

RODRIGO BASCO

*Doctorando en la Universidad Complutense de Madrid
Cátedra de Empresa Familiar*

Extracto:

El presente trabajo intenta ampliar los horizontes de estudio de las empresas familiares a través de la teoría de recursos y capacidades. Se realiza un análisis del estado de la cuestión de las prácticas de recursos humanos en el campo de la empresa familiar y se crea un modelo, a partir de las lagunas existentes, para interpretar la ventaja competitiva y la generación de rentas familiares y empresariales. Se acentúa la interacción en tres elementos primarios como generadores de recursos y capacidades: el fundador, los empleados familiares y los no familiares, que guiados con las adecuadas políticas de recursos humanos permitirá mantener en el tiempo la ventaja competitiva sostenible necesaria en los mercados globales actuales. El modelo abre las puertas a potenciales investigaciones para profundizar en el conocimiento de la empresa familiar como caja negra y escapar de la tentación de la investigación comparativa que ya ha aportado sus beneficios pero con ciertos límites en la profundidad de los análisis.

Palabras claves: empresa familiar, teoría de los recursos y capacidades, prácticas de recursos humanos.

Sumario:

Introducción.

I. Análisis conceptual.

II. Prácticas de recursos humanos y la empresa familiar.

III. Teoría de los recursos y capacidades.

IV. Un modelo de estudio de la combinación de la generación de recursos intangibles y de las prácticas de recursos humanos como base para la generación de ventaja competitiva en la empresa familiar.

V. Conclusiones.

Bibliografía.

NOTA: El autor agradece a la profesora PÉREZ-RODRÍGUEZ por los valiosos comentarios y consejos recibidos en la versión original del trabajo.

INTRODUCCIÓN

La participación de la familia en los negocios no es una característica de la sociedad moderna. La participación familiar en el desarrollo económico de sus miembros ha estado presente desde las sociedades ancestrales, pasando por las revoluciones industriales hasta la sociedad de la información en la actualidad. Existen dos modelos diferenciados de pequeñas y medianas empresas en los países de la Unión Europea: el de la microempresa en el sur del continente y el de la mediana empresa que predomina en los países del Norte. MAROTO ACÍN (2001) destaca que estos modelos diferenciados de empresas tienen considerables contrastes en lo concerniente a los factores de competitividad (internacionalización, financiación, tecnologías de la información y formación y cualificación del personal). Para conocer la realidad de la empresa familiar europea, DONCKELS y FRÖHLICH (1991) muestran el porcentaje existente de empresas con estas características para ocho países europeos. Estos datos son concurrentes con los destacados por MAROTO ACÍN (2001). A partir del **cuadro núm. 1** se puede concluir que la empresa familiar es mayoritaria en la economía europea.

CUADRO NÚM. 1. PORCENTAJE DE EMPRESAS FAMILIARES POR PAÍSES

País	%
Austria	83,2
Bélgica	69,0
Alemania	82,0
Finlandia	63,2
Francia	60,5
Reino Unido	67,3
Holanda	51,7
Suiza	67,2

FUENTE: DONCKELS y FROHLICH (1991).

Los datos anteriores dejan entrever la importancia que tienen las empresas familiares en las economías desarrolladas. En el caso de España la empresa familiar tiene un gran peso en su economía. En el IX Estudio Empresarial Europeo (citado por MAROTO ACÍN, 2001) se expone que en España las empresas dirigidas por los propietarios representan el 89%.

El objetivo principal del presente trabajo es mostrar un enfoque general de estudio de la empresa familiar a partir de la óptica de los recursos humanos para responder a los retos de la competitividad. Es decir, crear un modelo desde la perspectiva de la dirección estratégica para entender la existencia y el nacimiento de la ventaja competitiva de la empresa familiar. Las empresas familiares pueden sufrir por sus limitadas capacidades organizativas debido a la complejidad de la planificación de los recursos humanos (ASTRACHAN y KOLENKO, 1994) basada en que los valores y principios de los sistemas familia y empresa interfieren en la gestión de los recursos humanos (LANSBERG, 1983) provocando incongruencias, pero también puede la interacción entre los participantes crear los recursos y capacidades que le servirán para generar las raíces de la competitividad, adaptando la empresa (estructuras y sistemas) al sostenimiento de aquella.

