



Ciencia y Sociedad

ISSN: 0378-7680

dpc@mail.intec.edu.do

Instituto Tecnológico de Santo Domingo

República Dominicana

Lockward, Ailín

¿CUÁNDO PUEDE DECIRSE QUE UNA EMPRESA FAMILIAR ESTÁ BIEN ADMINISTRADA O  
DIRIGIDA?

Ciencia y Sociedad, vol. 38, núm. 3, 2013, pp. 599-618

Instituto Tecnológico de Santo Domingo

Santo Domingo, República Dominicana

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87028918008>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

---

## ¿CUÁNDO PUEDE DECIRSE QUE UNA EMPRESA FAMILIAR ESTÁ BIEN ADMINISTRADA O DIRIGIDA?

---

When can you say that a family business is well managed or directed?

**Ailín Lockward**

**Resumen:** Existen en el mundo altos porcentajes de empresas familiares que manejan un gran pedazo de las economías de las naciones. Muchos autores buscan, por igual, definir de distintas formas lo que constituye per sé una empresa familiar, pero solo la práctica ha podido determinar si las mismas tienen una ventaja por encima de las empresas que no son familiares. En el presente estudio se realiza una revisión bibliográfica de artículos y publicaciones, así como del análisis de ponencias sobre el tema, en el que se mencionan los beneficios y complicaciones que caracterizan a una empresa familiar; también se compara si la misma puede ser mejor dirigida o administrada que una que no lo sea. El resultado es que deben existir factores, inherentes a la empresa familiar, que combinados ayudan a alcanzar el éxito en la gestión de la empresa familiar como tal.

**Palabras claves:** Empresa familiar, gestión, gobierno familiar, economía, beneficios.

**Abstract:** Worldwide, there are high percentages of family businesses that also handle a big piece of the economies of nations. Many authors look alike in different ways to define what constitutes a family business per se, but only the practice has been able to determine whether they have an advantage over companies that are unfamiliar. In the present study we performed a literature review of articles and publications, as well as the analysis of papers on the subject, which mentioned the benefits and complications that characterize a family business; also compared if it can be better targeted or given that one that is not. The result is that there must be factors inherent in the family business, which together help to achieve success in the management of the family business as such.

**Keywords:** Family business, management, family governance, economy benefits.

## 1. Introducción

El estudio de las empresas familiares es de especial interés para los investigadores de ciencias de la gestión, debido a que, de acuerdo a múltiples autores, del 60 al 80% de las empresas en el mundo, son familiares (Chang-Lin, 2011). Solo en España, cerca del 60% de las empresas son familiares, en Francia, 80% de las pymes son familiares; en República Dominicana, el 99% de las empresas lo son. Se estima que 40% de las empresas *Fortune 500* son propiedad de familia o están controladas por estas.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Zeitlin, M. (1976). Corporate ownership and control: The large corporation and the capitalist class. *American Journal of Sociology*, 79(5), 1073-1119.

Cabe mencionar que en Europa las empresas familiares predominan, entre las empresas pequeñas y medianas y son la mayor parte de las grandes empresas de algunos países.<sup>2</sup> En Asia, la forma del control familiar varía según el país y la cultura, pero ocupan un lugar privilegiado en todas las economías desarrolladas, menos en el caso de China.<sup>3</sup> En Latinoamérica, los grupos creados y controlados por familias constituyen la modalidad primaria de la propiedad privada de casi todos los sectores industriales.<sup>4</sup>

Pero ¿es mejor el desempeño financiero de las empresas familiares por encima de las que no lo son? Durante siglos, las empresas familiares han gozado de ventajas evidentes en aquellas economías con sistemas de mercado ineficaces. Ante la limitada oferta y movilidad de gerentes profesionales, las familias han logrado atraer con éxito a talentos gracias a características tales como la lealtad y la generosidad paternalista. Ante las regulaciones o licencias entregadas a discreción por el gobierno, las familias bien establecidas han conseguido negociar a través de sus relaciones profesionales, apoyo y favores políticos en la comunidad. Cuando los mercados de consumo se han mostrado inestables, las empresas familiares han podido rápidamente ajustarse y aprovechar las oportunidades mediante la sencilla toma de decisiones.

