

# Gobierno de la Empresa Familiar: Identificando Líneas de Investigación Futura

Marcelo Barrios<sup>1</sup>

## Resumen

El objetivo de esta investigación es identificar a través de la revisión de la literatura las principales líneas de investigación futura sobre Gobierno de la Empresa Familiar. Para ello, en primer lugar se plantea el origen y definición del concepto. Luego se desarrollan los principales componentes del gobierno de la empresa. Finalmente se presentan las principales líneas de investigación futura, desarrolladas a partir de las brechas encontradas en la revisión bibliográfica.

## Abstract

The objective of this research is to identify through the literature review the main lines of future research on Family Business Government. For this, firstly the origin arises from the concept and definition. Then develop the main components of corporate governance. Finally, we present the main lines of future research, developed from the gaps found in the literature review.

JEL: M19, M20, M29

**Keywords:** Gobierno, Empresa Familiar, Revisión de la Literatura

---

<sup>1</sup> Profesor Universidad de San Andrés. Doctor en Administración, ESEADE. MBA, IAE. Licenciado en Economía, USAL.

## Introducción

En casi todos los países, independientemente de la definición de empresa que se considere, la mayoría de las empresas pueden definirse como una empresa familiar (La Porta, López-de-Silanes y Schleifer, 1999; Westhead y Cowling, 1998). En los Estados Unidos el 80% de las empresas son dirigidas por familias (Shanker y Astracán, 1996).

Las empresas familiares van desde pequeños negocios hasta grandes imperios, y los aspectos centrales de la empresa familiar incluyen definiciones de propiedad, gestión, la transferencia a otra generación, la intención de continuar como una empresa familiar, metas familiares y las interacciones entre la familia y la empresa (Astracán, Klein y Smyrnios, 2002).

A veces una familia tiene varias empresas, y a veces, una empresa puede tener varias familias propietarias. Por otra parte, puede haber familias numerosas en las pequeñas empresas, así como pequeñas familias en las grandes empresas. También hay ejemplos en los que los propietarios de una empresa están dentro de una familia, pero las personas más influyentes en la familia no son propietarios directos de la empresa.

Tagiuri y Davis (1982) afirman que las empresas familiares tienen una compleja estructura en las que participan miembros de la familia, la alta dirección y un directorio. Los miembros de la familia son propietarios y desempeñan múltiples funciones en la gestión que dirige la empresa.

Las empresas familiares son por lo tanto objeto importante de estudio debido a que los objetivos en las empresas familiares es probable que no difieran de las empresas no familiares aunque se gestionan de forma diferente a las empresas no familiares, por lo que el desarrollo de los sistemas de gobierno en las empresas familiares pueden tener un gran impacto en la sociedad (Astracán y Shanker, 2003; Corbetta y Montemerlo, 1999).

El objetivo de este trabajo es realizar un análisis de la literatura académica existente sobre gobierno de la empresa familiar con el objetivo de identificar líneas de investigación futura.

En una primera parte se analiza la definición de empresa familiar y sus principales características. En una segunda parte, se desarrolla el concepto de gobierno corporativo.

A continuación se realiza un análisis del gobierno corporativo de las empresas familiares. En este punto se profundiza sobre los aspectos referidos a los distintos órganos de gobierno; la relación gobierno-dirección; el control, propiedad y gobierno; y la relación empresa, familia, gobierno.

Finalmente se presentan a modo de conclusión las limitaciones encontradas en la literatura exclusivamente académica y el trabajo futuro posible de investigación en el ámbito del gobierno de las empresas familiares.

## Metodología de Análisis

La metodología de esta investigación consiste en una primera etapa en el análisis de las bases de datos EBSCO, Proquest y SSRN, las tres más importantes del mundo académico, donde se seleccionarán los artículos académicos que especifican las palabras gobierno de la empresa familiar. Estas bases contienen prácticamente un cien por ciento de los artículos en idioma inglés por lo que la búsqueda se centra en las palabras “governance” con la combinación “family business” tanto en el título como en el abstract. No se ha podido encontrar una base importante de artículos académicos o investigaciones en idioma español.

En una segunda etapa se revisará la lista de referencias de los artículos encontrados para ver si algunos de ellas deben también ser incluidas como parte de este trabajo.

La lista de referencias bibliográficas incluida al final del trabajo no es exhaustiva ya que prácticamente no se han incluido libros por ser en la mayoría de los casos materiales de divulgación o de orientación a la toma de decisiones empresariales y no académicos puros.

En cuanto al análisis de la bibliografía en español se utilizará principalmente Internet siguiendo el mismo procedimiento para los artículos académicos en inglés.

Es importante destacar en este punto que existe una importante limitación en el análisis de bibliografía en idioma español debido a la escasa cantidad de publicaciones académicas periódicas en español o bien a los problemas de acceso a las mismas ya que no se encuentran indexadas o bien solo se puede acceder por suscripción y no a través de bases de datos.

Igualmente la mayoría de las citas encontradas en cuanto a gobierno de la empresa familiar en español se limitaron a pocas investigaciones y la mayoría a artículos de divulgación empresarial.

## Definición Empresa familiar

No hay acuerdo general entre los académicos cuando se trata de encontrar una definición de empresa familiar (Pieper, 2003). Existe dentro de la literatura académica una gran cantidad de definiciones de empresas familiares.

Para comenzar es necesario considerar el concepto de familia. La misma ha sido tradicionalmente el modelo de gestión para las empresas privadas (Gómez, 2005). Las familias se han utilizado durante siglos para la gestión de fincas privadas, y empresas privadas y aunque el poder estaba en realidad en manos de la familia, “el hombre” actuaba como “bonus paterfamilias”.

Dentro de la empresa podría actuar no solo como propietario, sino también como un

buen padre, respetando las leyes y las normas empresariales. Ellos eran económicamente responsables de la empresa, y moralmente también eran responsables en relación con sus familias, sus trabajadores y su entorno. La propiedad se encuentra dentro de los supuestos de una lógica paternalista y son claramente diferentes de los que se derivan de la teoría de agencia (Johannisson y Huse, 2000). Presentar la investigación basada en la teoría de agencia describe sin rostro y sin corazón a los propietarios. En el paternalismo descripto, los propietarios tienen rostros y corazones (Aronoff y Ward, 2001).

Según Mustakallio (2002:28) una familia es "el parentesco de un grupo de personas relacionadas por sangre o matrimonio o relación comparable".

En forma más específica, la mayoría de las definiciones sobre empresa familiar indican que no existe una clara separación entre la familia y la empresa y que no existe una definición única que pueda captar la diferencia entre estos dos tipos de entidades (Astracán, Klein y Smyrniotis, 2002).

Una de las razones para esto puede ser el amplio alcance de las empresas familiares, y que existe falta de consenso entre los investigadores en los criterios que son más importantes a la hora de identificar un negocio familiar (Handler, 1989). Sin embargo, algunos aspectos de la participación de la familia es un punto crucial en la definición de un negocio familiar (Miller y Rice, 1967).

Amit y Villalonga (2004) muestran cómo las definiciones principales de las empresas familiares son diferentes combinaciones de propiedad familiar, la familia y el control de gestión.

Mustakallio (2002) clasifica las diferentes definiciones en seis temas:

1. La propiedad (propiedad familiar)
2. Gestión (familiar)
3. Generaciones (una transferencia generacional)
4. Intención (la familia tiene la intención de continuar como una empresa familiar)
5. Objetivos de la familia (que pueden ser más amplios que el corto plazo)
6. La interacción entre la familia y el negocio

Por otro lado, Shanker y Astracán (1996) sostienen que los criterios utilizados para definir la empresa familiar deben incluir:

1. Votación de control
2. Porcentaje de la propiedad (mayoría de la propiedad)
3. Poder sobre la dirección estratégica
4. La participación de múltiples generaciones
5. Gestión activa de los miembros de la familia (la familia en la dirección de la empresa)

Algunas de estas definiciones se centran exclusivamente en términos del control de la

propiedad. En ese sentido es la definición del trabajo de Barnes & Hershon (1976) que señala que la empresa familiar es la empresa en la cual en forma significativa los derechos a voto o propiedad están controlados por un miembro o miembros de una única familia.

Similar definición se puede encontrar en otros trabajos en los que una empresa familiar es aquella que se basa en el control de los derechos de propiedad o derechos de voto y de tener la mayoría de la propiedad (Westhead y Cowling, 1998). El derecho de voto es diferente de la de contar con la mayoría de la propiedad. Estas definiciones son importantes variaciones en el ámbito de la familia y la empresa.

En relación con esto encontramos la definición de negocio familiar de Neubauer y Lank (1998: 8) que representa a las definiciones basadas en la gestión: "una empresa familiar es una propiedad, asociación, corporación y cualquier otra forma de asociación empresarial de votación donde el control está en manos de una familia". Esta definición también nos da una idea de cómo una familia participa en las actividades del directorio, y si hay una separación de la propiedad y el control. Incluso si una familia no tiene la propiedad y el control tiene la posibilidad de influir en el directorio, y pueden controlar el negocio sin tener el control de la votación.

Las preguntas de control del voto y la mayoría de la propiedad plantean la cuestión de una o más familias, o incluso ramas de las familias. También plantea cuestiones de la desigualdad de derechos de voto. La mayoría de las veces la definición de empresa familiar incluye una o más familias que tienen el control o tienen la mayoría de la propiedad.