El enfoque interno pretende encontrar nuevos caminos para el estudio de los recursos humanos y las prácticas, alejándose de la postura comparativa de la empresa familiar y no familiar y del ciclo de vida para clasificarlos y estudiarlos. Las conclusiones a las que llegan los enfoques anteriores concuerdan en la estética de las prácticas, es decir, la formalidad o informalidad de las mismas. Es necesario profundizar los conocimientos y, para ello, el trabajo se apoyará en la teoría de los recursos y capacidades tan difundida en las últimas dos décadas y sobre la cual se sustentará el análisis. Hay preguntas inconclusas en la revisión de la bibliografía y con el modelo se espera iniciar una nueva vía para encontrar sus respuestas: ¿Cuáles son los recursos y capacidades de las empresas familiares? ¿Pueden estos recursos sostener una ventaja competitiva en la empresa? ¿Cuáles son las prácticas de recursos humanos? ¿Son las prácticas de recursos humanos las herramientas que permiten sostener, crear y mantener los recursos y capacidades? ¿Las prácticas de recursos humanos, por sí solas, generan las ventajas competitivas? ¿Tiene la empresa familiar la capacidad de apropiarse de las rentas familiares y empresariales generadas?

El artículo se dividirá en cinco apartados para plasmar el modelo. En el primer apartado se realiza un análisis conceptual del término para representar el fenómeno de estudio en el cual se inserta el trabajo. En el segundo apartado se analizan las investigaciones que dentro del ámbito de la empresa familiar estudian las prácticas de recursos humanos exponiendo los vacíos existentes en las investigaciones. En el tercer apartado se crea la base teórica del modelo con la revisión de la teoría de los recursos y capacidades y su aplicabilidad a la empresa familiar. El modelo de la generación de la ventaja competitiva de la empresa familiar se analiza en el apartado cuatro. En la última parte del artículo quedan plasmadas las conclusiones y los aportes correspondientes.

I. ANÁLISIS CONCEPTUAL

El término «empresa familiar» es complicado de definir. Investigadores, profesionales y empresarios tienen, por sus propias vivencias, una imagen de lo que esta palabra significa. Para algunos pueden ser empresas pequeñas, empresas donde el capital y la gestión están unidas, donde existen generaciones de una misma familia trabajando conjuntamente, empresas ineficientes, poco profesionalizadas, etc. La dificultad que existe en la práctica cotidiana para definir al campo de la empresa familiar ha sido llevada al ámbito de la investigación.

La revisión de la bibliografía relacionada con el campo de la empresa familiar en los últimos 14 años muestra la falta de consenso en la conceptualización del fenómeno. Las definiciones de empresa familiar pueden ser muy variadas entre los diferentes estudios (HABBERSHON y WILLIAMS, 1999), teniendo en cuenta que las mismas responden a trabajos concretos y específicos (CHUA, CHRISMAN y SHARMA, 1999). WORTMAN, en el año 1994, ya había destacado que una de las carencias del campo era una definición comúnmente aceptada por los investigadores.

El estudio de una definición conceptual se ha convertido en el punto de partida de muchos trabajos en el ámbito de la empresa familiar (eg. HABBERSHON y WILLIAMS, 1999; CABRERA-SUÁREZ y GARCÍA FALCÓN, 1999; CHUA, CHRISMAN y SHARMA, 1999; WINTER, FITZERALD, HECK, HAYNES y DUMAS, 1998; LITZ, 1995, 1997; DAILY y THOMPSON, 1994). La primera conclusión que se extrae es la necesidad de encontrar un concepto de empresa familiar que permita posteriormente la creación de un marco teórico sólido.

Los estudiosos, en la revisión de la literatura, destacan la inexistencia de un concepto arraigado entre los investigadores que imposibilita el análisis y comparación de los resultados obtenidos en los diferentes trabajos. Por lo tanto, no hay homogeneidad en los puntos de partida sobre lo que se entiende por empresa familiar, lo que ocasiona que los resultados sean imposibles de comparar (CHUA, CHRISMAN y SHARMA, 1999; WESTHEAD y COWLING, 1998). El problema con el que se encuentran los investigadores de la empresa familiar no es único. El campo del emprendedor (función de empresario, *entrepreneur*) también hoy tiene este problema (BROCKHAUS, 1994) a pesar de que cuenta con mucho más historia, en el terreno de la investigación, que el de la empresa familiar.

Por ejemplo, trabajos que consideran a la empresa familiar como aquella donde la dirección y el control están unidos en una sola persona incluirán empresas familiares muy diferentes a los trabajos que consideren a la empresa familiar sobre la base de la intención de los participantes de continuar siendo familiares o de volverse familiares si no lo fueren.

A pesar de que no hay un consenso en una definición integral y completa, sí existen dimensiones sobre las que los investigadores parecen estar de acuerdo. Los trabajos relacionados con la búsqueda de una definición destacan que las dimensiones más utilizadas son: propiedad-dirección de los miembros de la familia, la implicación familiar en el negocio, la transferencia generacional y criterios múltiples (CABRERA-SUÁREZ y GARCÍA-FALCÓN, 1999; CHUA, CHRISMAN y SHARMA, 1999; HANDLER, 1992).

CUADRO NÚM. 2. DIMENSIONES DEL CONCEPTO DE EMPRESA FAMILIAR

Dimensión	Clave de estudio
Propiedad-Dirección	Centra el estudio en aquellas personas que ostentan la propiedad y la dirección de la empresa.
Implicación familiar	Centra el estudio en las relaciones intra-organizativas basadas en los lazos familiares y en las interacciones.
Transferencia generacional	La transferencia de la propiedad y la dirección de la empresa a la siguiente generación.