Investigaciones recientes demuestran que las empresas controladas por familias mantienen un mayor grado de estabilidad en sus inversiones estratégicas durante períodos de recesión en comparación con las compañías que se cotizan en la bolsa. Las empresas sujetas a las expectativas del mercado de valores tienden a

---

<sup>2</sup> Collins, S., & Bengtsson, L. (1991). *Diversification and corporate governance*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Dallas.

Donckles, R., & Frohlich, E. (1991). Are family business really different? European experiences from STRATOS. *Family business Review*, 42(93), 149-60.

<sup>3</sup> Chau, T. T. (1991). Approaches to succession in East Asia business organizations. *Family Business Review* 4(4), 161-89.

<sup>4</sup> Lansberg, I., & Perrow. (1990). Understanding and working with leading family business in Latin America. *Family Business Review*, 3(3), 127-48.

restringir las inversiones estratégicas significativas que resultan ventajosas en el largo plazo con el fin de conservar las actuales utilidades de operaciones. Otra investigación comprueba que en las empresas familiares se toman decisiones que maximizan mejor el flujo de efectivo mientras que sus pares que se cotizan públicamente en la bolsa prefieren sacrificar el efectivo en pos de las utilidades de operaciones para fines contables.<sup>5</sup>

Las empresas familiares, sobre todo, las medianas y grandes, llevan tiempo trabajando en estrategias que les permitan asegurar su competitividad a largo plazo, de forma que tanto el interés de la familia como el de la empresa sean satisfechos. En este sentido, la creación de órganos como el Consejo Familiar o la elaboración de protocolos familiares deben entenderse como prácticas de buen gobierno, que dotan a las empresas de más transparencia y fortalecen los valores sobre los que debe asentarse la empresa en el futuro para seguir siendo viable.

## **2. Base teórica**

Primero, hay que identificar, ¿qué es una empresa familiar? ¿Qué la hace diferente de las otras empresas? Las empresas familiares se diferencian de las demás por la combinación de la familia y la empresa en una sola organización.<sup>6</sup>

Muchos autores dan distintas definiciones de lo que es una empresa familiar, de los límites que conforman una empresa familiar. Dentro de estas definiciones podemos situar la propuesta por Daily y Dollinger (1991, 1992, 1993) o Sharma et al. (1997),

---

<sup>5</sup> Ward, J. L. (2005). “Estrategias originales: La ventaja de las empresas familiares”. (Ward es profesor de Wild Group en IMD). Recuperado [http://www.uai.cl/p4\\_centros/site/asocfile/ASOCFILE120031009195421.doc](http://www.uai.cl/p4_centros/site/asocfile/ASOCFILE120031009195421.doc)

<sup>6</sup> Hirigoyen, G. (2006). Información suministrada como parte del Seminario sobre Empresas Familiares impartido en la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra. (junio de 2006). Santo Domingo, República Dominicana.

que consideran empresa familiar a aquella cuya propiedad y gestión se concentran en manos de los integrantes de una familia. Esta definición podría ser considerada ambigua, puesto que no propone la proporción de ambas magnitudes que debe estar concentrada en la familia, que según Gallo y Estapé (1996) cifran en un 50%, esto es, una participación mayoritaria, siempre que los miembros de la familia participen en los órganos de gobierno de la empresa.

El Instituto de la Empresa Familiar, de Barcelona<sup>7</sup>, define a la empresa familiar como aquella en que la mayoría de la propiedad está en manos de una o más familias. Asimismo, Justin Longenecker et al. (2001), define a la empresa familiar como una estructura que se caracteriza por la propiedad o alguna otra participación de dos o más miembros de la misma familia, en su vida y funcionamiento.<sup>8</sup>

Existen tres criterios que agrupan las empresas familiares en una definición común:

- 1) El control del capital por la familia.
- 2) La participación activa de la familia en el equipo de dirección de la empresa.
- 3) El vínculo estrecho que existe con la familia.<sup>9</sup>

Es en ese control, en esa participación activa en la dirección de la empresa y en ese estrecho vínculo que radica nuestro problema. Es el objetivo de nuestro estudio y la problemática que se debe analizar.