En relación a esto, Villalonga & Amit (2004) consideran que para poder definir una empresa familiar es necesario un mínimo accionario de un 20% de parte de una familia.

Otros definen a una empresa familiar en términos del número de familias y generaciones. En este sentido, Stern (1986) considera que una empresa familiar es aquella que es propiedad y es gestionada por miembros de una o algunas pocas familias.

Una definición similar es la considerada por Ward (1987) que sugiere que debe considerarse una empresa familiar cuando al menos existan dos generaciones.

Otra visión con respecto a la definición de empresa familiar se refiere al grado de involucramiento del management. Este es el caso de Litz (1995) que determina una empresa familiar cuando el management de la misma está concentrado en una sola familia.

Por último una visión más moderna es la desarrollada por Gersick, Davis, Hampton & Lansberg (1997) sobre el modelo de los tres círculos que incluyen a la empresa, los propietarios y la familia.

Otra definición muy utilizada es la que considera el concepto de percepción (Westhead y Cowling, 1998, Johannisson y Huse, 2000, Mustakallio, 2002). Este análisis se centra en la pregunta ¿Los principales actores de familia perciben la empresa como una empresa

familiar?. Estos trabajos explican que existen grandes variaciones entre países en cuanto a lo que los principales actores perciben como un negocio familiar. En algunos países hay percepciones más relacionadas con el orgullo de ser parte de una empresa familiar que en otros países.

En cuanto a que no existe una única definición de empresa familiar entre los académicos (Pieper, 2003) también puede ser debido a la amplitud del concepto de empresa familiar que van desde pequeñas negocios hasta grandes empresas controladas por familias (Handler, 1989).

## Definición de Gobierno Corporativo

En forma similar al concepto de empresa familiar es posible encontrar en un gran número de trabajos económicos y jurídicos sobre el gobierno de la empresa quizás imposible de analizar de una forma exhaustiva, siendo especialmente destacados autores como Hart (1995), Shleifer y Vishny (1997) o Zingales (1998).

El gobierno corporativo puede ser considerado como el punto de partida para analizar los objetivos de la organización, y además de tener el poder de influir sobre los mismos, analiza los procesos de supervisión de las decisiones y acciones ejecutivas, así como los temas relacionados con la responsabilidad y el marco legal de la organización. (Charkham 1994).

Otra definición considera que el gobierno corporativo hace referencia al sistema a través del cual los negocios son dirigidos y controlados; especificando la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes en la corporación, tal como el directorio, la dirección, los accionistas y otros grupos de poder; definiendo las reglas y procedimientos para la toma de decisiones en los temas corporativos; y proporcionando la estructura a través de la cual los objetivos de la empresa son fijados, así como los medios para lograr esos objetivos y controlar la rentabilidad (OECD, 1999).

Eguidazu (1999), en relación con los diferentes elementos que configuran el gobierno corporativo, señala una serie de consideraciones: (1) el gobierno de la empresa es un proceso y no una o varias decisiones aisladas; (2) dicho proceso es de supervisión y control, y no de gestión; (3) lo que se supervisa y controla es la dirección o gestión de la empresa en un sentido bien amplio; y (4) la supervisión y el control del equipo directivo no son ejercidos sólo por instituciones internas como el directorio o la asamblea de accionistas, sino también por mecanismos externos como el mercado de capitales.

A este respecto, Salas (1999) sitúa la problemática del estudio de la empresa y su gobierno desde dos perspectivas -una perspectiva financiera y una perspectiva estratégica-, en función de qué parte de la organización está siendo protegida por el sistema de gobierno. El problema de gobierno y sus instrumentos se circunscriben a la relación entre los inversores que proporcionan fondos financieros y los directivos que, con sus decisiones,

influyen en los retornos esperados a cambio; mientras que por su parte, la perspectiva estratégica amplía las relaciones a todos los propietarios de recursos que de algún modo realizan inversiones y arriesgan las rentas que les corresponden por las mismas.

La gran cantidad de temas y diferentes conceptos o definiciones ha llevado a que el debate sobre gobierno corporativo haya alcanzado gran notoriedad a nivel teórico, de dirección y político. Esto ha llevado al resultado de algunas investigaciones que consideran que el sendero para el desarrollo económico y la competencia están dados por la calidad de las reglas del gobierno corporativo (La Porta, Lopez de Silanes, Shleifer & Vishny, 1997).

Después de la debacle de Enron, los políticos, reguladores, accionistas y administradores están cada vez más preocupados por las importantes cuestiones de gobierno empresarial, como las protecciones para los accionistas minoritarios y la separación de la propiedad y el control (Marnet, 2005).

El análisis de los sistemas internos de control de las empresas y los órganos de gestión son una forma de estudiar el gobierno corporativo (Hung, 1998). La expresión y el modo de colegiabilidad (asamblea, directorio, comité de dirección) y la individualidad (Presidente, CEO o COO) de las estructuras de gobierno definen la creación y efectividad del proceso de toma de decisiones (Gubitta & Gianecchini 2002).

Los estudios sobre gobierno corporativo se han focalizado en la separación del control de la propiedad desde los estudios de Berle & Means (1932). Entre las primeras aplicaciones de la forma corporativa de la empresa fueron británicos y holandeses por acciones de empresas comerciales (Berle y Means, 1932), que normalmente tomaban parte en la exploración de riesgo y supervisaban las operaciones de transporte marítimo.

Estos autores señalaron que la separación de la propiedad del control produce una condición donde los intereses del propietario y gerente son a menudo divergentes.

Algunos autores examinan el valor añadido del directorio como un grupo (Castaldi y Wortman 1984, Borch y Huse, 1993, Huse 1993, Gabrielsson y Winlund 2000, Johannisson y Huse, 2000, George y otros, 2001), mientras que otros estudian las contribuciones individuales como miembros del directorio fuera de los directores (Whisler 1988, Schwartz y Barnes 1991, Gabrielsson y Huse 2005) o los representantes de capital de riesgo (Deakins, et al. 2000, Gabrielsson y Huse 2002).

Steiner & Steiner (2006) definen la buena gestión empresarial como "control global" de las empresas, entre otras actividades, formulación de objetivos, estrategias y estructura de gestión a fin de que los intereses de las distintas partes interesadas pueda estar justificada.

Según Steiner & Steiner (2006), la gestión empresarial normalmente se refiere a "control general de las actividades en una sociedad" que implica la formulación de objetivos,

estrategias y planes y la correcta estructura de gestión con el fin de ser responsable de sus diversas partes interesadas.

Desde el decenio de 1990, el término gobierno corporativo se ha convertido en un lenguaje de negocios en todo el mundo (Mak, 2006). La literatura existente sugiere que las empresas debe ir más allá del enfoque tradicional para proteger intereses de los accionistas y ser más sensibles a las demandas de ambos interesados: los "poderosos" y los "secundarios" (Clement, 2004; Preble, 2005).

Otra definición considera que el gobierno corporativo son las reglas y factores que conducen a prácticas eficaces en la gestión empresarial e incluyen: la configuración y la independencia del directorio (Cornelius, 2005; Coleman, 2006) y el comité de auditoría (Cotter y Sylvester, 2003; George, 2003; Tersigni y Lemoine, 2006), la divulgación de información y transparencia (Chiang, 2005), las normas de contabilidad (Agrawal & Chadha, 2005) y la estructura de propiedad corporativa (Lang & Miller, 2004).

También se considera que el gobierno de la empresa se ocupa de cómo proteger a los accionistas y sus intereses mediante el empleo de diversos mecanismos de gestión interna (Walsh y Seward, 1990).

Los principales actores del gobierno de la empresa son típicamente los propietarios, directorio y la alta dirección (Monks y Minow, 1996).

El grado de dispersión de la propiedad varía de cerca en las empresas donde los propietarios a menudo son los principales directivos, a muy generalizada en las empresas, donde los propietarios tienen sólo una pequeña fracción de las acciones comunes.

Los modos de gestión empresarial varían enormemente entre los distintos tipos de formas de organización (Fama y Jensen, 1983). El gobierno de la empresa se ve influido también por factores institucionales. Por ejemplo, el régimen jurídico de derechos de propiedad define y establece los límites dentro del cual las empresas deben operar (Shleifer y Vishny, 1997). Por otra parte, la eficiencia de los mercados de capitales influye directamente en la forma de gobierno corporativo en los distintos países (Kaplan, 1997). Lubatkin, Lane, Collin, & Very, (1999) proponen que el gobierno corporativo a nivel nacional está limitado debido a las diferentes características demográficas nacionales, historias, valores y normas, y las instituciones formales.

Por otro lado, las formas de gobierno de las empresas influyen en la toma de decisiones estratégicas, contribuyendo también a la interacción entre gobierno corporativo y gestión estratégica (Baysinger & Hoskisson, 1990).



## Literatura sobre gobierno de la empresa familiar

### Familia, Empresa y Gobierno

El gobierno de la empresa familiar ha recibido importante atención durante los últimos años desde el punto de vista académico, en los medios y entre los negocios familiares. La razón puede estar dada porque el gobierno de las empresas familiares difiere de los gobiernos de las empresas generales o tradicionales. Y que la investigación sobre el gobierno de las grandes empresas públicas no puede ser trasladada al contexto de las empresas familiares (Pieper, 2003; Gabrielsson, & Huse, 2005).