FUENTE: *elaboración propia.*

CHUA, CHRISMAN y SHARMA (1999), después de un análisis exhaustivo de la revisión de la literatura, apuntan tres conclusiones: 1) Salvo excepciones, las definiciones no difieren en la dimensión de propiedad-dirección. 2) Muchas definiciones requieren que exista propiedad o control familiar o ambas características a la vez. 3) Otras definiciones difieren con relación a las formas del control de la propiedad. La utilización de parámetros estructurales surge principalmente por la facilidad que tienen de ser medidos.

A pesar de que estas dimensiones han sido las más utilizadas en el estudio de la empresa familiar y las que más aceptación han tenido entre los investigadores, el desarrollo del concepto de empresa familiar ha evolucionado, desde la Dirección Estratégica, al considerar como factor clave la intención de los participantes. LITZ (1995) destaca que si bien las definiciones basadas en la estructura de propiedad o el tipo de dirección que utilizan son útiles y empíricamente fáciles de aplicar, no dejan apreciar las aspiraciones intra organizacionales (es decir, la intencionalidad de los participantes) y establece que una empresa es considerada familiar cuando: la propiedad y dirección están concentradas dentro de una unidad familiar, los miembros de ese grupo se esfuerzan para lograr, mantener y/o aumentar las relaciones intra organizacionales basadas en las relaciones familiares y existe intencionalidad hacia las relaciones intra organizacionales basadas en las relaciones de familia.

Esta definición amplía los horizontes que hasta el momento venían manteniéndose en los intentos de demostrar qué se entendía por empresa familiar. En ella se destacan las dimensiones clásicas de propiedad / dirección familiar, implicación familiar y transferencia generacional, esta última de una forma implícita. Sin embargo, la característica que hace relevante la definición es la intencionalidad de los participantes sobre las relaciones familiares intra organizacionales. Es decir, que existe una visión, implícita o explícita, de mantener y perpetuar la intrincada complejidad de las relaciones entre los sistemas familia y empresa.

Pasar de valoraciones objetivas como son las dimensiones tradicionales a una valoración subjetiva, lleva implícito la dificultad para el investigador de hacer operativa la definición. Sin embargo, el campo de la empresa familiar debería tener conceptos tanto teóricos como operativos (CHUA, CHRISMAN y SHARMA, 1999). La definición de LITZ (1995) se acerca a lo que se entiende por visión de la empresa: la visión que tienen los propietarios-administradores o miembros familiares que participan en la empresa y la influencia de éstos en los sistemas familia y empresa, lo que implica adaptar la definición a la óptica de la Dirección Estratégica.

Quizás el trabajo posterior que intenta expresar la definición de la empresa familiar con una nítida tendencia de la Dirección Estratégica es el de CHUA, CHRISMAN y SHARMA (1997 y 1999). Estos autores destacan la necesidad de encontrar una definición que muestre y represente esa característica única de las empresas familiares y que a partir de ella se desarrolle el campo de estudio. Interpretan que las dimensiones basadas en los componentes estructurales de la empresa familiar son débiles en mostrar las intenciones de la empresa y no son fiables en la distinción de lo que se entiende por empresa familiar y no familiar.

CHUA, CHRISMAN y SHARMA (1997) consideran a la empresa familiar como aquella dirigida de forma sostenible y, potencialmente, con simultaneidad de generaciones implicadas para dar forma y perseguir la visión formal o implícita de la empresa mantenida por los miembros de la familia o un pequeño número de familias. Esta definición va más allá que la de LITZ (1995), en el intento de buscar el elemento que caracteriza a las empresas familiares del resto. ARONOFF y WARD (1995) habían sostenido que los objetivos familiares y las estrategias de negocio permanecen inseparables. Destaca como característica la de compartir una visión (que puede ser implícita o explícita, emergente o deliberada) por los miembros de la familia. Se vuelve a considerar una dimensión subjetiva, pero que en el ámbito de la Dirección Estratégica representa un punto de partida trascendente.

De la revisión de la bibliografía relacionada con los temas conceptuales puede apreciarse el progreso de los contenidos de las definiciones de la empresa familiar. La complejidad fue evolucionando en la consideración de la conceptualización. Para el presente trabajo la definición que mejor se adapta es la de CHUA, CHRISMAN y SHARMA (1999) por considerarse una definición integradora de dimensiones estructurales y no estructurales, porque proviene del campo de la dirección estratégica y porque considera la visión como dimensión determinante en el conjunto de los elementos internos.