---

<sup>7</sup> Obtenido de su página <http://www.iefamiliar.com/web/es/>

<sup>8</sup> Longenecker, J. G., Moore, Carlos W., Petty, J. W. (2001). *Administración de pequeñas empresas: un enfoque emprendedor*. (11va. Ed.). México: Thomson Editores.

<sup>9</sup> Hirigoyen, G. (2006). Información suministrada como parte del Seminario sobre Empresas Familiares impartido en la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra. (Junio de 2006). Santo Domingo, República Dominicana.

### **3. Metodología**

El presente artículo fue realizado mediante una revisión bibliográfica del tema en cuestión. Esta revisión se realizó durante los meses de febrero a mayo, 2012, utilizando los descriptores: mapa conceptual, revisiones y lectura crítica. También se utilizaron búsquedas en el internet utilizando los buscadores virtuales: Google académico y la biblioteca virtual de EBSCO. Además, se utilizaron datos recibidos en una conferencia magistral realizada por el presidente de la Université Montesquieu, en la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, en junio de 2006. El resultado ha sido una revisión descriptiva que proporciona al lector una puesta al día sobre conceptos útiles en áreas en constante evolución. Este tipo de revisiones tienen una gran utilidad en la enseñanza y también interesará a muchas personas de campos conexos, porque leer buenas revisiones es la mejor forma de estar al día en nuestras esferas generales de interés. (Day, 2005).

### **4. Análisis de los datos**

Existen muchas similitudes entre un artículo de revisión y un artículo original (Guirao-Goris et al. 2008). Pero existen algunas variantes como la redacción de una introducción un poco más larga que el original y un desarrollo de los fundamentos teóricos, resultados y una conclusión que son una continuidad –una de la otra– y constituyen la base fundamental del artículo, como podrá ser observado en el presente artículo.

### **5. Resultados**

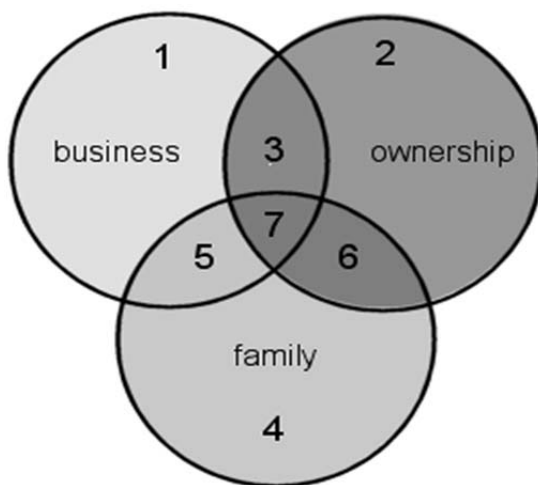
Renato Tagiuri y John A. Davis desarrollaron, en su ensayo de 1982 titulado “Bivalent Attributes of the Family Firm”<sup>10</sup>, el

---

<sup>10</sup> Tagiuri, R., Davis, J. A. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.

¿Cuándo puede decirse que una empresa familiar  
está bien administrada o dirigida?

modelo de los tres círculos, según el cual las empresas familiares como un sistema complejo constituido por tres subsistemas interdependientes: la familia, la gerencia y la propiedad.



**Fuente:** Tagiuri, R., Davis, J. A. *Bivalent Attributes of the Family Firm* (1996).

Mientras que en la mayoría de las empresas solo se toma en consideración el negocio y la propiedad, la empresa familiar tiene sumado el elemento familia.

Las familias y los negocios existen por razones fundamentalmente diferentes. La función principal de la familia se relaciona con el cuidado y desarrollo de sus miembros, en tanto que el negocio tiene que ver con la producción y distribución de bienes y servicios. Las metas de la familia son el desarrollo máximo posible de cada miembro, independientemente de sus limitaciones, y la provisión de oportunidades y recompensas iguales para cada miembro; las metas de los negocios son la rentabilidad y la supervivencia.

