

# LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA FAMILIAR, UNA CUESTIÓN PREVIA EN LA DEFINICIÓN DE UN MODELO DE GOBIERNO

Rosario Aracena Jiménez  
Horacio Molina Sánchez  
Jesús N. Ramírez Sobrino

## RESUMEN

La teoría de la agencia es un marco de referencia adecuado para explicar los conflictos que surgen en el seno de la empresa familiar entre directivos y propietarios. Sin embargo, en este tipo de organizaciones dicho conflicto adquiere matices especiales, derivados de la confluencia de dos instituciones muy arraigadas: la empresa y la familia, pero con orígenes, objetivos y relaciones de naturaleza distinta. Por tanto, en las empresas familiares, debido a esta confluencia de instituciones, no se puede hablar del objetivo típico de la empresa no familiar, la maximización del valor, sino que se analizará cuáles son los objetivos desde el punto de vista de los diferentes grupos de interés y, en definitiva, qué es valioso para los propietarios de la empresa familiar. La resolución de conflictos pasa por establecer un sistema de gobierno efectivo, que alinee los intereses de los diversos grupos hacia la consecución de los objetivos comunes.

**PALABRAS CLAVE:** *Objetivos empresariales, creación de valor, gobierno*

## ABSTRACT

Agency theory constitutes an adequate framework for explaining the family business' conflict between the executives and the owners. However, in these organizations, this conflict has special features, due to the confluence of two rooted institutions, such as: the family and the enterprise, but with diverse origins, objectives and relations. So, in family business, because of this confluence of institutions, it is not possible to think in only one objective as in a non-family business, the maximization of value creation. It is required to analyze which are the objectives from the point of view of the different interests' groups and, obviously, what is worth for owners in family business. Conflict solution needs to establish an effective corporate governance system that let to align the diverse interests towards the achievement of common goals.

---

## 1.- PRESENTACIÓN

El creciente interés por parte de la comunidad científica por la empresa familiar deriva del papel relevante de este tipo de organizaciones en la economía nacional y de la existencia de problemas concretos en este tipo de organizaciones que requieren soluciones a la medida de los mismos. Se argumenta que la presencia de dos instituciones tan consolidadas en nuestra cultura como son la empresa y la familia, con orígenes, relaciones y objetivos diferentes genera conflictos especiales que requieren soluciones apropiadas a este tipo de organizaciones. En el trabajo que presentamos realizamos una aproximación al problema de los objetivos en la empresa familiar, presentando los resultados de un estudio exploratorio que pueden ayudar a la hora de formular hipótesis para trabajos en mayor profundidad sobre la materia.

Desde un enfoque moderno, diversos autores consideran que el objetivo de la empresa debe ser la maximización del valor para el accionista, pues la consecución del mismo va a permitir, al mismo tiempo, atender las necesidades y cumplir los objetivos de otros grupos con los que la empresa se relaciona y que se ven afectados por su actividad de una u otra manera (*stakeholders*).

Tomando como punto de partida los objetivos de los propietarios de la empresa (sintetizados, según el enfoque moderno, en el objetivo de maximización del valor), resulta evidente que toda la actividad habrá de dirigirse a la consecución de dichos objetivos. El problema surge, sin embargo, cuando los directivos no son al mismo tiempo los propietarios de la misma. En este caso, aquéllos encargados de la gestión pueden poseer información acerca de la empresa que no se encuentra a disposición de los propietarios actuales. Este problema de información asimétrica requiere soluciones adecuadas al contexto para un adecuado funcionamiento de la empresa. Adicionalmente, como hemos señalado anteriormente, los intereses de los directivos pueden ser distintos de los intereses que tengan los propietarios generándose una situación de conflicto, que puede llegar al extremo de que los que gestionan la empresa (directivos) puedan tomar decisiones que no contribuyen a los objetivos de los propietarios.

Estas situaciones de conflicto entre directivos y propietarios constituyen el punto de partida de la teoría de la agencia, desarrollada por Jensen y Meckling (1976). Ambos autores consideran que los directivos de una empresa no actuarán en orden a la consecución de los objetivos de los propietarios, en tanto que en la empresa no se haya implantado una estructura para salvaguardar los intereses de éstos, lo que se consigue con la implantación de un buen sistema de gobierno, que mediante un sistema de contratos, normas e incentivos mueva a los directivos a gestionar la empresa de acuerdo con los objetivos de los propietarios de la misma.

No obstante, más recientemente se considera que un buen sistema de gobierno corporativo no sólo se centra en los intereses de los propietarios o accionistas, sino que tiene en cuenta otros intereses. Así, como pone de manifiesto el profesor Martín (2002, 301-302), la OCDE considera estos cinco principios de gobierno corporativo: 1) los derechos de los accionistas; 2) la igualdad de trato de los accionistas; 3) el papel de todos aquellos que tienen intereses en la buena marcha de la compañía (*stakeholders*), esto es, proveedores, clientes, accionistas, trabajadores, etc.; 4) la información y transparencia; y 5) la responsabilidad del consejo.

Además de la definición adecuada de los contratos entre directivos y propietarios, con sus instrumentos de control, las empresas familiares que superan el test de la supervivencia generacional deben afrontar el reto que supone la dispersión de su capital entre las diversas ramas familiares y, es para este segundo problema, para el que puede ser adecuado evaluar el funcionamiento de los mecanismos de gobierno corporativo adecuados para este tipo de organizaciones. Hoy día, las mejores prácticas en este sentido se han desarrollado para las empresas cotizadas, aunque queda el reto de analizar la vigencia efectiva de estas prácticas y su incidencia en un mejor gobierno (menores prácticas fraudulentas y/o una mayor confianza de los mercados). Una de las premisas para la definición de un sistema de buen gobierno pasa por la definición del objetivo básico. En la empresa familiar es la creación de valor para el accionista, pero ¿y en la empresa familiar?

## **2.- LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA FAMILIAR**

Según la clasificación propuesta por los profesores Cuervo, Ortigueira y Suárez (1979), los objetivos de las empresas pueden ser tanto de naturaleza económico-financiera como de naturaleza económico-social, y, en todo caso, los objetivos de las empresas, múltiples y variados, vienen determinados tanto por las condiciones

culturales, políticas y económicas, como por la conjunción de intereses de los diversos grupos de interés de las mismas.