Es de destacar en la investigación de Montemerlo y otros (2004) la especial dificultad de los procesos de gobierno en las empresas familiares. La falta de investigación sobre gobierno de la empresa familiar es sorprendente porque la literatura ofrece un montón de pruebas anecdóticas de desafíos de gobierno en las empresas familiares, que se remontan al trabajo de Levinson (1971). En los estudios sobre el gobierno en las PYME es posible encontrar anécdotas acerca de cómo los temas de la familia se mezclan cuando se toman decisiones en la empresa. Se ha informado que las reuniones del directorio se llevarán a cabo casi todos los días, pero en torno a la mesa de la cocina. Otros informan cómo las preocupaciones familiares para el negocio son compartidas y discutidas en reuniones familiares como una fiesta de Navidad. Tanto el debate en la cocina como en las reuniones de Navidad pueden ser importantes mecanismos de gobierno en muchas empresas familiares.

Pieper (2003) muestra en su revisión de la literatura sobre gobierno corporativo de las empresas familiares que el centro de investigación en las empresas familiares ha cambiado con el tiempo, como cada uno de los órganos de gobierno y las estructuras para el sistema de gobierno en su conjunto. Sin embargo, todavía no hay una única teoría aceptada que tenga sentido cuando se trata del gobierno de la empresa familiar.

Las conclusiones de las investigaciones en este ámbito son que las empresas familiares tienden a ser gobernadas en forma más “liviana” en comparación con otros tipos de negocios, debido a que se convierten en dependientes de la dinámica informal de interacción familiar para hacer negocios, tomar decisiones y resolver los conflictos (Bork, Jaffe, Lane, Dashew, y Heisler, 1996).

Gran parte de la literatura consiste en una guía práctica para los propietarios de empresas familiares sobre la manera de introducir las estructuras de gestión y representación del directorio (Dyer, 1986; Neubauer y Lank, 1998).

En las empresas familiares, el gobierno recibe la impronta y quizás la síntesis (a veces un compromiso) entre los valores de una familia y las reglas del negocio, reflejando todos los pasos críticos en el desarrollo organizacional: el proceso de delegación de actividades de gestión, la creación de un estilo de gestión, el involucramiento de los miembros de la

familia en los órganos de gestión, el proceso de sucesión entrepreneur, y la apertura del capital (Gersick, David & McCollom Hampton & Lansberg, 1997).

Las consideraciones organizacionales, personales, familiares afectan la búsqueda de una estructura efectiva de gobierno y pueden llevar a una redefinición de las contribuciones de los individuos al negocio que asegure el equilibrio dinámico entre contribuciones y compensaciones (Airodi, & Forestieri, 1998).

Por otro lado la comprensión de la forma contractual y los sistemas de gobierno relacional afectan a la calidad de la toma de decisiones estratégicas en las empresas familiares (Dooley & Fryxell, 1999).

Un estudio de la Dutch Association of Family firms (2003) recomendó que en el proceso de gobierno de las empresas familiares, la influencia de la familia se lleve a cabo con lealtad, transparencia y confianza.

Neubauer & Lank (1988) afirman que el proceso de gobierno es uno de los aspectos más críticos de la empresa familiar y lo definen como el conjunto de estructuras y procesos para dirigir, controlar y responsabilizar a la empresa a su más alto nivel.

El gobierno de la empresa familiar difiere del gobierno corporativo porque en primer lugar sus dueños cumplen importantes y múltiples roles en el negocio. Se destaca por un lado el gobierno contractual o formal y el gobierno social o relacional. Existe, por lo tanto, un gobierno contractual y relacional en las empresas familiares que puede interactuar debido al hecho de que los miembros de la familia pueden tener múltiples roles en la empresa familiar (Mustakallio, 2002).

Lansberg (1999) considera que tanto el negocio como la familia necesitan del gobierno para cubrir o salvar los intereses de largo plazo de la familia dueña.

Pero también las empresas no familiares tienen distintos objetivos ya que no incluyen temas tales como mantenimiento del control familiar, independencia financiera de la familia, armonía de la familia, etc. (Upton, Teal & Felan 2001).

Los puntos de vista sistémicos en la empresa familiar proporcionan una base de gobierno a la empresa familiar, porque son identificadas las claves de los sub-sistemas y sus relaciones (Tagiuri y Davis, 1982). Mientras que la corriente principal de gobierno corporativo de las grandes empresas se centra en la propiedad y la dimensión de administración, el gobierno de la empresa familiar además aborda la familia y su relación con la propiedad y la gestión.

En cierto sentido, una gran cantidad de literatura sobre empresa familiar implícitamente ha tratado cuestiones de gobierno de la empresa familiar debido a que muchas investigaciones se han ocupado de aspectos de las relaciones entre las partes importantes interesadas en el negocio familiar. Por ejemplo, Donnelley (1964) observó en su clásico

artículo de un posible conflicto de intereses entre la familia y la empresa, y la forma en que sus respectivos intereses pueden ser equilibrados por restringir a los miembros de la familia ciertos privilegios y apoyarse en las tradiciones. En consecuencia, algunas investigaciones han hecho hincapié en que las estructuras de gestión en empresas familiares deben abarcar tanto la empresa como la familia con el fin de salvaguardar los intereses a largo plazo de los accionistas (Lansberg, 1999).

El éxito del gobierno de la familia empresaria depende del funcionamiento de los distintos órganos de gobierno, al igual que la forma en que es coordinado el directorio y el consejo de familia. Esta coordinación es principalmente provocada por los altos directivos, a través de una comunicación estructurada (Gersick et al., 1997).

Es importante considerar que el gobierno de la empresa familiar cambia con el tiempo. La familia, los negocios y la propiedad tienen sus propios patrones de ciclo de vida, que son distintos pero relacionados. Basándose en Tagiuri & Davis (1982) sobre la estática de la empresa familiar y modelo de ciclos de vida, Gersick y otros (1997) han presentado un modelo de dinámica del negocio familiar que tiene en cuenta los diferentes ciclos de vida de la familia, los negocios y la propiedad como dimensiones.

Una principal preocupación en las empresas familiares es establecer un equilibrio entre los intereses de la familia y la empresa (Carlock y Ward, 2001). Las decisiones empresariales a menudo se encuentran que deben adoptarse en el ámbito de la familia y los valores de la familia en el lugar del ámbito de la empresa (Johannisson y Huse, 2000).

## Propiedad y control

Durante décadas, las empresas familiares han sido ampliamente criticadas por los investigadores como la peor forma de organización, por la concentración de la propiedad y la unificación de la propiedad y la gestión.

Para los modelos de control de las empresas familiares es natural que los propietarios tengan la presencia en un directorio, principalmente porque ellos no son anónimos (Coombes & Watson, 2001).

Es bastante típico en este modelo de control de los accionistas sean también gerentes o directivos. Esto resulta en que los accionistas frecuentemente pueden tener derechos de control en exceso de sus derechos sobre sus flujos de fondos.

DeAngelo y DeAngelo (2000) y Anderson & Reeb (2004) sugieren que la prevalencia de familias fundadoras que figuran en las empresas familiares es propenso a ejercer un control sustancial de extracción privada de los beneficios de control a través de pagos de dividendos extraordinarios, evitando los riesgos y los sistemas de indemnización excesiva.

Sin una supervisión vigilante, Faccio, Lang, & Young (2001) afirman que el alto nivel de concentración de la propiedad conduce a la expropiación de intereses de los accionistas minoritarios que participan en las empresas familiares.

Jensen y Meckling (1976) postulan que la concentración de la propiedad puede reducir los gastos de órganos de gobierno y que hasta se pueden minimizar, como resultado de la unificación de la propiedad y la gestión.

Por otra parte, algunos teóricos de la administración afirman que las empresas familiares son diferentes de las empresas no familiares porque los propietarios de empresas familiares no son puramente impulsados por su propio interés económico.

También Carlock y Ward (2001) identificaron las diferentes políticas en la transferencia de la propiedad a la próxima generación con diferentes criterios: a) La distribución de la propiedad a todos los miembros de la familia con criterios equitativos, b) La propiedad sobre la base de tradición familiar se limita a los hombres de la familia, c) Distribución basada en el empleo en el negocio familiar. Todos estos puntos deberían influir en la cultura de la empresa familiar y, por tanto, en su éxito.

Un punto importante es que la lealtad, el altruismo, el tipo de relaciones y las tradiciones determinan como los recursos son usados para crear valor para los propietarios de empresas familiares. Las funciones del directorio son determinadas por la estructura de propiedad y la composición del directorio. Los mecanismos informales de gobierno son importantes en empresas familiares ya que juegan un rol clave para reducir los conflictos (Mustakallio, Autio & Zhara, 2002).

## Prácticas de Gobierno en las Empresas Familiares

Las prácticas más comunes de gobierno corporativo son a veces perjudiciales para las empresas familiares (Lane; Astrachan, Keyt & McMillan, 2006).