Los individuos que participan directa o indirectamente en un negocio familiar tienen intereses y punto de vista que difieren de acuerdo a situaciones particulares. Por tanto, un miembro de la



familia que trabaje en la empresa, pero que no tenga participación en la propiedad (sector 5) podría favorecer oportunidades de empleo y avance más generosos para los miembros de la familia que aquel que es, digamos un miembro de la familia que tiene parte de la propiedad, pero que trabaje en algún otro lado (sector 6) o un empleado que no tiene intereses familiares ni en la propiedad (sector 1).

Asimismo, la teoría de J. Davis tiene un modo de gobernanza para la familia, que es el Consejo de Familia; un modo de gobernanza para la empresa, que es el Consejo de Administración; y un modo de gobernanza para la propiedad o accionistas que es el Consejo General de Accionistas. Es la buena combinación de estos tres gobiernos que hacen una empresa familiar exitosa.

Si se analizan las empresas familiares, se observa la existencia de un conjunto de recursos idiosincráticos, que diferencian a cada una de estas organizaciones del resto de empresas. Este conjunto de recursos puede ser fruto de la interacción constante entre empresa y familia. Habbershon y Williams (1999) caracterizan dicho conjunto de recursos, al que denominan *familiness*, aún cuando su definición continúa siendo ciertamente ambigua.

La teoría de la agencia es un punto de partida interesante para tratar de diseñar una teoría completa en torno a la empresa familiar, por cuanto esta ha sido caracterizada en función de su propiedad y control por parte de la familia. Desde esta perspectiva, algunos autores han considerado que la empresa familiar tiene unos menores costes de agencia, por coincidir la propiedad y el control (Fama y Jensen, 1983; Fama y Jensen, 1985). Sin embargo, otros trabajos ponen de manifiesto una relación de signo contrario, que debe ser igualmente analizada (Demsetz, 1983; Demsetz y Lehn, 1985; Schulze et al., 2001; Schulze et al., 2002; Schulze et al., 2003), basándose en una relación de agencia diferente de la relación principal-agente propuesta tradicionalmente.

La teoría de recursos, así como la teoría del conocimiento que ha derivado de la anterior, han constituido en los últimos tiempos puntos de partida interesantes para el estudio de la empresa en general. Los recursos que posee una empresa pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenible en el largo plazo siempre que sean heterogéneos respecto de otras organizaciones y dicha heterogeneidad pueda ser mantenida en el tiempo (Peteraf, 1994). Probablemente, los recursos fundamentados en el conocimiento son los idóneos para tratar de apoyar dicha ventaja competitiva. Ahora bien, la presencia de la familia puede considerarse como recurso fundamental solo en la medida que el recurso se mantiene.

Baron et al. (2000) define el *capital social* como el conjunto de recursos que los individuos pueden obtener mediante el conocimiento de otros individuos al formar parte con ellos de una red social o simplemente por ser conocidos por ellos y por tener una buena reputación. Las interrelaciones entre el capital social de la empresa y el capital social de los miembros de la familia es la fuente de las características de las ventajas competitivas que en general se atribuyen a las empresas familiares.<sup>11</sup> Un buen gobierno de empresa familiar se caracteriza por la existencia de un capital social. El capital social permite caracterizar estas interrelaciones, analizarlas y manejarlas. Aquellas empresas familiares cuyos directivos saben cómo optimizar el capital social de la empresa y el capital social de la familia hacen que estas tengan un mejor desempeño. Incluso Nahapiet y Ghoshal (1998) mencionan que un buen y fuerte capital social en una empresa familiar, se forma con cuatro elementos: el tiempo, la interdependencia entre los miembros de la red, sus interacciones y lo estrecho de las relaciones. Mientras más tiempo en la familia, más la empresa tendrá la capacidad de crear para sí misma una ventaja competitiva que es típicamente familiar.