El caso de las empresas familiares no es distinto. Sin embargo, en este tipo de empresas, junto a las circunstancias que se dan en cualquier empresa se añade el hecho de la involucración directa de la familia en la empresa. Por tanto, lo que tratamos de analizar es, partiendo de los objetivos de las empresas en general, cuáles serían los objetivos de las empresas familiares. Se trata de determinar, en definitiva, cómo se traduce el objetivo de creación de valor de las sociedades cotizadas al ámbito de la empresa familiar y, en qué medida priman los criterios empresariales y de rentabilidad o, por el contrario, tienen un mayor peso específico los aspectos relacionados con la posición de la familia en la empresa.

Sharma, Chrisman y Chua (1997, 5-7) consideran que las metas y objetivos de las empresas familiares difieren sustancialmente del objetivo de maximización de la creación de valor que se mantiene en las empresas no familiares. Además, los objetivos de las empresas familiares variarán en función del tamaño de la empresa, de la antigüedad de la misma, de si están dirigidas por el fundador o por sus sucesores, etc.

Respecto al concepto de creación de valor hay que hacer referencia a un trabajo posterior de Chua, Chrisman y Steier (2003, 331), en el que manifiestan su convencimiento de que para lograr la supervivencia de una empresa familiar en un mercado altamente competitivo y globalizado, como es el del siglo XXI, debe darse una relación de cooperación y simbiosis entre la familia y la empresa. Así, la empresa debe conseguir crear valor para la familia y ésta debe añadir valor a la empresa. Aquí, el concepto de creación de valor, como señalan los propios autores, debe entenderse como una combinación de beneficios económicos y no económicos, tales como el status social, el sentimiento de pertenencia, etc.

En opinión de Hillebrandt y Cannon (1990, 19), asesoras de diversos organismos públicos en Gran Bretaña y profesoras en la University of Reading, las empresas familiares tienen generalmente una variedad más amplia de objetivos que las no familiares y, con algunas excepciones, la palabra “maximizar” se utiliza raramente. Se pone el énfasis en un adecuado balance entre los objetivos financieros y los objetivos de naturaleza más social. Entre los primeros se encontrarían la obtención de unos retornos adecuados para los propietarios o el crecimiento del beneficio. Entre los segundos estarían objetivos tales como la honestidad, las buenas relaciones con los trabajadores, la reputación en la comunidad, así como, en algunos casos, el crecimiento, la modernización de la empresa y el desarrollo de nuevas áreas de actividad.

En esta línea, Lee y Rogoff (1996, 425-431) llevaron a cabo un estudio sobre 231 propietarios de pequeñas empresas en el nordeste de Estados Unidos, de las cuales en 118 trabajaban al menos dos miembros de la familia. Con este estudio se pretendía, entre otras cuestiones, analizar la existencia o no de diferencias respecto a los objetivos y actitudes de los propietarios de empresas en las que trabajaban familiares frente a aquellos que lo eran de empresas en las que no había familiares trabajando. Para ello realizaron un cuestionario en el que se pedía a los encuestados que valoraran los distintos objetivos propuestos, separados en dos grupos:

- *Objetivos de naturaleza financiera y estilo de vida:* “ganar una gran cantidad de dinero”; “vivir donde y como yo quiera”; “contribuir en nuestra sociedad”; “cumplir las expectativas de otros”.
- *Objetivos relacionados con la familia:* “en el momento en que empecé mi negocio, el sostenimiento de mi familia era un objetivo importante”; “en el momento en que inicié mi negocio, construir algo para mi familia era un objetivo importante”; “mi plan es gestionar y dirigir mi negocio durante toda la vida y después pasárselo a mis hijos”.

El resultado del estudio mostró que no había diferencias entre la valoración concedida por ambos grupos de propietarios respecto a los objetivos de naturaleza financiera y de estilo de vida. Sin embargo, respecto a los objetivos relacionados con la familia, el estudio puso de manifiesto que los propietarios de empresas con participación familiar valoran más el objetivo de construir algo para la familia que aquellos propietarios de empresas sin participación familiar. Respecto a los otros dos objetivos relacionados con la familia, el estudio mostró la inexistencia de importantes diferencias entre ambos grupos de propietarios.

Tagiuri y Davis (1992, 43-62) tras un estudio realizado llegaron a la conclusión de que los propietarios de las empresas familiares no persiguen un único objetivo, sino que tienen diversos objetivos simultáneamente. Estos autores identificaron seis grupos de objetivos en las empresas familiares: calidad del trabajo; deseo de obtener beneficios y conseguir una seguridad financiera; innovación; crecimiento personal, progreso social y autonomía; seguridad en el empleo; y, ser un buen ciudadano en el seno de la sociedad.

La existencia de objetivos diversos es puesta de manifiesto por Elstrodt (2003, 97), que sostiene que los empresarios familiares, junto a objetivos de naturaleza económico-financiera, persiguen otros tales como: la obtención de una posición respetable en la sociedad, el orgullo y el sentido de pertenencia que conlleva la tradición familiar y la oportunidad que los miembros de la familiar tienen de trabajar en el negocio familiar. Entre estos objetivos, los dos últimos serían típicamente familiares.

Por su parte, Singer and Donahu (1992, 39-51), al analizar cuáles son los objetivos de las empresas familiares, identifican dos tipologías de empresas: aquéllas en las que la familia está centrada en la empresa y ésta es un modo de vida; y, aquéllas en las que el negocio está centrado en la familia, en el cual el negocio supone una forma de subsistencia.

### **3.-LAS RELACIONES DE AGENCIA EN LA EMPRESA FAMILIAR**

Al igual que en las empresas no familiares, podemos pensar que, una vez clarificados cuáles son los objetivos de las empresas familiares, habrá que ver si efectivamente toda la actividad de la empresa se dirige a la consecución de los mismos o, como veíamos al analizar las empresas a nivel general, se pueden producir situaciones de conflicto como señala la teoría de la agencia a la que antes nos hemos referido.

