: 1.- Que el liderazgo tienda hacia lo profesional, mediante la dirección compartida entre los socios; lo cual induce según Amat (1.998) hacia una cultura organizacional de iniciativa, responsabilidad y orientada hacia resultados; que sirvan de cimiento a la creciente formalización, profesionalización y especialización. 2.- Que un único socio (hermano) ejerza la dirección de la organización, adquiriendo con ello un estilo un tanto personalista (similar al de Propietario Controlador), el cual podría interferir en los esfuerzos hacia la descentralización, expansión y la formalización misma. Por lo expuesto, se puede revelar que este escenario propende hacia una elevada posibilidad de ocurrencia.

ESCENARIO Nº 18:

Sociedad de Hermanos, Ingreso en el Negocio, Expansión / Formalización.

De manera similar al escenario anterior, la propiedad se encuentra distribuida entre hermanos, que pueden ejercer roles compartidos en relación a la dirección de la empresa o haber delegado dicha función a uno de ellos, quien tiende a desempeñar elevada autoridad y autonomía tanto en aspectos tácticos / operativos y hasta estratégicos de la organización; suscitándose en la primera de ellas (dirección compartida) un escenario caracterizado por procesos de cambios complejos al tratarse de la transición de una estructura centrada en el fundador a una jerarquía mas formal con funciones bien diferenciadas. Asimismo, en este momento comienzan a crearse redes de familias dentro de la empresa, con la incorporación formal de los hijos de cada socio. Es preciso destacar que para las empresas se hace evidente en estos momentos, la importancia del crecimiento y la complejidad como medidas de desarrollo; algunas de ellas crecen de manera significativa y sus estructuras se modifican muy poco, en cambio el tamaño de otras permanece inalterado o bien crecen lentamente,

pero pasan por la importante reestructuración con esfuerzo a largo plazo. Aunado a los elementos considerados en escenarios similares al presente, es relevante destacar que la información y los sistemas de comunicación tal vez no sean tan refinados ni rápidos para responder a la complejidad creciente de la organización. Finalmente, se supone en función a los aspectos considerados, que esta interrelación es de alta posibilidad de ocurrencia.

ESCENARIO N° 19:

Sociedad de Hermanos, Trabajo en Conjunto, Expansión / Formalización.

Tomando como referencia los elementos ya citados para caracterizar las etapas en cuestión, puede resultar de la intersección de las mismas un escenario posible y muy probable, el cual podría corresponder a una organización en la cual participen varias generaciones que están sentando las bases para un futuro Consorcio de Primos. Es pertinente inferir que la empresa pudiera llevar cierto tiempo en status de expansión y formalización.

ESCENARIO N° 20:

Sociedad de Hermanos, Cesión de Batuta, Expansión / Formalización.

Este escenario pudiera llevar implícito un proceso de sucesión que conlleve hacia la transformación del control de la propiedad hacia el Consorcio de Primos, lo cual sería posible.

ESCENARIO N° 21:

Consorcio de Primos, Familia Joven de Negocios, Expansión / Formalización.

La tipología de empresa que corresponda al escenario planteado, pudiera asociarse a una organización cuya propiedad se encuentra distribuida entre socios que son primos, con familias nucleares aún jóvenes, que por ende no constituyen personal activo de una compañía en proceso de crecimiento y desarrollo; situación ésta que tiende a ser posible.

ESCENARIO N° 22:

Consorcio de Primos, Ingreso en el Negocio, Expansión / Formalización.

A diferencia del status anterior, este escenario posee las mismas características en cuanto al eje de la propiedad y de empresa. Sin

embargo, en relación a la familia cabe destacar que comienzan a desarrollarse las redes provenientes del núcleo familiar de cada socio con la introducción formal de sus hijos a la dinámica del negocio. Esto hace posible la interrelación planteada.

ESCENARIO Nº 23:

Consortio de Primos, Trabajo en Conjunto, Expansión / Formalización.

Siguiendo los criterios analíticos considerados en los escenarios anteriores, podría suponerse que en esta situación pueden suscitarse mayores y cada vez más complejos problemas de autoridad y comunicación. Como es bien sabido, a medida que la empresa crece y adquiere las características asociadas al trabajo en conjunto, ésta tiende a aumentar el número de generaciones que laboran en ella de manera simultánea; por lo cual se hace difícil administrar la dinámica intergeneracional entre padres e hijos. En tal sentido, la generación mayor quizá desempeñe la presidencia ejecutiva o su participación sea mediante la propiedad y el consejo de administración. Aquella intermedia, probablemente sea la que ocupe la mayoría de los puestos gerenciales y las más jóvenes se encontrarán desarrollándose en áreas táctico – operativas. Es de destacar, que esta interrelación puede constituir un escenario posible con una tendencia de elevada probabilidad de ocurrencia.