---

<sup>11</sup> Hirigoyen, G. (2006). Información suministrada como parte del Seminario sobre Empresas Familiares impartido en la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra. (Junio de 2006). Santo Domingo, República Dominicana.

Astrachan, Klein y Smyrnios (2002) han propuesto resolver el problema mediante lo que han llamado la escala F-PEC, consistente en un compendio de las tres dimensiones de poder, experiencia y cultura, a través de cuyo estudio podría establecerse una gradación del carácter familiar de cada una de las empresas. Así, no existiría una dicotomía clara entre empresas familiares y no familiares sino una gradación continua en donde se situarían todas ellas.<sup>12</sup> Con la introducción del “family involvement” o implicación familiar, estos autores tratan de medir el grado de influencia de la familia en la organización de la empresa. Esto, tomando en cuenta tres elementos de medición: la propiedad, la gerencia y el gobierno y así proponen una escala de medida. Además, tres variables o subescalas de medición: el poder, la experiencia y la cultura.

El poder que como tal contiene tres elementos:

- La propiedad directa porque es propiedad del capital; e indirecta, a través de una estructura de *holding*.
- La gobernanza, diferenciando en la empresa quienes son y quienes no son de la familia.
- La gerencia, con la diferencia entre los miembros y no miembros de la familia.

La experiencia, donde los tres autores dan importancia a cuántos miembros de la familia están involucrados en un momento dado y cuántas generaciones hay involucradas. A medida que se involucren más generaciones, el valor de la experiencia aumenta. Esto contribuye a explicar el desempeño y mejor competitividad de las empresas familiares sobre las no familiares. Mientras más

---

<sup>12</sup> Díaz Morlán, P. (2005, p. 74). *El mercado de función empresarial*. Asociación Española de Historia Económica.

miembros y más generaciones hay, más la experiencia acumulada contribuye [al] factor de éxito.<sup>13</sup>

Por último, Astrachan et al. (2002) mencionan el elemento cultural. El profesor Miguel Ángel Gallo considera que a la cultura empresarial como un elemento importante de la empresa familiar. Cuando la familia y el negocio comparten un mismo objetivo y valores, tenemos una combinación de éxito en una empresa familiar.<sup>14</sup>

Otro gran valor en el buen gobierno de las empresas familiares es la confianza. La confianza es esencial para explicar el mejor desempeño de la empresa familiar sobre las otras. Un estudio realizado por Gallo determinó que la confianza mantenida entre accionistas y miembros de la familia los lleva a una visión y creencias comunes sobre cómo debe ser gobernada una empresa y sobre el futuro de la misma. Asimismo, la falta de confianza lleva a que estas visiones no sean las mismas y, a veces, hasta sean incompatibles.<sup>15</sup>

El buen gobierno de la empresa familiar está también íntimamente ligado a los objetivos que esta persigue. El apego emocional a la propiedad familiar y a los activos fijos lleva a que los objetivos de la empresa familiar no sean solo económicos. El tratar de lograr los objetivos económicos que, mayormente, conllevan a lograr la supervivencia de la empresa familia e impone sacrificios difíciles de alcanzar. La empresa familiar solo acepta el crecimiento cuando no afecta con sus planes de independencia; para esto, reinvierte los beneficios; los directivos familiares piensan en el largo plazo.

---

<sup>13</sup> Hirigoyen, G. (2006). Información suministrada como parte del Seminario sobre Empresas Familiares impartido en la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra. (Junio de 2006). Santo Domingo, República Dominicana.

<sup>14</sup> Gallo, M. A. (1996). *La empresa familiar*. Barcelona: Estudios y ediciones IESE.

<sup>15</sup> Gallo, M. A. (2002, p. 7). *Unidad y confianza en la empresa familiar*. Barcelona: Universidad de Navarra.