#### ***3.1. La influencia de la generación familiar.***

Las empresas familiares, sobre todo las de primera generación, se caracterizan por su marcado carácter personal, es el empresario individual quien asume las funciones de socio, administrador y directivo, no existiendo, por tanto, una separación entre las personas que ostentan la propiedad y las que llevan a cabo la gestión, presupuesto de partida de la teoría de la agencia. Asimismo, en esta situación no se plantean problemas de información asimétrica, pues el empresario individual desempeña todos los roles y el riesgo de pérdida de información se minimiza. Por tanto, en esta situación se podría concluir que las empresas familiares no se ven afectadas por las situaciones de conflicto de intereses anteriormente aludidas cuando hemos hablado de las empresas a nivel general.

Sin embargo, a medida que la empresa va creciendo y transcurre el tiempo, la propiedad tiende a dispersarse, pasando las acciones normalmente de padres a hijos. Con carácter general, según Gersick, Lansberg, Desjardins y Dunn (1999, 288), en las empresas familiares se pueden distinguir tres etapas en cuanto a la dispersión de la propiedad:

- *Propietario-controller*: En esta etapa, la mayoría de las acciones están controladas por el fundador, en caso de una generación posterior, por un solo individuo.
- *Socio-pariente*: En esta etapa, el porcentaje de participación de los accionistas pertenecientes a la misma generación está relativamente equilibrado.
- *Consortio de primos*: Esta etapa se caracteriza porque la propiedad está muy fragmentada, puesto que está en manos de miembros de la tercera y posteriores generaciones.

En la primera etapa, *propietario-controller*, si además de la propiedad, el fundador o la persona que posee la mayoría de las acciones ejerce de manera efectiva funciones de dirección y gestión en la empresa, de acuerdo con la teoría de la agencia que venimos analizando, no se producirán conflictos, puesto que el propietario tenderá a adoptar aquellas decisiones que tengan como finalidad la satisfacción de sus propias metas y objetivos.

La segunda etapa, *socio-pariente*, resulta más problemática. Como señalan Shulze, Lubatkin y Dino (2003, 184), en caso de que haya un accionista principal, éste va a actuar como máximo directivo y en virtud de ello, va a tener un grado de influencia desproporcionado respecto a la participación que posee en el accionariado. Sin embargo, el accionista principal no es el fundador de la empresa y carece por tanto de la autoridad e influencia que éste suele tener sobre otros miembros de la familia, por lo que va a tener que recurrir a la cooperación e incluso someterse a la decisión de otros directivos familiares, respecto a la adopción de determinadas decisiones importantes. En estas situaciones pueden generarse conflictos puesto que la tendencia va a ser que cada uno de ellos va a tratar de maximizar su propia utilidad y la de su familia inmediata, en detrimento de los objetivos que puedan tener los otros. Ejemplo de conflictos que pueden surgir sería el de la incorporación de los hijos a la empresa familiar, situación en la que cada propietario va a defender el interés de los suyos, basándose más en criterios emocionales que en los puramente empresariales.

En la etapa denominada *consorcio de primos*, la dispersión y fragmentación de la propiedad es tal, que no se puede hablar de un accionista principal que controle la mayoría de los intereses de la empresa. Esta dispersión de la propiedad, según Shulze, Lubatkin y Dino (2003, 185), genera una alineación de intereses entre los propietarios que desempeñan funciones directivas en la empresa familiar y los que sólo son propietarios. Entre los conflictos que pueden surgir uno muy habitual es el referente a los dividendos, los propietarios que además son directivos serán reticentes a su pago, puesto que de esa manera no tienen que recurrir a financiación ajena para acometer nuevas inversiones, por el contrario, los propietarios que no trabajan en la empresa pretenderán obtener una remuneración del capital que tienen invertido, máxime cuando el patrimonio invertido en la empresa familiar tiene un valor elevado y sus fuentes de rentas alternativas son limitadas; para estos accionistas la percepción de la empresa familiar puede llegar a ser una “jaula de oro”.

En relación a la cuestión, Anderson y Reeb (2003, 1) consideran que la dispersión de la propiedad puede llevar a que las familias fundadoras se sitúen en una posición de poder y control que les permita “expropiar” la riqueza de los accionistas minoritarios. Existiría un paralelismo entre esta situación y la que se produce en el caso de las grandes empresas cotizadas entre los accionistas mayoritarios, que a través de la presencia en los órganos de administración pueden ejercitar un control efectivo, y la gran masa de accionistas minoritarios que sólo son aportantes de fondos, pero que no participan en el control de la gestión de la empresa. En este marco se situarían el conflicto entre accionistas que trabajan en la empresa familiar y accionistas que no trabajan en ella. Existiría un paralelismo entre esta situación y la que se produce en el caso de las grandes empresas cotizadas entre los accionistas mayoritarios, que a través de la presencia en los órganos de administración pueden ejercitar un control efectivo, y la gran masa de accionistas minoritarios que sólo son aportantes de fondos, pero que no participan en el control de la gestión de la empresa.

Si bien en la primera etapa (“propietario-controller”), se puede considerar que en las empresas familiares no existen problemas de asimetría de la información, lo cierto es que en las dos últimas (“socio-pariente” y “consorcio de primos”), lo normal es que se produzcan tales problemas, pues aquellos familiares que además de ser propietarios desempeñan funciones directivas en la empresa, probablemente, dispondrán de información acerca de la misma que desconocen los propietarios que no participan en la gestión. Este problema tenderá a agravarse en la medida en que no se establezcan mecanismos adecuados, que permitan, por un lado, clarificar cuáles son las “reglas de juego” en la empresa familiar y, por otro, alinear las diversas expectativas y objetivos perseguidos por los diferentes grupos de interés.

La Porta, López de Silanes y Shleifer (1999, 471) entienden que esta situación de apropiación del beneficio por parte de las familias que poseen el control tiene lugar porque los mecanismos convencionales de gobierno corporativo usados para mitigar los conflictos de agencia son menos efectivos.