Las empresas responden, desde un planteamiento teórico, a la visión que posea el grupo que tiene el poder de la toma de decisiones y a partir de la cual se crean las estrategias funcionales para competir. Las estrategias funcionales deberán responder, para que exista coherencia, a la visión empresarial. Por lo tanto, la dirección de recursos humanos y por consiguiente las prácticas aplicadas tendrán una orientación específica. A continuación se indaga en la literatura sobre las prácticas de recursos humanos en las empresas familiares como un primer paso para corroborar las lagunas existentes y sustentar el modelo posterior de estudio.

II. PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y LA EMPRESA FAMILIAR

A pesar de que la pequeña y mediana empresa domina el ámbito de la economía en los Estados Unidos, las investigaciones en recursos humanos, principalmente, se han enfocado en las grandes empresas (WILLIANSO, 2000) y muy pocas son las investigaciones relacionadas con las pequeñas y medianas (WAGAR, 1998), tendencia de la que no queda excluida la empresa familiar.

De la revisión de los trabajos en el campo de la empresa familiar existen escasos ejemplos que introducen las prácticas de recursos humanos (eg. ASTRACHAN y KALENKO, 1994; LANSBERG, 1983; KING, *et.al.*, 2001, McCANN, LEON-GUERRERO y HALEY Jr, 2001; SORENSON, 2000; WELSCH, 1993; etc.) en las investigaciones. Los lazos sociales familiares implícitos gestados en las empresas familiares sustituyen a las relaciones formales y contractuales de las empresas no familiares (JAMES Jr., 1999). Las relaciones podrían ser fragmentadas para su estudio en: fundador *vs.* miembros no familiares, fundador *vs.* miembros familiares y miembros familiares y no familiares llevando, cada una de estas uniones, unas relaciones más o menos formales. La forma en que son dirigidas las mismas desembocarán en una estrategia de dirección de recursos humanos y es donde radica la necesidad de encauzar estudios que profundicen este conocimiento que no es característico de las empresas no familiares y que pueden tener implicaciones sustanciales en la forma de competir de las empresas familiares.

Los estudios sobre la empresa familiar enfocan el tema, principalmente, desde dos niveles: 1) desde el nivel del fundador y la relación e influencia de éste en la empresa y por lo tanto el efecto en las prácticas que desarrolla. 2) Desde el nivel empresa, es decir, desde una perspectiva general analizando las prácticas de recursos humanos, las comparaciones entre empresas familiares y no familiares y las etapas del desarrollo del ciclo de vida.

Para esbozar un recorrido por la literatura, la primera clasificación representa un problema para encontrar y analizar los trabajos, ya que muchos de ellos muestran comportamientos del fundador que podrían relacionarse con prácticas que utilizan para socializar a los empleados y para transmitirles los conocimientos y, sin embargo, no están plasmadas por escrito o identificadas como prácticas de recursos humanos. A pesar de que los estudios desde la óptica del fundador tienen una relación con el nivel de estudio del individuo, FRESE, GELDEREN y OMBACH (2000) sostienen que por la influencia del fundador en la empresa puede ser posible el alto grado de equivalencia entre los niveles de análisis individual y organizacional. Otra característica de los trabajos es que utilizan el término práctica de manera general, y muchas de las utilizadas representan prácticas de recursos humanos. El **cuadro núm. 3** refleja los principales trabajos que pueden ser relacionados con las prácticas de recursos humanos en el campo de la empresa familiar.

La segunda clasificación tiene en cuenta la propia evolución en el ámbito investigador. Los estudios parten del reconocimiento práctico de la problemática, se establecen las comparaciones entre las empresas familiares y no familiares y se reconocen las etapas evolutivas que tuvieron una amplia repercusión en las investigaciones. A partir de esta clasificación se profundizará en el estudio de las prácticas de recursos humanos en las empresas familiares para formar un estado de la cuestión.

CUADRO NÚM. 3. PRINCIPALES TRABAJOS RELACIONADOS CON PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Autores	Claves de estudio	Prácticas destacadas
ARAUIJO-CABRERA y CABRERA SUÁREZ (2000)	Diferencia en los estilos de gestión en las empresas familiares y no familiares. Utiliza las tipologías de MINTZBERG (1983).	Asignador de recursos. Difusor. Emprendedor. Gestor de anomalías. Externos. Líder. Monitor. Supervisor.
ASTRACHAN y KOLENKO (1994)	Relación entre las prácticas de recursos humanos y el éxito de las empresas familiares.	Proceso de revisión formal de los empleados. Planes de retribución. Manuales por escrito de los empleados. Descripciones por escrito de los trabajos. Plan por escrito de sucesión. Requerimientos formales para los miembros de la familia que quieran entrar en la empresa. Prácticas de gobierno.
BARRINGER, JONES y LEWIS (1998)	Prácticas de dirección en las empresas de rápido crecimiento.	Compensación. Delegación.
CROMIE, STEPHENSON y MONTEITH (1995)	Investigación empírica exploratoria sobre la forma de dirección en las empresas familiares.	Definición de los roles en la dirección. Definición de la jerarquía. Canales de comunicación. Delegación sobre la base de la experiencia. Reclutamiento de graduados. Promoción dentro de la empresa. Programas de entrenamiento formales. Sistema de evaluación formal.
LANSBERG (1983)	El solapamiento de los sistemas familia y empresa y los efectos en la dirección de recursos humanos.	Selección. Remuneración y equidad. Evaluación. Entrenamiento y desarrollo.
LEON-GUERRERO, McCANN III y HALEY Jr. (1998)	Relaciona las prácticas de dirección según tengan tendencias familiares o empresariales.	Ídem McCANN, LEON-GUERRERO y HALEY Jr. (2001)