También es importante analizar el papel de los miembros de la familia en el gobierno de la empresa familiar. Neubauer et al. (1988), ha identificado los 15 roles posibles en la empresa familiar:

- 1) Asalariados;
- 2) Accionistas (propietarios);
- 3) Directivos;
- 4) Familiares;
- 5) Familiares accionistas;
- 6) Familiares asalariados;
- 7) Familiares directivos;
- 8) Familiares asalariados directivos;
- 9) Familiares accionistas directivos;
- 10) Familiares accionistas asalariados;
- 11) Accionistas asalariados;
- 12) Accionistas directivos;
- 13) Accionistas directivos asalariados;
- 14) Asalariados directivos;
- 15) Familiares accionistas asalariados directivos.

Pollack (1985) señala que la familia como estructura de gobierno presenta ventajas en cuatro categorías: incentivos, supervisión, altruismo y lealtad. Los directivos de la empresa familiar se ven incentivados a reconocer tanto a corto como a largo plazo, los efectos de sus decisiones sobre la riqueza de la familia. Los contactos sociales de la familia constituyen vínculos de comunicación que facilitan el intercambio de informaciones y ayudan a salir a la luz conductas ocultas, inasequibles para quienes no forman parte de esa red social. El altruismo o reconocimiento del bienestar de los demás en la función de utilidad de los agentes

económicos contribuye a la eficiencia productiva. El “amor”, el “afecto” y el “cariño”, existente entre los miembros de la familia, bajo los que se desenvuelven sus relaciones, estimulan sentimientos altruistas, de manera que se mejora la eficiencia de las actividades en común, sin la necesidad de utilizar costosos sistemas de supervisión.<sup>16</sup> Becker (1981), Simon (1993) y Eshel et al. (1998) señalan que el altruismo obliga a los padres a cuidar a sus hijos, fomenta o anima a los miembros familiares a ser considerados los unos con los otros y hace al miembro familiar respetado y valorado según promocióne y sostenga el pacto familiar. La existencia de valores comunes contribuye a conformar un “equipo de trabajo altamente confiable, profundamente unido y eficiente” (Leach, 1993 y Kets de Vries, 1993).<sup>17</sup>

Pero, un problema que debe manejar un buen gobierno de empresa familiar es el de la sucesión. Para Kets de Vries (1993), la envidia va con la generación joven que quiere tener acceso al poder. Existen distintos conflictos en las empresas familiares, debido a los lazos afectivos existentes entre sus miembros y el problema de la sucesión o el cambio generacional es uno de ellos.

En el cambio generacional en la Empresa Familiar se muestra así:

|               |                                     |
|---------------|-------------------------------------|
| 1ª Generación | Padre solo<br>padre + hijos         |
| 2ª Generación | Hermanos solos<br>hermanos + primos |
| 3ª Generación | Primos                              |
| 4ª Generación | Primos segundos                     |

<sup>16</sup> Galve Górriz, C. (2002.) Propiedad y gobierno: La empresa familiar. *Ekonomia*, 50 (2do. Cuatrimestre).

<sup>17</sup> Kets de Vries, M. (1993). *Lo bueno y lo malo de las empresas familiares*.

Las empresas de primera generación el lapso que comprende la gestión del fundador solo, o de este con sus hijos. El paso a la segunda generación tiene lugar en sentido estricto cuando el fundador fallece, o prácticamente queda inutilizado del todo por algún accidente o enfermedad. Si el fundador se retira, pero sigue viviendo y gozando de condiciones físicas aceptables, no puede decirse que se haya iniciado plenamente la 2ª generación, pues el fundador sigue, generalmente, siendo el centro de la Estructura de Patrimonio (2da generación) y por supuesto lo es siempre de la Estructura de Poder Familiar (3ra. generación). La existencia del último hermano –el último tío para la siguiente generación– mantiene la supervivencia de la empresa familiar de 2ª generación. Solo la incapacidad definitiva de este último tío hace desaparecer su papel importante en la Tercera estructura y abre paso a la empresa a una tercera generación.