Por otra parte, el crecimiento de la empresa familiar lleva consigo en muchos casos la necesidad de profesionalizar la empresa integrando en sus equipos a directivos ajenos a la familia. Esto hace que los miembros de la familia empresaria dejen de tener un control total sobre todas las decisiones y actividades que se llevan a cabo en la empresa, con el consiguiente riesgo de pérdida de información para la familia empresaria (problema de información asimétrica). La separación entre la propiedad y la dirección puede dar lugar a problemas de agencia si no se establecen mecanismos eficaces y adecuados para mitigarlos.

### ***3.2. La incorporación de directivos no familiares***

Respecto a la cuestión de la incorporación a la empresa de los directivos ajenos a la familia en las empresas familiares, como señalan Chua, Chrisman y Sharma (2003, 97), la literatura al respecto se centra, fundamentalmente, en cómo los familiares pertenecientes al equipo directivo se adaptan a trabajar con directivos no pertenecientes a la familia. A este respecto, varios autores que han tratado el tema (Perrigo, 1975; Hofer y Charman, 1984; Matthews, 1984; y Firnstahl, 1986) destacan la dificultad que existe en las empresas familiares para delegar en directivos ajenos a la familia y la importancia que tiene tal delegación para que la profesionalización de la dirección de la empresa sea un éxito. Entre las causas, parecen plausibles las expuestas por Chua, Chrisman y Sharma (2003, 103) quienes señalan que tanto los propietarios como los directivos familiares se muestran reacios a poner demasiado poder en manos de directivos ajenos a la familia por la pérdida de control que ello supone y por la posibilidad de que se produzcan conflictos de intereses que podrían perjudicar el desempeño de la empresa en orden a la consecución de sus metas y objetivos. Sin embargo, en la literatura, apenas se trata la cuestión de cómo los directivos no familiares se dedican a la consecución de los objetivos que tienen los propietarios de la empresa familiar o incluso si son conscientes de dichos objetivos. El desconocimiento de estos objetivos para cada empresa puede ser la causa del conflicto entre directivos no familiares y propietarios.

En principio se pudiera pensar que la vinculación de los directivos familiares con la empresa y con la propiedad pudiera resultar positiva desde el punto de vista de la consecución de objetivos y la disminución de los problemas de agencia, lo cierto es que no hay evidencia empírica que demuestre las ventajas de un equipo directivo integrado sólo por personas pertenecientes a la familia. No obstante, Gallo y Vilaseca (1998, 35) realizaron un estudio sobre una muestra de 104 empresas familiares españolas. En este estudio observaron que las empresas familiares en las que los directivos son miembros de la familia son más pequeñas, tienen una menor antigüedad y ocupan una posición menos dominante en el mercado que aquellas empresas familiares en las que dentro del equipo directivo hay personas ajenas a la familia. Adicionalmente, ambos autores encontraron que la

actuación en una empresa no se ve afectada por el hecho de que el directivo sea o no miembro de la familia, sin embargo, la presencia de directivos ajenos a la familia puede tener un impacto positivo en la empresa familiar si tienen influencia en las decisiones estratégicas que se adoptan en la misma.

Los directivos no familiares pueden hacer importantes contribuciones a las empresas familiares, algunas formas de actuar podrían, efectivamente, dar lugar a que se produzcan conflictos debido a determinadas conductas por parte de los directivos que pueden perseguir sus propios intereses en detrimento de los propietarios de las empresas, como hemos puesto de manifiesto al tratar la cuestión de las relaciones de agencia en la empresa familiar. Se hace entonces necesario establecer sobre estos directivos unos mecanismos adecuados de supervisión, evaluación y control.

En relación con este tema, MacConaughy (2000, 129-130) realizó un estudio sobre ochenta y dos directivos de empresas familiares, de los cuales cuarenta y siete eran miembros de la familia empresaria y treinta y cinco no. En el estudio se puso de manifiesto que los directivos familiares se encuentran más incentivados para conseguir maximizar el valor de la empresa que los no familiares, por lo que necesitan menos compensaciones basadas en incentivos. Por el contrario, los directivos no pertenecientes a la familia tienen una retribución mayor y ésta se encuentra más vinculada a la consecución de objetivos.

Lo anterior tiene sentido si tenemos en cuenta que los directivos pertenecientes a la familia, puesto que al mismo tiempo son propietarios de la empresa o tienen una relación de parentesco más o menos próxima con los propietarios, obtienen otras compensaciones que no son las estrictamente dinerarias. Además, en este caso, puesto que no existirían los problemas de agencia, puesto que la toma de decisiones está en manos de las mismas personas que tienen la propiedad (o personas vinculadas a ellas), no sería necesario el establecimiento de incentivos para minimizar el riesgo de un conflicto de intereses entre el principal y el agente. En el caso de los directivos no pertenecientes a la familia, el establecimiento de incentivos puede ser una forma de reducir los problemas de agencia, como señalamos anteriormente y, además, puede resultar una manera eficaz de retener a aquéllos que son importantes para la empresa.

Más recientemente, se ha venido investigando acerca de dos temas relacionados con los directivos no familiares:

- Las implicaciones que tienen para los directivos no familiares el hecho de trabajar en una empresa familiar en comparación con los directivos familiares y respecto a trabajar en una empresa no familiar.
- Las compensaciones que obtienen los directivos no familiares y la cuestión de la retención de éstos directivos por parte de las empresas familiares.

En este sentido, Leach (1993, 166-169) señala que las empresas familiares encuentran dificultades para encontrar a directivos ajenos a la familia suficientemente cualificados y que al mismo tiempo estén dispuestos a trabajar para ellos. De hecho, cuando los encuentran, suelen tener problemas para motivarlos y retenerlos. La razón es que estos profesionales piensan que en las empresas familiares prevalece el nepotismo, lo cual limitará sus oportunidades. Muchos consideran que la familia no puede manejar profesionalmente la empresa, esto es, que los principios empresariales no están bien separados de los valores familiares. Piensan, asimismo, que nunca podrán participar en la propiedad o incluso en el liderazgo e, incluso, que su salario estará probablemente por debajo del que podrían obtener en empresas que no tuvieran la condición de familiares. Además, consideran que sus decisiones pueden ser invalidadas por los miembros de la familia o, peor aún, que se arriesgan a servir de instrumento en algún interminable conflicto familiar.