ESCENARIO Nº 24:

Consortio de Primos, Cesión de Batuta, Expansión / Formalización.

Bajo estas condiciones, es preciso resaltar que podrían ocurrir alguno de los siguientes eventos en relación a la transferencia de propiedad: 1.- Que ésta retorne a una modalidad más sencilla (lo cual resultaría complejo). 2.- Que la misma se transfiera a los descendientes de primos, manteniéndose el Consortio de Primos. En virtud de ello dicha relación es de baja posibilidad de ocurrencia.

ESCENARIO Nº 25:

Propietario Controlador, Familia Joven de Negocios, Madurez.

Como se ha referido, un negocio puede no ir más allá de la etapa de propietario controlador; sin embargo, resulta totalmente incongruente encontrarse con empresas familiares maduras en las cuales continúe el dominio del fundador y que además solo exista una generación (matrimonio emprendedor) laborando en dicha

organización. Según estadísticas presentadas por J. Amat (1.998), una empresa madura tiende a contar por lo menos con 200 trabajadores. Lo anterior conlleva hacia la no viabilidad de este escenario.

ESCENARIO N° 26:

Propietario Controlador, Ingreso en el Negocio, Madurez.

Continuando con los argumentos anteriormente expuestos, el eje familia en la etapa “Ingreso en el Negocio”, no incidiría de manera notoria como para hacer posible este escenario. Por tanto, puede considerarse igualmente inconsistente esta interrelación.

ESCENARIO N° 27:

Propietario Controlador, Trabajo en Conjunto, Madurez.

Este escenario sugiere la participación de dos o más generaciones activas en la empresa, en la cual el poder accionario y la dirección absoluta de la misma se encuentran regido por el fundador. No obstante, la viabilidad de esta relación pudiera ocurrir en casos en los cuales la organización ha cumplido su ciclo evolutivo de manera acelerada. En tal sentido, la propiedad no ha superado otras etapas y la cesión de batuta en el eje familiar no ha podido llevarse a efecto. Dichos argumentos hacen posible aunque poco frecuente esta interrelación.

ESCENARIO N° 28:

Propietario Controlador, Cesión de Batuta, Madurez.

En este caso, pareciera que los ejes tanto familia como empresa han cumplido sus ciclos, no sucediendo lo mismo con la propiedad; a menos que la organización haya retornado a una modalidad mas sencilla; lo cual se hace bastante intricado debido a restricciones políticas y/o financieras. Por tal motivo, este escenario tiende presentar baja posibilidad de ocurrencia.

ESCENARIO N° 29:

Sociedad de Hermanos, Familia Joven de Negocios, Madurez.

Cabe destacar que, según Amat (1.998) una empresa madura podría contar con más de 200 personas dentro de su staff. En ella, por lo general predomina un liderazgo profesional. Algunas estructuras organizativas contarán con una diferenciación funcional tradicional, otras con unidades de negocios, entre otros modelos; sin embargo, el propósito de ésta radica en la estabilidad. Puede observarse en ellas un alto grado de descentralización. Por lo

general, la política de RRHH reviste de creciente importancia, notándose la incorporación de profesionales y el desarrollo directivo. Estas siguen conservando una posición en el mercado, aunque las expectativas de crecimiento son modestas. Por otra parte, en las empresas familiares maduras puede notarse que un grupo de gerentes tienen la autoridad y la responsabilidad de muchas funciones ejecutivas sin la intervención directa de los dueños. En virtud de lo expuesto, al referir esta relación se tiende a concebir una empresa en la cual pueden suscitarse cualquiera de las siguientes situaciones: 1.- Hermanos que hayan adquirido mediante sucesión una compañía consolidada. Posiblemente pueden haber ingresado muy jóvenes al negocio, quizá para ese entonces en status de expansión / formalización y han participado en su proceso de transición hacia la madurez. 2.- Podría existir una gran brecha generacional entre hermanos, siendo los más jóvenes los que cuentan con núcleos familiares correspondientes a la primera etapa del eje "familia". 3.- Abrupto crecimiento y desarrollo de la empresa (paso por el ciclo evolutivo en corto tiempo). Igualmente acelerado proceso de sucesión. Las anteriores constituyen algunas de las situaciones que harían posible este escenario. No obstante, es preciso referir que lo planteado no son las únicas alternativas viables. En tal sentido, esta interrelación entre etapas pareciera tender hacia una reducida posibilidad de ocurrencia.