Autores	Claves de estudio	Prácticas destacadas
MCCANN, LEON-GUERRERO y HALEY Jr. (2001)	Estudio que relaciona las estrategias utilizadas por las empresas familiares, su relación con los resultados y con las prácticas.	Dirección de recursos y talentos. Talentos y recursos familiares. Declaración de la misión de los negocios. Grupo de toma de decisiones. Revisión formal de los empleados. Plan de incentivos de compensación. Descripción por escrito de trabajos. Planeación. Entrenamiento y planes de desarrollo de carreras.
McCONAUGHY (2000)	Forma de compensación a los CEOs.	Niveles de compensación. Relación de la compensación con las ganancias.
SORENSEN (2000)	Relaciona los estilos de liderazgos con los resultados empresariales y familiares, incluyendo las prácticas que mejor se adaptan.	Prácticas relacionadas con el liderazgo participativo y los resultados empresariales y familiares: Utilización de profesionales externos. Conservación de los valores de la empresa familiar. Reuniones familiares regulares.
WARD (1997)	Aplicación de las mejores prácticas.	Renovación constante de la estrategia. Atraer y retener a los empleados no familiares. Crear una organización innovadora y flexible. Preparar al sucesor para el liderazgo.

FUENTE: *elaboración propia.*

Un trabajo que podría ser considerado de importancia en el campo de la empresa familiar es el de LANSBERG (1983), quien destaca los problemas de los recursos humanos en estas empresas: problemas de selección, de compensación y equidad, de evaluación de los recursos humanos y entrenamiento y desarrollo. Hace referencia a que los fundadores, frecuentemente, tienen problemas para adoptar una dirección clara y explícita con relación a los recursos humanos, principalmente porque cuando se solapan ambos sistemas se generan conflictos que resultan difíciles de resolver y provocan laxitud en la dirección de esos recursos. Una de las principales complicaciones para quien dirige la empresa es cómo manejar las normas de equidad que rigen en la familia en las relaciones entre miembros que trabajan en la empresa o que potencialmente serán trabajadores. Las normas de equi-

dad, confianza, altruismo y lealtad definen los principios básicos cuando la empresa decide utilizar los recursos familiares (ARONOFF y WARD, 1995). En contraposición a esta relación existe la contractual con los trabajadores no familiares cuyo principio se rige por la contraprestación de los servicios entre ambas partes.

Profundizando el problema de la gestión de recursos humanos dos planteamientos surgen como relevantes: 1) Cómo compatibilizar las necesidades de la familia y la empresa en la gestión de recursos humanos. 2). Cómo disminuir la incongruencia que puede llegar a existir entre las diferentes relaciones ya que cada una se sustenta por principios posiblemente contrapuestos.

WARD (1988) expresa la necesidad de comprometer a la familia en la planificación estratégica como una forma de alcanzar implicación y entendimiento de las necesidades empresariales y familiares de los participantes de ambos grupos. La solución que presenta LANSBERG (1983) a la contradicción en la dirección podría ser efectiva separando la propiedad de la dirección. Esta tentativa de solución no es más que una forma de estructurar el gobierno de manera que la familia pueda participar en la empresa y que queden disociada del día a día las personas más conflictivas y menos relevantes para los objetivos empresariales. Es decir, buscar los mecanismos de coordinación para separar ambos sistemas. Las prácticas de gobierno están positivamente relacionadas con la supervivencia organizativa a través de las generaciones familiares (ASTRACHAN y KOLENKO, 1994). La creación de un consejo de familia podría ser la respuesta, o la formulación de un protocolo familiar en el cual se establecerá la forma en que se relacionan la familia y la empresa. Estructurar la participación familiar en la empresa representará un desafío que vendrá implícito en el tipo de orientación que tenga la empresa y la cultura que se desarrolle, es decir, un protocolo no tiene un contenido único, el contenido estará definido por las variables mencionadas anteriormente. Así, empresas más orientadas a la familia que al mercado verán la participación como necesaria, aunque también la variable cultura ejercerá un importante respuesta al tipo de participación, destacando que los grupos de dirección más participativos serán más propensos a fomentar la entrada de la familia en el gobierno.