En esta línea, Cano (1995, 12-15), Director General de una empresa familiar española, considera que si la empresa familiar quiere disponer de directivos excelentes deberá incluir en su filosofía la mejora continuada de su propia imagen al objeto de atraer a estos directivos. Respecto a la retención de éstos, la clave está en la motivación y el reconocimiento. En opinión de Cano, la mejor actitud que se puede esperar de un directivo es que se sienta totalmente identificado con los objetivos, las políticas, la filosofía y, sobre todo, la cultura de la empresa familiar. Esta identificación, según él, se asienta sobre cuatro pilares básicos, esto es, el directivo ha de sentirse reconocido, seguro, orgulloso y bien, en armonía con su trabajo. Para ello, la empresa familiar debe seguir una política centrada en: una dedicación de especial atención a los directivos no familiares, una comunicación regular con ellos, el establecimiento de planes de carrera, así como de planes de formación y de mejora continua, una remuneración adecuada en relación a la competencia e, incluso, el acceso de estos directivos al accionariado de forma temporal.

Por otra parte, Poza, Alfred y Maheshawi (1997, 141-143) llevaron a cabo un estudio sobre 229 personas pertenecientes a 26 empresas familiares. En el citado estudio mostraron que:

- Los directivos ajenos a la familia, en igualdad de condiciones retributivas, están menos satisfechos que los directivos familiares respecto a la dirección y al establecimiento de sistemas y prácticas para facilitar el crecimiento de sus empresas.
- Los directivos ajenos a la familia se muestran más convencidos que los directivos familiares respecto a que el sucesor en la posición directiva más elevada será un miembro de la familia, sin que ellos tengan posibilidad alguna para acceder al citado puesto.

Respecto a la retribución, en el mismo estudio se puso de manifiesto que los directivos que no pertenecen a la familia reciben una prima que varía del 15,4% al 29,5%. Según los autores del estudio, dos son las razones por las que se les paga esta prima:

- Las empresas familiares tienden a trabajar de una manera que maximice la flexibilidad y evite las duplicidades, de ahí que los directivos ajenos a la familia deban ser “multi-función”.
- Los directivos ajenos a la familia que trabajan en una empresa familiar tienen menores posibilidades de obtener un puesto muy elevado, por lo que deben ser compensados por la pérdida de movilidad hacia arriba.

En relación con la retención de directivos ajenos a la familia en las empresas familiares, Ward (1997, 331-332) aporta algunas ideas tales como:

- Dar importancia al mérito y cualidades personales. Los directivos ajenos a la familia necesitan sentir que son valorados, apreciados e incentivados en base al mérito personal.
- Darles la oportunidad a los citados directivos de que acumulen riqueza. En algunas empresas, las menos, se les ofrece a estos directivos *stock options*. No obstante, otra forma de darles esta oportunidad es la de permitirles participar junto a la familia en nuevas inversiones que ésta acometa.
- Asegurarles el desarrollo de una carrera dentro de la empresa a los que demuestren ser mejores. Estos directivos necesitan asegurarse de que pueden continuar su carrera profesional en la empresa y crecer profesionalmente dentro de ésta. A menudo estos directivos se encuentran con la amenaza de aquellos miembros de la familia empresaria que en un futuro más o menos inmediato se van a incorporar a la



empresa poniendo en peligro el puesto que hasta ese momento estaban desempeñando ellos. La solución que muchas empresas dan a este problema es la de restringir la entrada a los familiares en tanto no adquieran una determinada experiencia fuera de la empresa y la de crear puestos directivos nuevos para estos familiares que se incorporan.

Respecto a esta última solución cabría plantearse si verdaderamente solventa el problema de los directivos no familiares y si las consecuencias de su adopción no puede implicar problemas adicionales a la empresa familiar, dado que supone en definitiva incrementar la estructura en función de unos objetivos que no son estrictamente empresariales y ajustados a la estrategia que pueda tener la empresa.

#### **4.- LA ESTRUCTURA DE GOBIERNO EN LA EMPRESA FAMILIAR**

Como hemos venido señalando, consideramos que, en las empresas familiares de segunda y posteriores generaciones, a medida que el grado de dispersión del accionariado es mayor y que se va haciendo necesario profesionalizar la empresa, llegando incluso a incorporar a directivos ajenos a la familia, comienzan a surgir problemas de información asimétrica. Así, aquéllos que gestionan y dirigen la empresa, pertenezcan o no a la familia, poseen un nivel de información sobre la misma superior al poseído por aquéllos que no participan en la gestión, lo cual puede ser utilizado en su propio beneficio, adoptando decisiones y emprendiendo acciones que favorezcan sus propios intereses y no los del conjunto de propietarios y los de la empresa.

La resolución de los conflictos generados entre los diversos grupos de interés presentes en la empresa familiar pasa por establecer un sistema de gobierno efectivo en este tipo de empresas.

Amat (2000, 109) se refiere al “gobierno de la familia empresaria”, como el conjunto de principios, estructuras y procesos que pretenden ayudar a la familia empresaria a materializar su visión en sus acciones y, especialmente, en las acciones de las empresas vinculadas al grupo familiar, así como de otras organizaciones dependientes de la familia. Dentro de los instrumentos de gobierno, al igual que Neubauer y Lank (1998, 66), señala el consejo de administración y el consejo de familia, pero unido a él además incluye el protocolo familiar.

Respecto al consejo de administración, éste no es un órgano específico de las empresas familiares como lo pueda ser el consejo de familia, sino que es común a todo tipo de empresas que tengan forma societaria. Lo significativo quizás sea que precisamente hay un elevado número de empresas familiares que no tienen consejo de administración o, de existir, su eficacia es mínima. A partir de una encuesta realizada en 1997 sobre una muestra de 1.000 empresas de un tamaño medio de unos 23 millones de euros de facturación, Amat (2000, 49-50) señala que en un 43% de ellas el Consejo de administración no estaba formalmente constituido. Esto tiene especial importancia en las empresas de pequeña dimensión en las que un 53% de las empresas con una facturación menor de 6 millones de euros y/o una plantilla inferior a 50 personas no tenían consejo de administración.