ESCENARIO Nº 30:

***Sociedad de Hermanos,
Ingreso en el Negocio, Madurez.***

El presente escenario posee características similares al anterior, con la diferencia de que en el actual se inicia el proceso de conformación de las diferentes redes o ramificaciones familiares descendientes de los hijos de los fundadores que irán perfilando lo que a futuro podría convertirse en un consorcio de primos. Esta interrelación resulta posible.

ESCENARIO Nº 31:

***Sociedad de Hermanos, Trabajo en Conjunto,
Madurez.***

Es este el momento de la consolidación de las diferentes redes familiares. Ya en la empresa pueden coexistir varias generaciones trabajando conjuntamente en una organización de gran dimensión (posiblemente con más de 200 personas). Generalmente, conviven al menos dos generaciones de hijos, en algunas hasta cuatro.

Ahora es la segunda generación la que asume los retos de la edad madura. En este escenario podría existir una mezcla de familias intactas, familias de un solo progenitor, segundas nupcias y familias políticas, algunas separaciones, entre otras. Asimismo, la propiedad se encuentra aún concentrada entre hermanos. Este escenario es de alta posibilidad de ocurrencia.

ESCENARIO Nº 32:

Sociedad de Hermanos, Cesión de Batuta, Madurez.

Dicha relación refleja el proceso de sucesión de una sociedad de hermanos a un consorcio de primos; por lo tanto es posible y con elevada frecuencia.

ESCENARIO Nº 33:

Consortio de Primos, Familia Joven de Negocios, Madurez.

La empresa familiar pudiera encontrarse en un momento en el cual las acciones ya han sido transferidas a los hijos de los hijos del fundador, conformando el consorcio de primos. Dichos accionistas aún no han incorporado formalmente a su descendencia en la organización, lo cual induce a pensar que una posibilidad viable radicaría en que los socios hermanos han realizado la sucesión a hijos jóvenes, cuya descendencia está conformada por menores. De lo anterior, se supone que este escenario puede ser posible y muy probable.

ESCENARIO Nº 34:

Consortio de Primos, Ingreso en el Negocio, Madurez.

Gersick, Davis, McCollom y Lansberg (1.997) refieren que las tradiciones familiares más sólidas y las escasas oportunidades de competir por el avance profesional han hecho de Europa y Latinoamérica un territorio fértil para que prosperen los consorcios de primos. En tal sentido, en compañías maduras de propietarios primos, se supone coexistan núcleos de diferentes status en relación al eje familiar, lo cual hace factible la incorporación de descendientes directos una vez cumplan con los prerequisites de ingreso formal a la empresa, en algunos socios con familias jóvenes. Esto hace posible y común este escenario.

ESCENARIO Nº 35:

Consortio de Primos, Trabajo en Conjunto, Madurez.

De manera similar al escenario anterior, esta interrelación involucra un crecimiento exponencial en el tamaño de la organización en lo que a familiares se refiere. En tal sentido,

comienzan a establecerse redes de redes tanto de familiares directos como indirectos (familiares de cónyuges). Esta relación resulta posible y muy frecuente en los países ubicados en las zonas geográficas anteriormente citadas, ya que el componente cultural posee gran influencia dentro del contexto de la empresa familiar.

ESCENARIO Nº 36:

Consortio de Primos, Cesión de Batuta, Madurez.

Para Gersick, Davis, McCollom y Lansberg (1.997), en un consorcio de primos llega un momento en el cual desde el punto de vista financiero y político se hace difícil invertir el progreso evolutivo y regresar a una modalidad más sencilla; ya que el poder de la propiedad se encuentra disperso en diferentes ramas de la familia. Sin embargo, en esta interrelación es posible que lo anterior ocurra o que la sucesión tienda a mantener la misma estructura de propiedad; en caso de que la organización continuara siendo rentable. De lo contrario, la empresa tiende a disolverse y sus recursos serían repartidos entre muchas empresas nuevas que iniciarán su propio ciclo. En función a lo anterior, este escenario resulta posible aunque poco probable.