Muchas de estas prácticas pueden arruinar o dificultar la unidad familiar o pueden ser muy complejas de llevar a cabo por las empresas privadas y son más bien aplicables a las grandes empresas públicas con sistemas de propiedad disperso. Las prácticas más comunes de gobierno corporativo son fundadas en Estados Unidos e Inglaterra, mientras que los modelos de control de gobierno corporativo de las pequeñas y medianas empresas familiares exhiben comportamientos encontrados principalmente en la Europa continental, Latinoamérica y Asia, que agrupan empresas de accionistas con base familiar y miembros familiares “internos” activos en la gestión y el gobierno de la empresas.

Varios investigadores han afirmado que la descripción de las relaciones de gobierno sólo en términos de los contratos entre las partes no es suficiente, sino que el contexto

social y relacional entre las partes contratantes debe también abordarse (Granovetter, 1985; Macaulay, 1963; Macneil, 1980; Ring & Van de Ven, 1992).

Otro punto importante es que el planeamiento estratégico y el uso de asesores externos ayudan al buen gobierno corporativo (Adendorff; Boshoff; Court & Radloff, 2005).

Un punto clave para el correcto funcionamiento es considerar el concepto de flexibilidad como base para el buen gobierno. Esto significa que el sistema de gobierno debe adaptarse a los cambios que se den en la empresa familiar por ejemplo en cuanto a tamaño. Muchas veces estos cambios son demasiado lentos y producen que se detenga el crecimiento de la organización o empresa (Gubitta & Gianecchini 2002).

## Componentes Del Gobierno de La Empresa Familiar

### **El Directorio**

Gran cantidad de estudios describen el rol del directorio dentro de una PYME. De los artículos que se centran en empresas familiares, sólo dos (Davis y Pett 2000, Johannisson y Huse 2000) explícitamente estudian el directorio en pequeñas empresas familiares.

La revisión de Huse (2000) se centra específicamente en el directorio de las pequeñas y medianas empresas (PYME) familiares. Su trabajo puede considerarse como una evaluación crítica del pasado de la investigación sobre los directorios y una propuesta para futuras investigaciones. Huse (2000) sostiene que (1) la investigación sobre los directorios en gran parte ha sido con base en EE.UU. con el estudio de las grandes corporaciones, a menudo utilizando los archivos de datos secundarios, (2) metodológicamente, la investigación se ha centrado en las técnicas multivariante (3) las preguntas de investigación rara vez han abordado fenómenos tan distintos como los vínculos entre los componentes o miembros del directorio.

En resumen, la mayoría de la literatura sobre directorios se ha centrado en las grandes corporaciones, como se ha mencionado anteriormente, mientras que la investigación en los directorios de las pequeños y medianas empresas familiares está cobrando cada vez más atención (Huse, 2000).

Algunos autores consideran que los directorios tienen aún más importancia en las pequeñas y medianas empresas que en las grandes corporaciones. Las empresas familiares consideran que el valor agregado por los roles de los directorios está en el desarrollo estratégico y el control así como también el consejo general y técnico (Gabrielson & Winlund, 2000).

## Función de los Directorios

La literatura orientada específicamente a la función de los directorios de empresas familiares es todavía escasa. En términos generales, la literatura existente ha identificado dos funciones importantes para los directorios: supervisión y gestión legal en el proceso de la estrategia (Mace, 1972; Zahra & Pearce, 1989).

Para superar algunos de los problemas de las empresas familiares, este tipo de empresas deberían elaborar un directorio activo (Ward y Handy, 1988). Además, Neubauer y Lank (1998), al igual que Barnes & Schwartz (1991) destacan la importancia de los miembros externos en el directorio para ayudar a los que dirigen las tareas de la empresa familiar.

En el trabajo de Heuvel; Van Gils; Voordeewckers (2005) se encuentra una cantidad importante de trabajos de investigación que estudian las funciones o roles del directorio de la empresa familiar. Por ejemplo, encontramos los trabajos que: analizan las tareas o roles del directorio (Fox 1982, 1983, Barach de 1984, Fox 1984, Diary y Dalton 1993, Corbetta y Tomaselli 1996, Gabrielsson y Winlund de 2000, Gabrielsson y Huse de 2002, Van den Berghe y Carchon 2002), las funciones del directorio (Castaldi y Wortman 1984, Ford 1988, Johannisson y Huse de 2000, Markman, Balkin y Schjoedt de 2001, Mustakallio, Autio y Zahra 2002), la función u objetivos del directorio (Ward y Handy 1988, Whisler 1988, Deakins, O'Neill y Mileham 2000, Huse 2000, Gabrielsson y Huse 2005), participación en el directorio (Rosenstein 1988, Borch y Huse 1993), actividades del directorio (George, Wood Jr y Khan 2001) y el directorio como área de ayuda (Schwartz y Barnes 1991).

El trabajo de Vilaseca (2004) concluye que en Latinoamérica y en el mundo existe suficiente evidencia que demuestra la falta de desarrollo de directorios activos e idóneos.

También se encuentran resultados similares en los trabajos de Gallo (1993), Ward (1991) y Ward & Handy (1988).

Un estudio del Family Business Consulting Group (2000), indica que el estilo más adecuado para el directorio de una empresa familiar queda enmarcado cuando sus dos dimensiones, como grupo de apoyo y como grupo fiduciario logra la confianza mutua y el respeto entre los consejeros externos, los directivos y los propietarios.

Los directorios de empresas familiares pueden tener funciones específicas en la vinculación de la familia y la empresa (Corbetta & Tomaselli, 1996).

Mueller (1988) y Whisler (1988) han señalado que el directorio puede actuar como mediador en la solución de conflictos familiares. Por otra parte, algunos autores han sugerido que el directorio no debe participar en cuestiones relacionadas con la familia. (Barnes & Schwartz, 1991). Las variantes en los roles del directorio en las empresas familiares pueden ser muy grandes, que van desde la más pasiva a una muy activa (Neubauer & Lank, 1998).

Se encuentra una relación entre los roles del directorio, el equipo de gobierno de la empresa y la provisión de recursos valiosos con la planificación de actividades en la empresa familiar (Voordeckers; Van Gils, & Van den Heuvel 2007).

En cuanto a las características de su composición, funcionamiento y utilidad, Gallo (1997), encuentra que más del 32% de las empresas familiares consultadas no tienen órganos de gobierno porque no lo necesitan. De 151 empresas solo 37 tienen directorios y lo consideran un órgano de gobierno útil.

Otras investigaciones muestran que la estructura de propiedad es uno de los principales determinantes de la actividad de los directorios (Huse, 1990; Fried y otros, 1998; Fiegenger y otros, 2000; Huse y Gabrielsson, 2002).

A partir de la teoría de agencia, los autores se refieren al control (Huse, 1993, Gabrielsson y Winlund 2000) o la función de vigilancia (Deakins, et al. 2000, Johannisson y Huse de 2000, Markman, et al. 2001, Mustakallio, et al. 2002) como función del directorio.

Huse (1993) utiliza ocho preguntas para cubrir la función de control, mientras que Gabrielsson y Winlund (2000) utilizan una escala de diez para medir el mismo concepto. Mustakallio y otros (2002), estudian la función de vigilancia derivado de la teoría de agencia, utilizan una escala de cinco.

Ward (1991) ha dado un panorama amplio del papel y las operaciones de los directorios en las empresas familiares. Hace hincapié en el valor de los directorios con influencia externa en múltiples funciones, abordar tanto las cuestiones empresariales como las necesidades e intereses de los propietarios miembros de la familia.

Se puede concluir que el estudio de las funciones o tareas del directorio es difícil de comparar debido a la utilización de diferentes unidades de análisis.

### **Miembros externos del directorio**

En la mayoría de las empresas familiares, las familias fundadoras son reacias a mantener una justa proporción de directores independientes en sus directorios (Anderson & Reeb, 2003; Morck, Wolfenzon, y Yeung, 2004; Hiller & McColgan, 2004; De Holan & Sanz, 2006, Bartholomeuz & Tanewski, 2006).

En el contexto de la empresa familiar, los miembros de afuera o externos por lo general se refieren a los miembros del directorio que no son parte de la familia propietaria o de la gestión (Ward y Handy, 1988).

Schwartz y Barnes (1991) concluyeron en su investigación que los miembros externos podrían mejorar la calidad de los procesos de toma de decisiones. Esta investigación afirma que para obtener contribuciones útiles de los miembros externos, tres condiciones deben cumplirse: un honesto deseo por tener directores externos, proceso adecuado para

seleccionar los miembros externos, y expectativas realistas acerca de la contribución que los miembros externos puedan proporcionar.

Por otra parte, Johannisson y Huse (2000) han destacado la importancia del proceso de selección de los miembros externos. Propusieron aspectos empresariales, directivos y familiares que deben ser considerados en el proceso de selección.

La representación de directores externos es probable que cambie durante los diferentes ciclos de vida de la empresa. A medida que la empresa crece y la propiedad se dispersa, el número de miembros externos aumenta (Gersick y otros, 1997).

A pesar de que el valor de los directores externos es ampliamente aceptado, todavía son un recurso subutilizado en el directorio de la empresa familiar (Brunninge & Nordqvist, 2001; Corbetta & Tomaselli, 1996).