El tránsito de la tercera a la cuarta generación es un cambio más difuso ya que el elevado número de familiares que trabajan en la empresa y los cruces de edades que se dan entre las generaciones imposibilitan ya cualquier referencia generalizada al papel de los mayores en la Estructura del Poder Familiar.<sup>18</sup>

De acuerdo a la teoría de las expectativas o teoría de Vroom, la buena gobernanza del directivo de empresa familiar es el que sabe cumplir con las expectativas de los empleados, sabiendo que en los distintos grupos de *stakeholders* todos tienen expectativas diferentes.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Escalona, I. (s. f.) Empresa y familia. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos12/teoempres/teoempres.shtml#CAMBIO>.

<sup>19</sup> Hirigoyen, G. (2006). Información suministrada como parte del Seminario sobre Empresas Familiares impartido en la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra. (Junio de 2006). Santo Domingo, República Dominicana.

## 6. Conclusiones

Está claro que, para la mayoría de los autores, el éxito en la gobernanza de la empresa familiar viene dado por una perfecta combinación de la administración de los organismos familiares y no familiares que la componen. Esto no indica que nuestro objetivo de demostrar que el control —la participación activa y el vínculo estrecho entre los miembros de la familia que componen una empresa familiar son los que determinan su superación por encima de las no familiares—, no se haya cumplido, sino que apunta hacia un complemento en este enunciado. Los organismos no familiares (Consejo de Administración y Consejo de Accionistas) deben desempeñar su rol regular de administración y los familiares (Consejo de Familia) a través del vínculo y la participación activa de sus miembros, deben tratar de lograr los siguientes aspectos:

- Un desempeño económico y financiero por encima de las empresas que no lo son.
- Sus directivos saben armonizar el capital social de la empresa y el capital social de la familia.
- Mantener una cultura y valores de la empresa que sean los mismos de la familia.
- Confianza entre los tres elementos de la empresa familiar; el consejo familiar, el consejo de administración y el consejo de accionistas.
- Pensar en el bienestar de la familia y cumplir con las expectativas de los *stakeholders*.
- Hacer un buen manejo y resolución de los conflictos familiares.
- Cumplir con el protocolo familiar.



Los hallazgos de este estudio contribuyen a entender aún mejor la forma de gobierno de la empresa familiar y el porqué de su supervivencia por encima de las empresas no familiares en economías difíciles y en situaciones de crisis.

Se recomienda la complementación de este estudio con una profundización en el impacto del Protocolo Familiar en la gobernanza de los organismos familiares y su efecto colateral en los organismos no familiares para el éxito de las empresas familiares que lo poseen.

## 7. Referencias bibliográficas

- Chang, H., & Lin, S. (2011). A Study on the Succession Model of Family Business. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(7) 62-71.
- Chau, T. T. (1991). Approaches to succession in East Asia business organizations. *Family Business Review*, 4(4), 161-189.
- Collins, S., Bengtsson L. (1991). *Diversification and corporate governance*. (Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management). Dallas, EE. UU.
- Daily, C. M.; Dollinger, M. J. (1991). Family firms are different, *Review of Business*, 13: 3-5.
- Daily, C. M.; Dollinger, M. J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. *Family Business Review*, 5(2), 117-136.
- Daily, C. M.; Dollinger, M. J. (1993). Alternative methodologies for identifying family-versus nonfamily-managed businesses. *Journal of Small Business Management*, 31(2), 79-90.

¿Cuándo puede decirse que una empresa familiar  
está bien administrada o dirigida?

Day, R. A. (2005). *Cómo escribir y publicar trabajos científicos*. (3<sup>ra</sup> Ed.). Washington, DC: Organización Panamericana de Salud.

Díaz Morlán, P. (2005). *El mercado de función empresarial*. Madrid: Asociación Española de Historia Económica.

Donckles, R., Frohlich, E. (1991). Are family business really different? European experiences from STRATOS. *Family business Review*, 42: 93-149-60.

Galve Górriz, C. (2002). Propiedad y gobierno: La empresa familiar. *Ekonomiaz*, 50 (2do. Cuatrimestre).

Gallo, M. A. (1996). *La empresa familiar*. Barcelona: Estudios y Ediciones IESE.

Gallo, M. A. (2002). *Unidad y confianza en la empresa familiar*. Barcelona: Universidad de Navarra.