TABLA No. 1. RESULTADOS DE INTERRELACIONES – ETAPA DE ARRANQUE DEL EJE EMPRESA

PROPIEDAD FAMILIA	Propietario Controlador	Sociedad de Hermanos	Consortio de Primos
Familia joven de negocios	E1: Posible	E5: Posible	E9: Posible
Ingreso al negocio	E2: Posible	E6: Posible	E10: Posible
Trabajo en conjunto	E3: Posible	E7: Posible	E11: Posible
Cesión de batuta	E4: Posible	*E8: Posible	*E12: Posible

Fuente: García, 2004

* **Nota:** Cabe destacar que los escenarios E8 y E12 tienden a ser inconsistentes, solo situaciones excepcionales (rebuscadas) le otorgarían viabilidad.

TABLA No. 2. RESULTADOS DE INTERRELACIONES – ETAPA DE EXPANSIÓN / FORMALIZACIÓN DEL EJE EMPRESA

PROPIEDAD FAMILIA	Propietario Controlador	Sociedad de Hermanos	Consortio de Primos
Familia joven de negocios	E13: Posible	E17: Posible	E21: Posible
Ingreso al negocio	E14: Posible	E18: Posible	E22: Posible
Trabajo en conjunto	E15: Posible	E19: Posible	E23: Posible
Cesión de batuta	E16: Posible	E20: Posible	E24: Posible

Fuente: García, 2004.

TABLA No. 3. RESULTADOS DE INTERRELACIONES – ETAPA DE MADUREZ DEL EJE EMPRESA

PROPIEDAD FAMILIA	Propietario Controlador	Sociedad de Hermanos	Consortio de Primos
Familia joven de negocios	E25: No viable	E29: Posible	E33: Posible
Ingreso al negocio	E26: No viable	E30: Posible	E34: Posible
Trabajo en conjunto	E27: Posible	E31: Posible	E35: Posible
Cesión de batuta	E28: Posible	E32: Posible	E36: Posible

Fuente: García, 2004.

Como puede observarse en las tablas de resultados, se presentan 34 combinaciones consistentes, es decir, un 94% aproximadamente representa escenarios posibles en la interrelación de las diferentes etapas que conforman los tres ejes del Modelo Evolutivo Tridimensional. Es de hacer notar, que dos de estas relaciones (E8, E12) tienden hacia una reducida posibilidad de ocurrencia; sin embargo, no deben descartarse como escenarios viables. De acuerdo a los resultados obtenidos puede destacarse:

- Escenarios posibles: 34 94%
- Escenarios No viables: 2 6% (en la etapa de Madurez)

Los escenarios posibles según la frecuencia de ocurrencia se presentan en la siguiente tabla:

TABLA No. 4. RESULTADOS DE INTERRELACIONES – DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL

ETAPA	Elevada posibilidad de ocurrencia	Baja posibilidad de ocurrencia
<i>Arranque</i>	3	9
Expansión / Formalización	8	4
Madurez	5	4
TOTAL	16	18
PORCENTAJE	47%	53%

Fuente: García, 2004.

Como puede observarse en la tabla anterior, es en las etapa de Expansión / Formalización y Madurez donde se encuentran concentrados los escenarios de elevada posibilidad de ocurrencia y en sentido inverso, las situaciones con reducida probabilidad se ubican en la etapa de arranque. En virtud de lo anterior, cabe referir que existe mayor tendencia hacia escenarios

con baja probabilidad de ocurrencia. Es preciso destacar que las situaciones presentadas como “posibles”, no son las únicas alternativas que pueden presenciarse en una empresa familiar, ya que podrían suscitarse situaciones que amplían la gama de posibilidades, tales como: 1.- La empresa puede en un momento dado mantener una forma híbrida entre etapas de un mismo eje. Ejemplo: Propietario Controlador y Sociedad de Hermanos durante la etapa de transición. 2.- La organización puede permanecer en la misma etapa de un mismo eje durante generaciones. Ejemplo: hijo que hereda todas las acciones y se mantiene como Propietario Controlador. 3.- La empresa familiar puede retornar a una etapa más sencilla en el mismo eje. Ejemplo: Una Sociedad de Hermanos puede convertirse en Propietario Controlador si un hermano compra las acciones del otro. 4.- En ella pueden coexistir diferentes modalidades en un mismo momento. Ejemplo: a medida que la generación mayor pasa por etapas de trabajo en conjunto y de cesión de la batuta, los miembros de la generación mas joven comienzan sus propios ciclos como familia joven de negocios y como familia que ingresa al negocio. Por otra parte, una empresa puede encontrarse en etapa de Expansión / Formalización y dentro de ellas se encuentran sucursales o subsidiarias en etapa de arranque. En caso de que el progenitor conserve un papel activo pero que el control de la propiedad haya pasado al grupo de hermanos, la empresa compartirá las características de propietario controlador y la de sociedad de hermanos; entre otras.