En opinión de Elstrodt (2003, 95), en las empresas familiares es particularmente importante la existencia de un consejo de administración sólido.

En este sentido, Alderfer (1988, 249) entiende que los miembros del consejo de administración deben servir de directores de la empresa familiar, debiéndose reunir periódicamente para supervisar las actuaciones del equipo

directivo y para servir de apoyo y órgano consultivo sobre los planes futuros. Por tanto, no resultará eficaz un consejo de administración que sólo se reúna para cumplir con los requerimientos legales.

Nash<sup>22</sup> (1988, 265) considera que la función que un consejo activo debe desempeñar es la de colaborar en el establecimiento de objetivos y políticas, prestar ayuda al presidente para alcanzar una mayor efectividad y aconsejar cuando se es requerido para ello, así como prestar asistencia en el proceso de toma de decisiones estratégicas. No obstante, es importante tener en cuenta que los miembros del consejo no están inmersos en el día a día de la empresa. En opinión de Nash, un buen consejo ha salvado a muchas empresas familiares actuando como árbitro en conflictos entre los miembros de la familia o tratando con competidores o intereses hostiles.

Por otra parte, diversos autores como Anderson y Reeb (2003, 7), Rodríguez Alcaide (2003) y Mueller (1988, 45) valoran muy positivamente la presencia en los consejos de administración de consejeros independientes, destacando el papel que éstos pueden desempeñar respecto a la protección de los intereses de los accionistas (accionistas familiares minoritarios, accionistas que no participan en la gestión de la empresa familiar e incluso, accionistas que no pertenezcan a la familia empresaria).

Llegados a este punto, nos planteamos contrastar para un entorno cercano y para empresas de reducida dimensión una serie de cuestiones relacionadas con los objetivos de la empresa familiar como base para un estudio posterior más profundo sobre dichos objetivos.

## 5.- ESTUDIO EMPÍRICO

Nuestro estudio ha sido realizado sobre una encuesta realizada a una muestra de 21 personas relacionadas con empresas familiares (la mayoría de ellos propietarios) pertenecientes a diversos sectores y ubicadas todas ellas en Pozoblanco, participantes en las II Jornadas Empresariales, organizadas por la Asociación de Empresarios de Pozoblanco (ADEPO).

El número de personas que integran la muestra es muy reducido, con lo cual las conclusiones que se pueden extraer no resultan extrapolables al resto de empresas, si bien son útiles para la formulación de hipótesis para un estudio de mayor alcance. En este sentido, hemos de señalar que uno de los problemas de los estudios sobre empresa familiar que pretendan alcanzar validez general se encuentran ante la imposibilidad de disponer de un censo de las mismas que permita realizar selecciones aleatorias.

La mayoría de los encuestados (76%) pertenecen a empresas pequeñas y el 93% pertenecen a empresas familiares con menos de 6 accionistas.

### *a) Valoración de los objetivos perseguidos por la empresa familiar*

Con la finalidad de evaluar cuáles son los objetivos de las empresas familiares se plantó a los encuestados que valoraran con una puntuación de 1 (menos importante) a 5 (más importante) una serie de objetivos empresariales. La valoración otorgada a cada uno de los objetivos propuestos por parte de los 16 encuestados que respondieron a esta pregunta son los siguientes:

---

<sup>22</sup> John M. Nash es presidente de la Asociación Nacional de Consejeros de Corporaciones, una organización sin ánimo de lucro y con fines educativos, situada en Washington D.C. (USA).

Objetivos	Puntuación media
* Conservar la herencia, mantener y consolidar la posición alcanzada por la empresa en la sociedad a lo largo de su historia	4,06
* Maximizar los beneficios y reinvertirlos en su mayor parte en la empresa	4,06
* Mantener unida a la familia y fortalecer los lazos familiares haciendo que la familia trabaje junta	4,00
* Asegurar ingresos y proyectos personales a los propietarios tras su retirada	3,75
* Crear empleo, incorporando a las personas más capaces, que favorezcan el crecimiento y desarrollo de la empresa, sean o no miembros de la familia	3,63
* Maximizar los beneficios y repartir el máximo en dividendos	3,00
* Dar empleo al mayor número posible de miembros de la familia, aunque ello suponga sacrificar parte de los beneficios	2,44

**Cuadro n. 1:** Valoración de objetivos que debe perseguir la empresa familiar.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las respuestas obtenidas con los cuestionarios.

A la vista de estos resultados presentados en el cuadro nº 1, se puede concluir que entre los objetivos a perseguir por las empresas familiares, primaría el de la conservación de la herencia y la consolidación de la posición de la empresa en la sociedad. También se valora muy positivamente el objetivo de mantener unida a la familia y fortalecer los lazos familiares.

El objetivo de la maximización del beneficio y su reinversión en la empresa es el segundo más valorado, lo que sería coherente con una de las características que apuntamos respecto a las empresas familiares, esto es, los menores costes financieros debido a que se puede disponer de fuentes de financiación con coste bajo o nulo de miembros familiares. De hecho, entre los objetivos menos valorados se encuentra el de que la empresa reparta dividendos. En este sentido, sería interesante obtener la respuesta de uno de los grupos de interés en la empresa familiar al que apenas hemos tenido acceso en este pre-test, los familiares que son accionistas, pero que no trabajan en la empresa (sólo uno de los encuestados pertenece a este grupo).

El objetivo menos valorado es el de dar empleo al mayor número posible de miembros de la familia, aunque ello suponga sacrificar parte de los beneficios. Esta respuesta no deja de llamar la atención a tenor del hecho de que sólo el 11% de los encuestados que han respondido trabajan en empresas familiares en las que, dentro del equipo directivo, hay personas ajenas a la familia empresaria. La única explicación que encontramos a esta respuesta aparentemente paradójica es que no todos los familiares tienen por qué acceder a la empresa, especialmente los más alejados que, en ocasiones, lejos de ser un valor, son considerados un obstáculo. Aquí nos encontramos ante el problema de delimitación del concepto de familia, ¿quiénes son familia y quiénes no?, que debe ser abordado en un trabajo más profundo sobre la cuestión.