Gimeno Sandig, A. (2004). *El desempeño en la empresa familiar: Un estudio causal de los factores y variables internas*. (Tesis doctoral). Uruguay: ESADE.

Guirao-Goris, J.; Olmedo Salas, A.; Ferrer, E. (2008). El artículo de revisión. *Revista Iberoamericana de Enfermería Comunitaria*, 1(1), 6. Recuperado de <http://revista.enfermeriacomunitaria.org/articuloCompleto.php?ID=7>.

Habbershon, T. G.; Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12: 1–15.

Habbershon, T. G.; Pistrui, J. (2002). Enterprising Families Domain: Family- influenced Ownership Groups in Pursuit of Transgenerational Wealth. *Family Business Review*, 15(3), 223-237.

- Habbershon, T. G; Williams, M.; MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 467- 472.
- Habbershon, T. G. (2006). Commentary: A Framework for Managing the Familiness and Agency Advantages in Family Firms. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 30(6), 879-886.
- Hirigoyen, G. (2006). Información suministrada como parte del Seminario sobre Empresas Familiares impartido en la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra. Santo Domingo, República Dominicana.
- Kets de Vries, M. (1993). Lo bueno y lo malo de las empresas familiares. *Harvard Deusto Business Review*, 4: 32-44.
- Lansberg, I.; Perrow. (1990). Understanding and working with leading family business in Latin America. *Family Business Review*, 3(3), 127-48.
- Longenecker, J. G.; Moore, C. W.; Petty, J. W. (2001). *Administración de pequeñas empresas, un enfoque emprendedor*. (11va. Ed.). México: Thomson Editors.
- Longenecker, J., Schoen, J. (1978). Management succession facing the future. *Journal of Small Business Management*, 16(3), 1-6.
- Sacristán Navarro, M. A.; Forcadell Martínez, F. J.; Montero Navarro, A. (2001.). *¿Qué es familiness? Hacia una Teoría de la Empresa Familiar*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.
- Sharma, P.; Chrisman, J. J.; Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10: 1-35.

¿Cuándo puede decirse que una empresa familiar  
está bien administrada o dirigida?

Tagiuri, R.; Davis, J. A. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.

Vanderlinde, G.; Bello, A. (2001). *Diagnósticos empresas familiares comerciales*. Santo Domingo: PUCMM.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Nueva York: John Wiley.

Ward, J. L. (2005). *Estrategias originales: La ventaja de las empresas familiares*. (Profesor de Wild Group en IMD). Recuperado de [http://www.uai.cl/p4\\_centros/site/asocfile/ASOCFIL E120031009195421.doc](http://www.uai.cl/p4_centros/site/asocfile/ASOCFIL E120031009195421.doc)

Zeitlin, M. (1976). Corporate ownership and control: The large corporation and the capitalist class. *American Journal of Sociology* 79(5): 1073-119.

### **Ailín Lockward**

Doctora por la Montesquieu Université, Burdeos IV (Pendiente de Tesis). Su tesis doctoral versa sobre el “Impacto de la capacitación en emprendimientos de estudiantes universitarios”. Tiene una maestría en Gestión de Negocios por la misma Universidad; licenciada en Administración de Empresas (PUCMM); posgrado en Administración de RRHH (INTEC). Profesora de Creación y Desarrollo de Nuevos Negocios durante ocho años y creadora de la asignatura Dirección de Empresas Familiares para la Escuela de Administración de Empresas de la PUCMM. Emprendedora y creadora, junto a su esposo, de la empresa Consultores Estratégicos de Marketing, para el servicio de consultoría en desarrollo empresarial y mercadeo. Actualmente se desempeña como directora ejecutiva de Extensión y Prestación de Servicios del Instituto Tecnológico de Santo Domingo e imparte la materia de Gerencia de Recursos Humanos.

Email: [ailin.lockward@intec.edu.do](mailto:ailin.lockward@intec.edu.do)

**Recibido:** 10/10/2012

**Aprobado:** 25/07/2013