La intención de separar la propiedad y la dirección en el mismo sistema familia (LANSBERG, 1983) no es más que un intento de evitar el solapamiento y dejarlo restringido a los ámbitos donde pueda alcanzarse una solución entre las necesidades y objetivos familiares y empresariales. Esta solución puede ser óptima en determinadas empresas, pero ¿Cuándo es óptima la solución? ¿Qué condiciones deben cumplirse? ¿Qué variables intervienen? JAMES Jr. (1999) analiza las condiciones en las que las relaciones implícitas o explícitas pueden representar una ventaja o no para la empresa. Las variables que considera están relacionadas con la actividad, con las necesidades de capital y con el tipo de horizonte necesario para competir en el sector. Este último planteamiento supondría una mirada al entorno de la empresa y al sector donde se compite para prever las ventajas de la empresa familiar sustentada en las relaciones implícitas informales. Sin embargo, existen empresas familiares en la amplia gama de sectores definidos en una economía, por lo tanto la capacidad de la empresa familiar para generar ventajas competitivas tiene que radicar también en otras variables.

Una de las características de las empresas familiares es la informalidad de sus procesos internos. Desde la teoría de la agencia muchos trabajos de investigación han tratado de esclarecer las ventajas o no de las empresas que tienen unida la propiedad y el control. La teoría de la agencia destaca que solamente cuando la propiedad y el control están unidos, como en el caso de las empresas familiares, los costes de agencia se reducen, por ejemplo, los costes de control.

Que la propiedad y la dirección estén unidas en una misma persona o grupo de personas puede significar que los procedimientos de control interno resulten menos formales. Es exactamente lo que descubren DAILY y DOLLINGER (1992), que el uso de estructuras formales de control se da en las empresas cuya división entre la propiedad y el control es mayor. Unas de las variables para medir esto, en la muestra seleccionada, es la utilización de sistemas formales de evaluación del personal. LANSBERG (1983) lo destaca como un problema del solapamiento de los sistemas familia y empresa, mientras que DAILY y DOLLINGER (1992) lo presentan como una característica de las empresas donde la propiedad y el control están unidos. Si bien ambos autores dejan claro la laxitud de las prácticas, ninguno lo relaciona con la generación de una ventaja, aunque el primero de ellos deja en claro que no lo es.

Los análisis no se agotan en los temas anteriores, los investigadores han intentado profundizar en el conocimiento de las prácticas de recursos humanos que aplican las empresas familiares. Se pueden definir prácticas ideales (WARD, 1997), sin embargo es necesario saber la realidad de las empresas familiares y por qué la aplicación de una u otra práctica. Han surgido trabajos tendentes a definir las prácticas que se utilizan en las empresas para gestionar a los empleados. Investigaciones como la de ASTRACHAN y KOLENKO (1994) y MCCANN III, LEON-GUERRERO y HALEY Jr. (2001) y SORENSON (2000) muestran un abanico de prácticas desarrolladas por las empresas familiares.

ASTRACHAN y KOLENKO (1994), a través de un estudio exploratorio, confirman que la sucesión no es la única práctica de recursos humanos que tiene trascendencia en los resultados de la empresa familiar y en la supervivencia. Prácticas como los procesos formales y regulares a los empleados, planes de compensación y descripción de tareas han tenido alta frecuencia de utilización. LEON-GUERRERO, MCCANN y HALEY Jr. (1998) descubren que existe relación entre la formalidad de las prácticas y su foco en el negocio a medida que la empresa avanza hacia etapas maduras. Los trabajos aportan nuevos datos con relación a la formalidad o no de las prácticas y el momento de la utilización. A la misma conclusión llega BARRINGER, JONES y LEWIS (1998) cuando analiza empresas de rápido crecimiento.

La forma de compensación a los directivos y empleados es otra práctica de recursos humanos habituales en las empresas. En un trabajo relacionado con la compensación de los CEO que son familiares o que no lo son, MCCONAUGHY (2000) descubre que los CEOs que son familiares reciben menores salarios y sus pagas están menos recompensadas por los resultados. Si bien esto concuerda con las hipótesis de que los incentivos por tener la propiedad son mayores, lleva las conclusiones al plano de la equidad tan discutido en las empresas familiares y al plano de la subjetividad para la compensación cuando no existen parámetros claros. Según los resultados obtenidos por CROMIE, STEPHENSON y MONTEITH (1995) las empresas de primera generación son más propensas a pagar a los familiares sobre la base del mercado que las empresas de generaciones subsiguientes. Por lo tanto, este último trabajo establece diferencias entre empresas familiares según el tipo de generación.