De lo anterior, puede evidenciarse que el presente análisis permite determinar la aplicabilidad del Modelo Evolutivo Tridimensional en la dinámica de las Empresas Familiares, por cuanto, a través del mismo se pueden identificar situaciones posibles en las empresas familiares ya sean comunes o no; permitiendo caracterizar el comportamiento organizacional según dichos estadios, lo cual se constituye en herramienta valiosa y flexible en el campo de investigación para el abordaje de estudios teóricos, conceptuales, empíricos y de práctica profesional.

Conclusiones

El presente trabajo se orientó hacia el análisis de escenarios resultantes de las interrelaciones entre las distintas fases de los ejes de desarrollo **Propiedad – Familia – Empresa**, planteados en el Modelo Evolutivo Tridimensional expuesto por los investigadores Gersick, Davis, McCollom y Lansberg. Es importante resaltar, que dicho análisis ha tomado como basamento referencial tramas conceptuales extraídas de las investigaciones

de varios autores, así como referencias empíricas en el área objeto de estudio. Ello ha permitido la identificación de escenarios posibles y no viables, en función al nivel de consistencia lógica entre los aspectos resultantes de las interrelaciones producto de las combinaciones entre cada etapa de los tres ejes de desarrollo. Lo anterior resultó en una matriz 3 x 4 x 3 (Propiedad – Familia – Empresa), que se traduce en treinta y seis escenarios de los cuales un gran porcentaje correspondió a situaciones posibles (94%); algunas con tipologías comunes (elevada posibilidad de ocurrencia) y otras no comunes (baja posibilidad de ocurrencia). El 6% restante se asocian a escenarios “No viables”.

Dentro de los escenarios posibles, es de destacar, que los de elevada posibilidad de ocurrencia constituyeron un 47% en su mayoría ubicados en las etapas de Expansión / Formalización y Madurez. Por otra parte, un 53% estuvo relacionado a los escenarios con baja posibilidad de ocurrencia, ubicados en mayor proporción en la etapa de arranque. En función a lo anterior, es pertinente resaltar que además de los escenarios factibles aquí referidos, pueden suscitarse otros viables en este tipo de empresas que no fueron contemplados, ya que cada organización posee características intrínsecas y dinámicas muy particulares que amplían el radio de posibilidades. En tal sentido, se precisa que las relaciones establecidas en este trabajo parten de la premisa de que en cada etapa prevalece un solo status al momento de caracterizar el escenario. No obstante, con frecuencia pueden coexistir varias de ellas en un eje y en un mismo momento. Por otra parte, es importante considerar que una empresa puede experimentar situaciones híbridas, características en los momentos de transición de una etapa a otra. También, pueden suscitarse eventos que igualmente pueden alterar el ciclo evolutivo normal, tales como: retorno a modalidades más sencillas, salto abrupto entre fases, persistencia en un mismo status durante muchos años, entre otras.

Para finalizar se refiere que este análisis ha permitido comprobar la aplicabilidad y flexibilidad implicada en el modelo planteado por Gersick, Davis, McCollom y Lansberg; pudiendo a través del mismo adentrarse al campo de posibilidades que pueden plantearse al intentar intersectar las tres esferas que entran en juego en una empresa familiar. Mediante este estudio, se ha intentado definir a partir de elementos conceptuales genéricos tendencias en cuanto a la dinámica de las organizaciones familiares; lo cual coadyuva la comprensión del comportamiento de la misma según la condición evolutiva que

presente en un momento dado; e incluso extrapolar lo anterior a situaciones similares para efectuar procesos comparativos, predictivos, entre otros.

Es importante considerar que la carencia de aspectos experimentales constituye una limitación en la obtención de resultados de mayor confiabilidad en este trabajo. Como se sabe, los aspectos sociales y culturales poseen una aguda incidencia en este tipo de organizaciones, por tanto al pretender abordar este fenómeno, el estudio de campo se convierte en herramienta imprescindible para soportar este proceso de investigación.

Referencias.

ADIZES I. (1.994). Ciclos de vida de la Organización. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid.

AMAT J. M. (1998). La Continuidad de la Empresa Familiar. Ediciones Gestión 2000, S.A. España.

GERSICK K. E., DAVIS J. A., MCCOLLOM HAMPTON M., LANSBERG I. (1.997). Empresas Familiares. Generación a Generación. Serie Mc Graw Hill de Management. México.

NEUBAUER F. y LANK A. G. (1.999). La Empresa Familiar. Cómo dirigirla para que perdure. Ediciones Deusto C.A. Bilbao.