Algunos autores son escépticos sobre el valor de los miembros externos. Ford (1988, 1989) criticó las recomendaciones acerca de que los directores externos deben utilizarse en empresas de propiedad privada. La mejora de la gestión interna, en muchos casos, es la forma más eficaz de mejorar el negocio que utilizar directores externos. Sobre la base de una encuesta y posteriores entrevistas, Ford llegó a la conclusión de que, los directores externos parecen tener menor valor debido a su falta de conocimientos específicos de la empresa y su falta de disposición puesta en la empresa familiar.

Jonovic (1989) afirmó que los directorios externos no ofrecen la mejor estructura de gobierno para la mayoría de las empresas familiares debido a los desafíos de un gobierno único por el rol de accionistas y directivos al mismo tiempo. Considera que podría haber una relación independiente óptima, al margen de directores externos en el directorio de una empresa familiar.

Aunque los miembros externos pueden disponer de opiniones expertas independientes, los miembros de la familia pueden tener una comprensión más profunda de la cultura familiar.

Lansberg (1999) ha sugerido que debe haber una mezcla equilibrada de miembros externos y miembros internos en el directorio con el fin de garantizar que todos los puntos de vista estén representados.

La composición del directorio depende de las características y objetivos de la familia. Una de las conclusiones de la investigación de Voordeckers, Van Gils & Van den Heuvel (2007) es que cuanto más grande es el poder del CEO menos es el deseo de tener un directorio con miembros externos como así también cuando mayor es el nivel de educación del CEO menos es el deseo de tener un directorio no familiar.

Como muchas de las empresas familiares son totalmente de propiedad del director general y / o su familia, el CEO es la persona que tiene el poder de estimular el



funcionamiento de su directorio (Mace 1971).

También, Voordeckers, Van Gils & Van den Heuvel (2007) llegan a la conclusión de que a mayor cantidad de miembros de la familia trabajando en la empresa, mayor el deseo de un directorio no familiar como así también en empresas familiares multigeneracionales mayor deseo de tener un directorio externo.

### **Asamblea de Familia**

Con el fin de cumplir con los requisitos e intereses de la familia, para ofrecer la necesaria participación y mitigar los posibles conflictos, las empresas familiares suelen desarrollar un foro específico. Es normalmente denominado "Asamblea de Familia". Su principal objetivo es preservar y fortalecer los valores de la familia, que son la fuerza de una empresa familiar (Gallo, 1995). Las asambleas familiares contribuyen a reforzar la unidad y la armonía de la familia, una característica distintiva de las empresas familiares.

Además, la asamblea de familia es un encuentro periódico que trae a la familia a compartir objetivos y decisiones, debatir problemas comunes, aprender acerca de la empresa y conservar la familia, su identidad, valores y tradiciones (Aronoff y Ward, 1992).

Mantener la familia alineada pasa a ser una tarea importante a medida que su tamaño aumenta, y el conflicto que "tira" entre las distintas ramas familiares se convierte en una amenaza cada vez mayor (Gersick y otros, 1997). Para gestionar estas presiones se ha creado un lugar común para las empresas familiares - los consejos de familia y las constituciones de familia o cartas magnas - para estar junto a los órganos convencionales de las estructuras de gobierno (Neubauer y Lank, 1998).

### **Consejo de Familia**

Otro órgano de gobierno de la empresa familiar desde el punto de vista es el Consejo de la Familia (Neubauer y Lank, 1998).

El Consejo de Familia tiene por objetivo que el flujo de la información y la comunicación entre la familia y la empresa sea más fluido. En algunos casos hay un único consejo de familia formado por representantes de todas las ramas de la familia y de todas las generaciones, mientras que en otros casos coexisten varios consejos familiares independientes para las distintas ramas familiares. Además, es responsable de apoyar las comunicaciones y el sistema de información, donde los intereses y las opiniones de los accionistas son escuchados (Vilaseca, 1999).

Muchas empresas familiares tienen consejos familiares como un mecanismo de gestión. Los consejos de familia son generalmente estudiados y discutidos como un mecanismo de gestión familiar en las familias numerosas y en muy grandes empresas familiares (Lansberg, 1999, Ward, 1991).

A veces puede ser formal y se incluye en las constituciones de las empresas familiares. Pero los consejos de familia también pueden ser mecanismos de gestión informales que operan en la intersección entre las preocupaciones familiares, la propiedad y la gestión de gobierno.

El consejo de familia, consta de un grupo de miembros de la familia y tal vez algunos miembros fuera de la familia, y que periódicamente se reúne para discutir la relación de la familia con la empresa. Gersick y otros (1997) han dado cuatro importantes razones para crear un consejo de familia: (1) educar a los miembros de la familia sobre los derechos y las responsabilidades asociadas con la propiedad y la gestión, (2) que pueda contribuir a aclarar la frontera entre la empresa y la familia, (3) proporcionar a los familiares medios para centrarse en temas de la empresa familiar, y (4) ayudar a crear un entendimiento común sobre el futuro de la empresa familiar.

## Gobierno y Sucesión

Otro de los roles de los directorios se encuentra con el entrenamiento de los futuros sucesores o miembros jóvenes de la empresas familiares (Salvatore, 1998).

Carlock & Ward, (2001) consideran necesario planificar la sucesión con la participación activa de algunos órganos de gobierno.

La gestión de la sucesión puede ser considerada como parte del gobierno de la empresa familiar. Para el éxito y la continuidad del negocio familiar, es fundamental que se planifiquen y ejecuten los procesos de sucesión. La literatura en la gestión de la sucesión es abundante. Los siguientes ejemplos de la literatura caracterizan diferentes facetas del proceso de sucesión y su relación con el gobierno: modelo para la planificación de la sucesión en las pequeñas empresas (McGivern, 1978), falta de planificación de la sucesión reduce la supervivencia de las empresas familiares (Lansberg, 1988), los efectos del apego al hermano y la rivalidad por la sucesión entre generaciones (Friedman, 1991), la calidad de la sucesión y la experiencia de la próxima generación (Handler, 1989), la calidad de relación de trabajo entre el propietario y administrador-sucesor (Seymour, 1993), los vínculos entre la gestión de la sucesión y las políticas de recursos humanos (Welsch, 1993), el papel de los recursos humanos y las prácticas de gobierno en sucesión (Astracán y Kolenko, 1994), los familiares y no familiares en las empresas familiares difieren en el proceso sucesorio y la caracterización de los sucesores (Chrisman, Chua y Sharma, 1998), y la dinámica de la relación familiar durante las transiciones de la propiedad (Dunn, 1999).

Aunque la gestión de la planificación de la sucesión ha sido considerada como fundamental para la continuidad del negocio familiar, es posible que no se aborden todos los aspectos importantes involucrados en la sucesión. Aronoff (1998) ha sugerido que la transición generacional es la sustitución de la planificación de la sucesión en el gobierno de la empresa familiar porque aborda un conjunto más amplio de cuestiones, incluida la dirección ejecutiva y el liderazgo de la familia en un contexto multigeneracional.

## Gobierno y Rendimiento

El trabajo de Bartholomeusz, & Tanewski, (2006) señala que el control de la familia crea fuertes incentivos que tienen influencia potencial en la forma en que se utilizan los mecanismos de gobierno corporativo interno. Su trabajo concluye que las empresas familiares utilizan en forma sustancial diferentes estructuras de gobierno corporativo que las empresas no familiares y que esas diferencias tienden a establecer diferencias en el rendimiento de la empresa.

Estos autores señalan la importancia de las empresas familiares en otros países como Estados Unidos, Australia y Francia, aunque siempre centrados en las grandes empresas familiares y no en la importancia de las pequeñas empresas familiares.

Anderson & Reeb (2003) y Bartholomeusz & Tanewski (2006) sitúan al propietario de las empresas familiares como aquella persona que rara vez se adhiere a "la maximización de su utilidad" en forma oportunista y de corto plazo.

Davis, Hampton, y Lansberg (1997) y Miller & Le Breton-Miller (2006) concluyen que los administradores de las empresas familiares son propensos a tener una perspectiva de largo plazo con el fin de que las mismas puedan ser transmitidas de generación en generación.

Con el fin de mantener sus empresas familiares para las generaciones siguientes, los gerentes-propietarios de empresas familiares pueden dar un sentido altruista que crea intereses para el resto de los interesados (Lubatkin; Shulze; Ling & Dino, 2005).

En cuanto a la divulgación de las empresas, Ali, Chen, & Radhakrishnan (2006) también encuentran que las empresas familiares son mejores que las empresas no familiares en previsión de errores y las previsiones de ingresos. Llegan a la conclusión de que las empresas familiares tienen menos "comportamientos oportunistas" en términos de retención de malas noticias de la empresa.

Pieper (2003) también señala en su investigación que las familias aportan un elemento de rendimiento para las empresas, que depende principalmente del grado y los medios de participación de la familia. Por consiguiente, concluye, es necesario incluir a la familia para iluminar el ámbito del gobierno de la empresa familiar y cómo esto afecta el rendimiento.

## Gobierno y Dirección

La explícita distinción entre órganos y procesos de gobierno y órganos y procesos de dirección de la empresa alcanzó notoriedad con los trabajos de Pound (1995), ocurriendo algo similar con los esfuerzos para la formulación e implementación de las "prácticas

de buen gobierno de las empresa” (Working Group on Corporate Governance, 1991, Olivencia, 1998 y 1999 Aldama, 2003).