Si bien los parientes que trabajan en la empresa tienen un incentivo propio, inherente y diferente a los trabajadores no familiares, esto puede desvirtuar el conjunto entero de dirección de recursos humanos. La arbitrariedad se manifiesta no porque las políticas sean implícitas o explícitas, sino porque no están claros los parámetros sobre los que se basa la compensación. La respuesta se encuentra no en cómo se estructuran estéticamente las recompensas a los empleados, sino en la coherencia y en el sostenimiento de esa política en el tiempo para evitar incongruencias en el trato entre los miembros familiares que trabajan en la empresa familiar y entre los miembros familiares y no familiares.

La promoción puede ser otra de las variables que se ve afectada por la arbitrariedad. El trabajo de KING, SOLOMON y FERNALD Jr. (2001), en un estudio de una empresa concreta, detectan el problema de que la empresa no es eficiente en la dirección de los recursos humanos, especialmente porque las personas que ocupan la dirección no están en una posición para la cual estén calificadas. Éste es un problema de las pequeñas y medianas empresas, sean o no familiares, que no tan sólo se deriva de la equidad en el trato a los miembros de la familia que trabajan en la empresa, sino también por la dificultad que encuentran al reclutar gente capacitada. A pesar de que la argumentación anterior tiene una lógica aplastante en las empresas no familiares, para trasladarla a las empresas familiares habría que realizar mayores investigaciones para entender por qué muchos de los cargos son ocupados por familiares no capacitados para el puesto y si esta práctica tiene otras ventajas que no pueden ser apreciadas a través de la forma en que se mide el rendimiento de un puesto sobre los parámetros tradicionales.

Las pequeñas y medianas empresas deben enfrentarse con los desafíos de atracción y retención de los empleados (KLAAS, MCCLENDON y GAINEY, 2000). El reclutamiento de personal está relacionado principalmente con los problemas que tienen las empresas de llegar al mercado de trabajo y con la falta de planes internos para el desarrollo del personal (entrenamientos, desarrollo de carreras, etc.) que las hace poco atractiva para los profesionales. Sin embargo, lo anterior se enfrenta a una paradoja cuando se reconoce que la empresa familiar representa, por excelencia, la creación de puestos de trabajo en las economías modernas. Por lo tanto, es necesario investigar en las empresas las formas de selección porque se tienen que realizar de alguna manera. Sobre las prácticas de reclutamiento no se han encontrado datos empíricos en la literatura de la empresa familiar.

La sucesión representa un tema que por sí solo es un mundo y ha sido el más estudiado en el campo de la empresa familiar. La no-planificación de la sucesión es un factor de fracaso en las empresas familiares (LANSBERG, 1988) y el sistema de desarrollo de la sucesión es marcadamente diferente entre las empresas familiares y no familiares (FIEGENER, BROWN, PRINCE y FILE, 1994). La planificación de la continuidad de la empresa representa un aspecto fundamental en las intenciones de la dirección de perpetuar lo que se ha creado para generaciones subsiguientes. La planificación de la continuidad tiene una relación directa, es decir, que está correlacionado positivamente, con la planificación estratégica de la empresa (MALONE, 1989). En las empresas de segunda y subsiguiente generación la planificación de la sucesión es discutida con la familia en mayor porcentaje que las empresas de primera generación para la muestra tomada por CROMIE, STEPHENSON y MONTEITH (1995). A medida que evoluciona la empresa, la familia y la propiedad, los cambios repercuten en el accionar de la gestión de la empresa familiar y será diferente en cada una de las etapas.

Más allá de las diferencias en la característica del proceso derivado de las etapas en la evolución de los sistemas, puede existir una relación importante, que aún no se ha contemplado en la investigación: la orientación y la cultura de la empresa y el plan de continuidad. LANSBERG (1988) sostiene que unas de las tareas de la planificación de la sucesión es compartir y formular una visión del futuro de la empresa. La empresa posee una visión de ella misma, por lo tanto, salvo que la sucesión represente un factor para un cambio radical, tenderá a perpetuarse la existente.

Los líderes de empresas familiares están más involucrados en la supervisión y mentorización de las relaciones con el sucesor que los líderes de empresas no familiares, sin embargo, para estas últimas empresas los procesos tienden a ser más formales (FIEGENER, BROWN, PRICE y FILE, 1994). El conocimiento que se transmite representa una parte importante a tener en cuenta en el momento del proceso de la sucesión (CABRERA-SUÁREZ, DE SAA-PÉREZ y GARCÍA-ALMEIDA, 2001). LANSBERG y ASTRACHAN (1994) descubren que la cohesión y la adaptabilidad de la familia no tienen un efecto directo sino que existen variable mediadoras como el compromiso de la familia con la empresa y las relaciones sucesor *vs.* predecesor en el entrenamiento del sucesor. Una de las claves para que el sucesor adquiera las capacidades y habilidades es el entrenamiento del sucesor, la mentorización es un proceso efectivo (BOYD, UPTON y WIRCENSKI, 1999). Pero la pregunta es ¿qué se quiere transmitir? para contestar sobre la efectividad de un proceso.