*b) Valoración de cada una de las cualidades y actitudes de los directivos de la empresa*

## CITIES IN COMPETITION

Abundando en el análisis de los objetivos perseguidos por la empresa familiar, solicitamos a los encuestados que valoraran con una puntuación de 1 (menos importante) a 5 (más importante) una serie de cualidades y actitudes atribuibles a los directivos de la empresa, pues consideramos que los objetivos de la empresa familiar van a determinar la valoración que se haga de los directivos.

Esta pregunta fue respondida por el 52% de los encuestados y los resultados obtenidos son los siguientes:

Cualidades y actitudes de los directivos	Puntuación media
* Compartir los valores de la familia propietaria	4,18
* Flexibilidad, capacidad de adaptación	4,18
* Tenacidad	4,00
* Experiencia	3,91
* Compromiso a largo plazo con la empresa	3,91
* Tener una formación académica adecuada (licenciatura, master, etc.)	3,45
* Liderazgo	3,36
* Respetar las decisiones de los superiores y miembros de mayor antigüedad	3,27
* Ser de la familia	2,73

**Cuadro n. 2:** Cualidades y actitudes de los directivos de la empresa familiar.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las respuestas obtenidas con los cuestionarios.

Como vemos en el cuadro n° 2, lo que más se valora en los directivos es que éstos compartan los valores de la familia propietaria, de nuevo los aspectos familiares priman sobre otras cuestiones ajenas a la familia, tales como la experiencia, la tenacidad, el hecho de que los mismos tengan una formación académica adecuada o tengan capacidad de liderazgo. Como dato a destacar, al igual que se puso de manifiesto en la valoración de los objetivos de las empresas, está el hecho de que lo menos valorado sea que los directivos pertenezcan a la familia empresaria, máxime si tenemos en cuenta que en la mayor parte de las empresas a las que pertenecen los encuestados no hay directivos ajenos a la familia empresaria.

### *c) Gobierno y dirección en la empresa familiar*

En cuanto a la existencia de mecanismos de gobierno corporativo cabe señalar que sólo el 21% de los encuestados pertenecen a empresas en las que existe consejo de administración. No obstante, en la mayoría de los casos (76% del total de encuestados) sí que se celebran reuniones periódicas por parte de la familia para tratar temas que afectan a la empresa, si bien según se desprende de las respuestas obtenidas, en el 73% de los casos no se deja constancia escrita de este tipo de reuniones y, además, el 69% de los encuestados manifestaron que las mismas no tienen una periodicidad fija.

Respecto a qué personas participan en estas reuniones, los resultados obtenidos se muestran a continuación:

Participantes en las reuniones periódicas	% sobre total respuestas
Accionistas que trabajan	79%
Miembros de varias generaciones	43%
Una persona que además asesora a la empresa	36%
Familiares que han trabajado en la empresa pero que ya no trabajan en ella	14%
Otra persona o personas ajenas a la familia	14%
Diferentes ramas familiares	7%
Directivo/s, no familiar, de la empresa	7%
Accionistas que no trabajan	-

**Cuadro n.3:** Participantes en las reuniones periódicas celebradas en la empresa familiar.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las respuestas obtenidas con los cuestionarios.

Resumiendo, a partir de estos datos preliminares del cuadro n° 3, extraemos las siguientes ideas:

- El importante papel que desempeñan en el proceso de toma de decisiones de la empresa familiar los accionistas que trabajan en la misma, frente al nulo papel que desempeñan aquellos accionistas que no trabajan en la empresa.
- La escasa presencia de personas independientes, ajenas a la empresa, en este tipo de reuniones.
- La reducida presencia de directivos no familiares en las reuniones donde se tratan los temas que afectan a la empresa. No obstante, esta respuesta va en línea con la escasa presencia de personas ajenas a la familia en el equipo directivo de las empresas familiares.

Por último, en cuanto a los temas tratados en este tipo de reuniones, a tenor de las respuestas obtenidas, los más tratados (en orden descendente) son los siguientes: cuestiones relacionadas con la diversificación de actividad; conflictos familiares que hayan surgido y tengan relación con la empresa; realización de inversiones no presupuestadas; contratación de personas (sean o no familiares) para puestos clave; mercados en los que opera la empresa; asignación de recursos a los diversos mercados y actividades.

Como vemos, de nuevo la familia empresaria y las cuestiones en torno a ella y su relación con la empresa ocupan un lugar central. Junto a ella, son importantes otra serie de temas relacionados con la estrategia de la empresa, tales como las cuestiones relacionadas con la diversificación de actividad, los mercados en los que la empresa opera o la asignación de recursos a los diversos mercados y actividades.

No obstante, y como dato a destacar, cabe señalar que ninguno de los encuestados ha señalado como tema tratado en estas reuniones el de “el papel y la misión de la familia en la empresa” y tan sólo uno de los encuestados ha puesto de manifiesto que en estas reuniones se trate el tema de la “política de retribución a los directivos (sean o no familiares)”.

## 6.- CONCLUSIONES

El tema de los objetivos de la empresa familiar requiere una mayor dedicación por parte de la investigación académica. Investigación que además no deja de tener un marcado carácter local por la propia naturaleza de la institución familiar, institución que no es percibida de la misma manera entre diversos países, institución que es crítica en la definición de los objetivos de la empresa familiar.

Asimismo, es preciso estudiar cómo se definen dichos objetivos y cómo se controlan y evalúan en el seno de la empresa familiar. Es preciso estudiar la participación de los accionistas en el proceso, pues un alejamiento de dicho proceso puede ser la causa del conflicto familiar en o sobre la visión de lo que la empresa debe ser para la familia. La participación en el proceso es importante para ayudar a definir adecuadamente las expectativas sobre la pertenencia a la empresa familiar.