Tanto la distinción entre gobierno y dirección como las practicas de buen gobierno, generalmente se han orientado a empresas de gran tamaño o empresas publicas y sin hacer alguna referencia las pequeñas y medianas empresas familiares (Gallo, 2005).

La distinción entre gobierno y dirección es en la practica mas difícil de implementar en las empresas familiares que en las no familiares, (Clutterbuck & Waine, 1994) por el hecho de que en las primeras los propietarios están acostumbrados además de ser propietarios al ejercer sus derechos en la asamblea de accionistas, con frecuencia son miembros del directorio de la empresa familiar y desempeñan también cargos directivos (Gallo, 2001) por lo tanto hoy se considera como una de las trampas de la empresa familiar la confusión entre el gobierno y la dirección ( Gallo, 2001 y Kenyon-Rouvinez y Ward, 2005).

## Conclusiones

La literatura académica revisada se centra en el análisis del gobierno de la empresa familiar usando los modelos de Estados Unidos e Inglaterra pero poco o casi nada los modelos de empresas familiares de Europa, Latinoamérica y Asia. Se encuentran algunos estudios de pequeñas y medianas empresas familiares en Noruega y Bélgica pero referidos específicamente al rol del directorio o board.

No se observa un análisis dentro de la literatura revisada en publicaciones periódicas referidas exclusivamente a las pequeñas y medianas empresas familiares de Latinoamérica y menos las referidas a Argentina. En detalle no se ha encontrado un análisis académico sobre gobierno de la pequeña empresa familiar con datos de Argentina.

Las investigaciones sobre el funcionamiento del directorio dentro del contexto de pequeñas y medianas empresas es considerado fragmentado (Huse 2000) y relativamente en su infancia. Los estudios existentes solo se focalizan en la performance o resultado del directorio.

La estructura de propiedad es el principal determinante de la actividad de los directorios. (Huse, 1990, Fried y otros 1998 y 2000 y Huse y Gabriellsson, 2002).

Son pocos los estudios empíricos que analizan la importancia de los diferentes roles del directorio en el contexto de las pequeñas y medianas empresas. (Heuvel, Van Gils; Voordeewckers, 2005). Y las mismas están centradas en el rol o funcionamiento del directorio dejando de lado la importancia de otros órganos de gobierno de las empresas familiares que se encuentran presentes en los trabajos de divulgación o de texto pero no en los puramente académicos.

Además hay falta de evidencia de análisis de otros órganos de de gobierno de las empresas familiares, como el caso de los Comités de Dirección o Ejecutivos.

Otra conclusión es que aún no se encuentra algún tipo de análisis de estos órganos de gobierno y su relación con los directorios o consejos de administración de las pequeñas y medianas empresas familiares.

Tampoco se encuentra en profundidad en la literatura revisada sobre los órganos de gobierno de las empresas familiares trabajos académicos referidos específicamente a las familias, como es el caso de la Asamblea Familiar y el Consejo de Familia, que estudian o utilizan datos de Latinoamérica o Argentina. Solo se encuentran algunos trabajos realizados en España que aparecen en la literatura científica de publicaciones científicas o journals.

Los trabajos revisados dan por sentado que todas las pequeñas y medianas empresas familiares cuentan o han creado órganos de gobierno para el funcionamiento y desarrollo de la empresa. En ningún caso, se ha encontrado evidencia empírica que muestre la no existencia y el por qué de la no creación de órganos de gobierno de la empresa y la familia en las pequeñas y medianas empresas familiares en el mundo y, en particular, en Latinoamérica y Argentina.

Desde el punto de vista metodológico, la mayoría de los estudios encontrados, más allá que son realizados con bases de datos de Estados Unidos, son de tipo cuantitativo usando grandes bases de datos. No se han encontrado, en forma significativa, investigaciones utilizando otras formas de investigación, como la cualitativa. Y más especialmente que trabajen o estudien en profundidad lo que sucede más allá del uso de herramientas tradicionales como una encuesta.

No se encuentran desde el punto de vista metodológico una cantidad significativa de literatura basada en métodos cualitativos como entrevistas en profundidad o estudio de casos que permitan profundizar en el análisis de temas particulares de gobierno de las empresas familiares.

Por otro lado es importante destacar la ausencia de estudios que analicen el rol y las funciones del CEO en el gobierno de la empresa familiar.

Por otro lado solo se observan las funciones de los órganos de gobierno de empresas familiares pero no se encuentran trabajos que detallen las dificultades de funcionamiento de los órganos de gobierno.

Un tema que surge de algunos estudios recientes como el de Mustakallio (2002) plantea el tema de la relación entre gobierno contractual y el relacional o social en empresas familiares. No se encuentra evidencia empírica de esta relación con datos de empresas familiares Latinoamericanas o Argentinas. A nivel regional, son muy pocos los trabajos académicos sobre órganos de gobierno de la empresa familiar que se han encontrado. Un ejemplo, es Vilaseca (2004) que detecta la falta de desarrollo de órganos de gobierno activos o idóneos.

A modo de conclusión final se pueden identificar las siguientes líneas futuras de investigación:

Una primera línea de investigación podría estar centrada en el análisis de la existencia y funcionamiento de órganos de familia en pequeñas y medianas empresas familiares.

Otra línea posible de trabajo sería el análisis de la existencia y funcionamiento de otros órganos de gobierno de la empresa más allá del directorio. Por ejemplo, el CEO y el Comité de Dirección o Ejecutivo en las pequeñas y medianas empresas familiares. En relación a esto, también existe un área a trabajar que analice la interrelación en el funcionamiento del directorio, el CEO y el Comité de Dirección en pequeñas y medianas empresas familiares.

En cuanto al gobierno de la empresa familiar, en términos generales, surge la necesidad de realizar estudios cualitativos sobre gobierno de la pequeña y mediana empresa familiar que permitan profundizar la comprensión, más allá de los datos cuantitativos, de la dinámica de funcionamiento de los órganos de gobierno tanto de la empresa como de la familia de las pequeñas empresas familiares.

Otra línea de investigación podría centrarse en las razones para la no existencia de órganos de gobierno tanto de la empresa como de la familia en las pequeñas y medianas empresas familiares.

En relación a este tema, también podrían incluirse, los estudios sobre los problemas de funcionamiento de los órganos de gobierno de las empresas familiares y su falta de idoneidad o actividad.

Finalmente se podría considerar el estudio del tipo de gobierno de las pequeñas y medianas empresas familiares, analizando el gobierno formal o contractual y el gobierno informal, social o relacional.

En síntesis, la literatura sobre gobierno de la empresa familiar muestra que el estudio

del mismo es aún infante y centrado en las grandes empresas familiares y en modelos muy diferentes a Argentina y Latinoamérica.

La literatura, demuestra tanto el potencial de estudio como la necesidad de profundizar el análisis del gobierno de las empresas familiares.

### **Bibliografía**

Adendorff, Chris; Boshoff, Christo, Court, Philip & Radloff, S. (2005). The impact of planning on good governance practices in South African Greek family businesses. *Management Dynamics*. 14 (4) pag. 34.

Airoldi, G. Forestieri, G. *Corporate Governance*. Etas Libri. 1998.

Agrawal, A. & Chadha, S. (2005). *Corporate Governance and Accounting Scandal*, *Journal of Law and Economics*, 48(2), 371-406.

Aldama, E. (2003), Informe de la comisión especial para el fomento de la transparencia y seguridad en los mercados y en las sociedades cotizadas (Comisión Aldama), Madrid.

Ali, A., Chen, T-Y., & Radhakrishnan, S. (2006) *Corporate Disclosures by family firms*, 2005 JAE Conference, The University of Texas at Dallas.

Anderson, R.C. & Reeb, D.M. (2004) *Board Composition: Balancing Family Influence in S&P 500 Firms*, *Administrative Science Quarterly*, 49, 209-237.

Anderson, R.C., & Reeb, D.M. (2003). *Founding family ownership and firm performance*:

Aronoff, C & Ward, J. (1992). *Family Meetings: How to Build a Stronger Family and a Stronger Business*.

Aronoff, C. E. (1998). *Megatrends in family business*. *Family Business Review*, 11(3): 181-185.

Aronoff, C.E. and Ward, J. (2001). *Family business ownership: How to be an effective shareholder*, Family Enterprise Publishers.

Astrachan, J. H., & Kolenko, T. A. (1994). *A neglected factor explaining family business success: Human resource practices*. *Family Business Review*, 7(3): 251-262.

Astrachan, J.H. and Shanker, M.C. (2003). *Family businesses' contribution to the US Economy: A closer look*, *Family Business Review*, XVI, 211-221.

Astrachan, J.H., Klein, S.B. and Smyrnios, K., X. (2002). *The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem*. *Family Business Review*, 15: 45-58.

Barach, J. A. (1984) *Is There a Cure for the Paralyzed Family Board?*, *Sloan Management*

Review, 26(1), 3-12.

Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1976). Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105-114.

Bartholomeusz, S. & Tanewski, G.A. (2006) "The Relationship between Family Firms and Corporate Governance", *Journal of Small Business Management*, 44(2), 245-267.

Baysinger, B., & Hoskisson, R. E. (1990). The composition of board of directors and strategic control: Effects on corporate strategy. *Academy of Management Review*, 15(1): 72-87.

Berle & Means (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York. MacMillan.

Borch, O. J. and Huse, M. (1993) *Informal Strategic Networks and the Board of Directors*, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(1), 23-36.

Bork, D., Jaffe, D.T., Lane, S.H., Dashew, L., & Heisler, Q.G. (1996). *Working with family*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Brunninge, O., & Nordqvist, M. (2001). Board composition and strategic change: Some findings from family firms and venture capital backed firms. In M. Huse & H. Landström (Eds.), *Corporate Governance in SMEs*: 45-68. Halmstad, Sweden: SIRE.

Carlock, R. S., and Ward, J. L., (2001). *Strategic Planning for the Family Business – Parallel Planning to unify the Family and Business*. New York: Palgrave.

Castaldi, R. and Wortman, M. S. J. (1984) *Boards of Directors in Small Corporations: An Untapped Resource*, *American Journal of Small Business*, 9(2), 1-10.

Charkham, J.P. (1994). *Keeping good company: a study of corporate governance in five countries*. Clarendon Press. Oxford.

Chiang, H-T (2005). An Empirical Study of Corporate Governance and Corporate Performance., *Journal of American Academy of Business*, 6(1), 95-101.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (1998). Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study. *Family Business Review*, 11(1): 19-30.

Clement, R.W. (2004) .*The Lessons from Stakeholder Theory for US Business Leaders.*, *Business Horizons*, 48(3), 255-264.

Clutterbuck, D. y P. Waine (1994), *The independent board director*, McGraw-Hill Book Company, Londres.

Coleman, R. (2006) .*Promoting Better Governance.*, *CMA Management*, 80(1), 44-45.

Coombes, P. & Watson, M, (2001). *Corporate reform in the developing World*. McKinsey



Quarterly, 4, 89-92.

Corbetta, G. and Tomaselli, S. (1996) Boards of Directors in Italian Family Business, *Family Business Review*, 9(4), 403-421.

Corbetta, G., & Montemerlo, D. (1999). Ownership, governance, and management issues in small and medium-size family businesses: A comparison of Italy and the United States. *Family Business Review*, 12(4): 361-374.

Cornelius, P. (2005). Good Corporate Practices in poor Corporate Governance Systems: Some Evidence from the Global Competitiveness Report., *Corporate Governance*, 5(3), 12-23.

Cotter, J. & Sylvester, M. (2003). Board and Monitoring Committee Independence., *Abacus*, 39(2), 211-232.

CTA (2000). Pollution in the Pearl River Delta., *Clean the Air*, (<http://cleartheair.org.hk/china.htm>).

Daily, C. M., & Dalton, D. R. (1993). Board of directors leadership and structure: Control and performance implications. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17(3), 65-81.

Davis, P. S. and Pett, T. L. (2000) Governance and Goal Formation among Family Business: A Resource Dependency Perspective, *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 1(3), 137-149.

De Holan, P.M. & Sanz, L. (2006). Protected by the Family? How Closely held Family Firms Protect Minority Shareholders?., *Journal of Business Research*, 59(3), 356-359.

Deakins, D., O'neill, E. and Mileham, P. (2000) The Role and Influence of External Directors in Small, Entrepreneurial Companies: Some Evidence on Vc and Non-Vc Appointed External Directors, *Venture Capital*, 2(2), 111-127.

DeAngelo, H. & DeAngelo, L. (2000) "Controlling stockholders and the disciplinary role of corporate payout policy", *Journal of Financial Economics*, 56, 153-207.

Donnelley, R. G. (1964). The family business. *Harvard Business Review*, 42(4, July-August): 94-105. Reprinted in *Family Business Review*, 1988, 4(1): 427-445.

Dooley, R. S, & Fryxell, G. E. (1999). Attaining decision quality and commitment from dissent: The moderating effects of loyalty and competence in strategic decisionmaking teams. *Academy of Management Journal*. 42(4): 389-402.

Dunn, B. 1999. The family factor: The impact of family relationship dynamics on business-owning families during transitions. *Family Business Review*, 12(1): 41-55.

Dyer W.G. (1986). *Cultural change in family firms: Understanding and managing business and family transitions*, San Francisco: Jossey-Bass.

Eguidazu Mayor, S. (1999). Creación de valor y gobierno de la empresa. Ab Asesores. Madrid.

Faccio, M., Land, L., & Young, L. (2001) Dividends and Expropriation", American Economic Review, 91(1), 54-78.

Fama, E., and Jensen, M., (1983). Separation of ownership and control. Journal of Law and Economics, 26: 301-325.

Family Business Consulting Group, Inc. (2000), When good boards don't work. The Family Business Consulting Group, Inc., Atlanta, págs. 8 y 9.

Fiegenger, M. K., Brown, B. M., Dreux, D. R. and Dennis, W. J. (2000) The Adoption of Outside Boards by Small Private US Firms, Entrepreneurship & Regional Development, 12, 291-309.

Fiegenger, M. K., Brown, B. M., Prince, R. A., & File, K. M. (1994). A comparison of successor development in family and non-family businesses. Family Business Review, 7(4): 313-329.

Ford, R. H. (1988). Outside directors and the privately-owned firm: Are they necessary? Entrepreneurship Theory and Practice, 13(8): 49-57.

Ford, R. H. (1989). Establishing and managing boards of directors: The other view. Family Business Review, 2(2): 142-146.

Fox, H. W. (1982) Quasi-Boards: Useful Small Business Confidants, Harvard Business Review, 60(1), 158-165.

Fox, H. W. (1984) Quasi-Boards - Guidance without Governance, American Journal of Small Business, 9(1), 12-18.

Friedman, S. D. (1991). Sibling relationships and intergenerational succession in family firms. Family Business Review, 4(1): 3-20.

Gabrielsson, J. & Winlund H. (2000). Boards of directors in small and medium-sized industrial firms: Examining the effects of board.s working style on board task performance. Entrepreneurship & Regional Development, 12(4): 311-330.

Gabrielsson, J. and Huse, M. (2002) The Venture Capitalist and the Board of Directors in Smes: Roles and Processes, Venture Capital, 4(2), 125-146.

Gabrielsson, J. and Huse, M. (2005) "Outside" Directors in SME Boards: A Call for Theoretical Reflections, Corporate Board: role, duties & composition, 1(1), 28-38.

Gallo, M. (1997). Consejos de Administración en Empresas Familiares: características de composición, y funcionamiento, niveles de utilidad. Documento de Investigación N° 346. Julio de 1997. IESE.

- Gallo, M. (2005). Consejeros independientes: como mejorar su aportación en la empresa familiar. DI N° 589. mayo . IESE.
- Gallo, M. (1993). El consejo de administración. Staff Catalunya.
- Gallo, M. (2001). Consejos de administración. Empresa Familiar 7. Estudios y Ediciones IESE, Barcelona.
- George, G., Wood Jr., R. D. and Khan, R. (2001) Networking Strategy of Boards: Implications for Small and Medium-Sized Enterprises, *Entrepreneurship & Regional Development*, 13(3), 269-285.
- George, N. (2003) .Audit Committees: The Solution to Quality Financial Reporting?. *The CPA Journal*, 73(12), 6-8.
- Gersick, K. Davis, J., Hampton, M & Lansberg, I. (1997). Generation to generation: life cycles of the family Business. Harvard business school press.
- Gomez, P.-Y. (2004). On the discretionary power of top executives: Evolution of the theoretical foundations, *International Studies of Management and Organization*, 34 (2), 37-62.
- Granovetter, M. S. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3): 481-510.
- Gubitta, P. Gianecchini, M. (2002). Governance and flexibility in family-owned SMEs. *Family business review*, dec . 15, 4 pag. 278.
- Handler W.C. (1989). Methodological issues and considering family businesses, *Family Business Review*, 2(3): pp.257-276.
- Hart, O. (1995). Corporate governance: some theory and implications. *The Economic Journal*, 105: 679-689.
- Heuvel, J.; Van Gils, A; Voordewckers, W. (2005). Board roles in small and medium-sized family businesses: performance and importance. Hasselt Univesity.
- Hiller, D. & McColgan, P. (2004) Firm Performance, Entrenchment, and CEO Succession in Family-Managed Firms. SSRN.
- Hung, H. (1998) A Typology of the Theories of the Roles of Governing Boards, *Corporate Governance: An International Review*, 6(2), 101-111.
- Huse, M. (1990) Board Composition in Small Enterprises, *Entrepreneurship & Regional Development*, 2, 363-373.
- Huse, M. (1993) Relational Norms as a Supplement to Neo-Classical Understanding of Directorates: An Empirical Study of Boards of Directors, *Journal of Socio-Economics*, 22(3), 219-241.

Jensen, M. & Meckling, W. (1976) "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.

Johannisson, B. & Huse, M. (2000). Recruiting outside board members in the small family business: An ideological challenge. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(4): 353-378.

Johannisson, B. and Huse, M. (2000). Recruiting outside board members in the small family business: an ideological challenge, *Entrepreneurship and Regional Development*, 12, 353-378.

Jonovic, D., J. (1989). Outside review in a wider context: An alternative to classic board. *Family Business Review*, 2(2): 125-140.