Esta definición de los objetivos debe además considerar que no es inmutable a lo largo del tiempo. Fenómenos como la dispersión del accionariado o el crecimiento de la empresa son retos que ponen a prueba la definición de objetivos y las soluciones para afrontarlos

La revisión de la literatura previa unida a los resultados de este estudio exploratorio nos permite poner las bases para un trabajo en mayor profundidad sobre los objetivos de la empresa familiar. Los resultados de este estudio exploratorio nos confirman la importancia de la familia en la definición de los objetivos, el perfil del directivo, así como las personas que participan en las decisiones más importantes: “los accionistas que trabajan en la empresa”.

Como confirmación del interés de un trabajo sobre los objetivos de la empresa familiar es el hecho de que ninguna de los 21 encuestados manifestó que se tratase alguna vez en las reuniones el tema de las metas y misión de la familia en la empresa.

## 7.- BIBLIOGRAFÍA

- ALDERFER, C.P. (1988), “Understanding and consulting to family business boards”. *Family Business Review*, vol.1, nº 3, pp. 249-261.
- AMAT, J.M. (2000), *La continuidad de la empresa familiar*. Gestión 2000, S.A., Barcelona, 175 págs.
- ANDERSON, R. & REEB, D. (2003), “Who monitors the family?”. [http://papers.ssrn.com/results.cfm?abstract\\_id=369620](http://papers.ssrn.com/results.cfm?abstract_id=369620). 40 págs.
- CANO, J. (1995), “Directivos no familiares: por qué, cómo y cuándo”. Mesa redonda organizada por el Instituto de la Empresa Familiar.
- CHUA, J.H., CHRISMAN, J.J. & SHARMA, P. (2003), “Succession an Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers”. *Family Business Review*, vol. XVI, nº2, pp. 89-105.
- CHUA, J.H., CHRISMAN, J.J. & STEIER, LL. (2003), “Extending the theoretical horizons of family business research”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 27, nº 4, pp. 331-338.
- CUERVO, A., ORTIGUEIRA, M. y SUAREZ, A. (1979), *Lecturas de introducción a la Economía de la Empresa*. Ed. Pirámide, Madrid.
- ELSTRODT, H. (2003), “Keeping the family in business”. *Mckinsey Quarterly*, nº 14, pp. 94-104.
- FIRNSTAHL, T. (1986), “Letting go”. *Harvard Business Review*, vol. 64, nº 5, pp. 14-18.
- GALLO, M.A., & VILASECA, A.A. (1998), “A financial perspectives on structure, conduct, and performance in the family firm: An empirical study”. *Family Business Review*, vol. 11, nº1, pp. 35-48.
- GERSTICK, K., LANSBERG, I., DESJARDINS, M., & DUNN, B. (1999), “Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business”, *Family Business Review*, vol. XII, nº 4, pp. 287-297.
- HILLEBRANDT, P. & CANNON, J. (1990), *The modern construction firm*. Macmillan, London, 172 págs.
- HOFER, C. & CHARMAN, R. (1984), “The transition to professional management: Mission impossible?”. *American Journal of Small Business*, vol. 9, nº 1, pp. 1-11.
- JENSEN, C. & MECKLING, W. (1976), “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”. *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305-360.
- LA PORTA, R., LOPEZ DE SILANES, F. & SHLEIFER, A. (1999). “Corporate ownership around the world”. *Journal of Finance*, vol. 54, pp. 471-517.

- LEACH, P. (1993), *La empresa familiar*. Ediciones Granica, S.A., Barcelona, 311 págs.
- LEE, M. & ROGOFF, E. (1996), "Research Note: Comparison of small businesses with family participation versus small businesses without family participation: An investigation of different ces in goals, attitudes, and family/business conflict". *Family Business Review*, vol. 9, nº 4, pp. 423-437.
- MARTÍN, R. (2002), "La responsabilidad social en el contexto internacional". *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, nº 4, pp.299-329.
- MATTHEWS, G. (1984), "Run your business or build an organization?". *Harvard Business Review*, vol. 62, nº 2, pp. 34-44.
- McCONAUGHY, D. (2000), "Family CEO's vs. Nonfamily CEOs in the Family-Controlled Firm: An Examination of the Level and Sensitivity of Pay to Performance". *Family Business Review*, vol. XIII, nº 2, pp. 121-131.
- MUELLER, R. (1988), "Differential directorship: special sensitivities and roles for serving the family business board". *Family Business Review*, vol. 1, nº 3, pp. 239-247.
- NASH, J. (1988), "Boards of privately held companies: their responsibilities and structure". *Family Business Review*, vol. 1, nº 3, pp.263-269.
- NEUBAUER, F. & LANK A.G. (1998), *The family business: Its governance for sustainability*. Routledge. New York City.
- PERRIGO, A. (1975), "Delegation and succession in the small firms". *Personnel Management*, may, pp. 35-37.
- POZA, E.F., ALFRED, T., & MAHESHAWI, A. (1997), "Stakeholder perceptions of culture and management practices in family an family firms- A preliminary report". *Family Business Review*, vol. 10, nº2, pp. 135-155.
- RODRÍGUEZ, J.J. *¿Consejeros independientes?* [en línea]. 14 de abril de 2003. <[www.uco.es/estudia/catedras/catedra\\_prasa/](http://www.uco.es/estudia/catedras/catedra_prasa/)>. [Consulta: 11 de mayo de 2004].
- SHARMA, P., CHRISMAN, J. & CHUA, J. (1997), "Strategic management of the family business: past research and future challenges". *Family Business Review*, vol. 10, nº 1, pp. 1-35.
- SCHULZE, W., LUBATKIN, M., DINO, R. (2003), "Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms". *Academy of Management Journal*, vol. 46, nº 2, pp. 179-194.
- SINGER, J., & DONAHU, C. (1992), "Strategic management planning for the successful family business". *Journal of Business and Entrepreneurship*, 4 (3), pp. 39-51.
- TAGIURI, R. & DAVIS, J. (1992), "On the goals of successful family companies". *Family Business Review*, vol. 5, nº 1, pp. 43-62.
- WARD, J.L. (1997), "Growing the family business: Special challenges and best practices". *Family Business Review*, vol. 10, nº4, pp.323-337.