Kaplan, S. N. (1997). Corporate governance and corporate performance: A comparison of Germany, Japan, and the U.S. In D. H. Chew (Ed.), *Studies in international corporate finance and governance systems*: 251-258. New York: Oxford University Press.

Kenyon-Rouvinez, D. y J.L. Ward, (2005). *Family business key issues*. Palgrave MacMillan, Nueva York..

La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F. & Shleifer, A. (1999) *Corporate Ownership Around the World*. *The Journal of Finance*, 54(2), 2741-2771 .

Lane, S; Astrachan, J; Keyt, A. & McMillan, K. (2006). Guidelines for family Business boards. *Family Business Review* jun 19, 2. pag. 147.

Lang, M.H., Lins, K.V. & Miller, D.P. (2004) .Concentrated Control, Analyst Following, and Valuation: Do Analysts Matter Most When Investors Are Protected Least?. *Journal of Accounting Research*, 42(3), 589-623.

Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2): 119-143.

Lansberg, I. (1999). *Succeeding Generations. Realizing the Dream of Families in Business*.

Levinson, H. (1971). Conflicts that plague family businesses. *Harvard Business Review*, 45: 90-98.

Litz (1995). The family Business: towards definitional clarity, *family Business review*, 8(2) 71-82.

Lubatkin, M., Lane, P. J., Collin, S., & Very, P. (1999). Towards a nationally-bounded theory of corporate governance. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Chicago.

Lubatkin, M.; Shulze, W; Ling, Y & Dino, R. (2005). The effects of parental altruist on the governance of family –managed firm. *Journal of Organization Behavior*, 26.313-330.

Macaulay, S. (1963). Non-contractual relations in business: A preliminary study. *American*

*Sociological Review*, 28: 55-69.

Mace, M. L., (1972). The president and the board of directors. *Harvard Business Review*, 50(2): 37-49.

Macneil, I. R. (1980). *The new social contract: An inquiry into modern contractual relations*. New Haven, CT: Yale University Press.

Mak, Y.T. (ed) (2006). *From Conformance to Performance: Best Corporate Governance Practice for Asian Companies*, Singapore: McGraw Hill.

Markman, G. D., Balkin, D. B. and Schjoedt, L. (2001) *Governing the Innovation Process in Entrepreneurial Firms*, *Journal of High Technology Management Research*, 12, 273-293.

Marnet, O. (2005) *Behavior and Rationality in Corporate Governance*. *Journal of Economic Issues*, 39(3), 613-632.

McGivern, C. (1978). The dynamics of management succession. *Management Decision*, 16(1): 32-42.

Miller, D. & Le Breton-Miller, I. (2006). *Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities.*, *Family Business Review*, 14(1), 73-87.

Miller, E. J., & Rice, A. K. (1967). *Systems of organization*. London: Tavistock Publications.

Monks, R. A. G., & Minow, N. (1996). *Corporate governance*. Cambridge, MA: Blackwell Publishers.

Montemerlo, D., L. Gnan, W. Schulze y G. Corbetta (2004), *Governance structures in italian family SMEs*. IFERA-FBN Research forum proceedings, pág. 296.

Morck, R., Wolfenzon, D., & Yeung, B. (2004) *Corporate Governance, Economic Entrenchment and Growth*, *Journal of Economic Literature*, 43, 657-722.

Mueller, R. K. (1988). *Differential directorship: Special sensitivities and roles for serving the family business board*. *Family Business Review*, 1(3): 239-247.

Mustakallio, M. A. (2002). *Contractual and relational governance in family firms: effects on strategic decision-making quality and firm performance*, Helsinki University of Technology, Doctoral Dissertation.

Neubauer, F. F., & Lank, A. G. (1998). *The family business: Its governance for sustainability*. New York: Routledge.

OCDE (1999). *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. París.

Olivencia (1998). *El gobierno de las sociedades cotizadas*. Comisión especial para el

estudio del código ético de los consejos de administración de las sociedades, Madrid.

Pieper, T. (2003). Corporate governance in family firm – a literature review, in M.Huse , H.Landström & G. Corbetta “Governance in SMEs”, Oslo, Norwegian School of Management, pp. 60-98.

Westhead, P., and Cowling, M., 1998. Family firm research: The need for a methodological rethink, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(1): 31-57.

Pound, J. (1995). The promise of the governed corporation. *Harvard Business Review*, reprint 95210.

Preble, J.F. (2005) .Toward a Comprehensive Model of Stakeholder Management., *Business and Society Review*, 110(4), 407-431.

Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13(7): 483-498.

Rosenstein, J. (1988) The Board and Strategy: Venture Capital and High Technology, *Journal of Business Venturing*, 3, 159-170.

Salas, V. (1999). El gobierno de la empresa. *Document d’Economia Industrial*, 11. Barcelona.

Salas, V. (2001). El gobierno de la empresa bancaria. *Economistas*, 89: 71-77.

Salas, V. (2002). El gobierno de la empresa. *Colección de Estudios Económicos de la Caixa*, 29.

Salvatore, Tomaselli, (1998). The roles of boards of directors in the training of the next generation of owners and managers in family businesses. Phd. Dissertation, IESE. España. 218 páginas.

Schwartz, M & Barnes, L. (1991). Los Consejos de Administración Externos y los Negocios Familiares: Otra Visión. En Gallo, M. *La Empresa Familiar* 4. Spain. IESE.

Schwartz, M. A. and Barnes, L. B. (1991) Outside Boards and Family Businesses: Another Look, *Family Business Review*, 4(3), 269-285.

Seymour, K. C. (1993). Intergenerational relationships in the family firm: The effect on leadership succession. *Family Business Review*, 6(1): 263-281.

Shanker, M.C. & Astrachan, J.H. (1996) “Myths and realities: Family Businesses’ contribution to the US economy – a framework for assessing family business statistics”, *Family Business Review*, 9(2), 107-119.

Shleifer, A & Vishny, R.(1997). A Surrey of corporate governance. *Journal of finance*. 52, 2. 737, 784.

Steiner, G.A. & Steiner, J.F. (2006) *Business, Government, and Society: A Managerial Perspective, Text and Cases*, New York: McGraw Hill/Irwin.

Stern, M (1986) *Inside the family-Held Business*. New York. Harcourt.

Tagiuri, R. and Davis, J. (1982). Bivalent attributes of the family firms. Working paper, Harvard Business School, Cambridge, MA. Reprinted in *Family Business Review*, 1996, 9: 199-208.

Tersigni, A.R. & Lemoine, D.H. (2006) .The Audit Committee and Sarbanes-Oxley., *Trustee*, 59(1), 28-29.

The Dutch Association of Family Firms (2003), *The family business governance report*, F.B .. E.D., Tilburg, pág. 18.

Upton, N, Teal, J. & Felan, J. (2001). Strategic and Business planning practices of Fast growth family firms. *Journal of small business management*. 39 (1) 60-72.

Van den Berghe, L. A. A. and Carchon, S. (2002) *Corporate Governance Practices in Flemish Family Businesses*, *Corporate Governance: An International Review*, 10(3), 225-245.

Vilaseca, A (1999). *The Shareholder Role in the Family Business*. Unpublished Doctoral. Dissertation, IESE, University of Navarra.

Vilaseca, A. (2004). *Gobierno de la empresa familiar*. DGN 3004. IEE Universidad de Montevideo.

Villalonga, B & Amit, R. (2004). How family ownership , control and Management affect firm value. AFA 2005. Philadelphia meetings, EFA 2004. Maastrich meeting paper N°3620.

Voordeckers, W.; Van Gils, A. & Van den Heuvel, J. (2007). Board composition in small and medium sized family firms. *Journal of small business management*, jan. 45.1. pag 137.

Walsh, J. P., & Seward, J. K. (1990). On the efficiency of internal and external corporate control mechanisms. *Academy of Management Review*, 15(3): 421-458.

Ward, J. (1987) *keeping the family Business helathy*. Jossey Bass y Donelley, R. 1988 *the family business*. *Family Business Review*, 1 (4) 427-445.

Ward, J. (1988). El Impacto de la propiedad privada sobre la estrategia y actuación comercial: Una primera ojeada a la base de datos PIMS. En Gallo, M. 1991. *La Empresa Familiar 3*. Spain.

Ward, J. (1988). El Impacto de la propiedad privada sobre la estrategia y actuación comercial: Una primera ojeada a la base de datos PIMS. In Gallo, M. 1991. *La Empresa Familiar 3*. Spain.

Ward, J. (1991). *Creating effective boards for private enterprises*. CA. Jossey-Bass.

Ward, J.L., & Handy, J.L. (1988). A survey of board practices. *Family Business Review*, 1: 298-308.

Welsch, J. H. (1993). The impact of family ownership and involvement on the process of management succession. *Family Business Review*, 6(1): 31-54.

Whisler, T. L. (1988) The Role of the Board in the Threshold Firm, *Family Business Review*, 1(3), 309-312.

Working Group on Corporate Governance (1991), A new compact for owners and directors. *Harvard Business Review*, julio-agosto.

Zahra, S. A. and Pearce, J. A., II (1989), Board of directors and corporate financial performance: a review integrative model, *Journal of Management*, 15: 291-33.

Zingales, L. (1998). *Corporate Governance*. NBER, Working Paper, 6309. Cambridge.