El éxito del proceso de la sucesión vendrá determinado por el tipo de formación y la forma en que se produzca el aprendizaje del liderazgo (CABRERA-SUÁREZ y GARCÍA-FALCÓN, 1999). La clave para el éxito de la mentorización puede encontrarse en la correcta combinación de la persona que ejerce la tutoría (familiar o no familiar) y el grado de formalización del proceso (BOYD, UPTON y WIRCENSKI, 1999). Los autores identifican que si el deseo es transmitir un sistema de valores empresariales (valores, ética y cultura) la elección de un miembro familiar como mentor es la correcta. El cómo?, quién? y qué? están determinados por las intenciones del grupo de dirección respecto a la empresa y a la familia. Si se destacan, como una necesidad de fortaleza, las capacidades y habilidades del sucesor en el manejo empresarial, será muy distinto el entrenamiento que si lo que se busca es el reconocimiento y las habilidades de las relaciones de familia y empresa. La forma del entrenamiento, si el tutor es un familiar o no familiar, puede variar según la cultura de la empresa, si ésta se orienta al rendimiento y la obtención de resultados o pone énfasis en la persona.

De la revisión de los trabajos relacionados con las empresas familiares y las prácticas de recursos humanos se puede concluir que la falta de trabajos de investigación hace que existan lagunas de conocimiento para poder brindar soluciones a los problemas planteados en este trabajo. De las investigaciones analizadas se destacan las siguientes conclusiones: 1) En su mayoría son trabajos exploratorios que intentan descubrir características de las prácticas de recursos humanos en las empresas familiares. 2) Sólo algunos de los trabajos encontrados relacionan las prácticas de los recursos humanos con resultados. 3) No establecen relaciones entre las prácticas y los recursos y capacidades que se pretenden sostener, transmitir y/o crear. 4) Muchas de las prácticas de recursos humanos aún no han sido empíricamente contrastadas en la realidad de las empresas familiares.

La misión de la empresa es la causa de la inspiración de los contenidos de las políticas de recursos humanos. Es decir, hay que separar entre las prácticas de recursos humanos que desarrollan las empresas y los contenidos que tienen las prácticas de recursos humanos. Esto último lleva a la investigación a un nivel poco estudiado. Las empresas familiares tienen particularidades distintivas y sobre esas particularidades hay que construir la ventaja competitiva, los recursos humanos pueden formar parte de las mismas. ¿Es posible que las prácticas de recursos humanos ayuden a generar y mantener esa ventaja de ser familiar? ¿Cuáles son las ventajas de ser familiar? ¿Es esa ventaja sostenible en el tiempo? ¿Quién y cómo se producen? ¿Quién se apropia de los resultados? Son algunas preguntas que se encuentran sin resolver en la bibliografía revisada.

El modelo que a continuación se presenta intenta servir como una estructura para futuras investigaciones en relación con las preguntas inconclusas existentes en la literatura. Dado que el modelo parte desde una postura interna para su interpretación, la teoría que sostiene al mismo es la de los recursos y capacidades, por eso en el siguiente apartado se presenta un análisis de esta teoría y las relaciones con los recursos humanos y las empresas familiares.

III. TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

La teoría de los recursos y capacidades surge recientemente en el campo de la dirección estratégica como una alternativa teórica de la estrategia (PORTER, 1991). Los seguidores de esta corriente de investigación sostienen que las contribuciones y los orígenes pueden ser encontrados en los trabajos de SELZNICK (1957), PENROSE (1959), PFEFFER y SALANCIK (1978), RUMELT (1984) y WERNERFELT (1978). La teoría de los recursos y capacidades proporciona un modelo teórico para el análisis de las relaciones de procesos, activos, estrategia, resultados y ventaja competitiva de las empresas familiares (HABBERSHON y WILLIAMS, 1999). La teoría de los recursos y capacidades puede servir para analizar el origen de la ventaja competitiva (BARNEY, 1991) uniendo las características internas y los procesos de funcionamiento con la generación de rentas.

La heterogeneidad de las empresas es una característica de esta teoría alejándose de la postura de la economía industrial, donde el conjunto de recursos y habilidades que subyacen en la empresa son diferentes a través de las organizaciones (BARNEY, 1991). Sobre los recursos y capacidades yace la ventaja competitiva de la empresa, los cuales deberían tener los siguientes atributos: valiosos, raros, imperfectamente imitables y sustituibles. PETERAF (1993) establece que existen cuatro condiciones para la ventaja competitiva y la obtención de rentas más allá de las normales: la heterogeneidad, la imperfecta movilidad y las limitaciones a la competencia ex-ante y ex-post. La generación y la apropiación no necesariamente caen en cabeza de las mismas personas o instituciones.

La teoría de los recursos y capacidades es una perspectiva que puede aportar bases para conocer cómo los recursos humanos proporcionan un potencial para el desarrollo de la ventaja competitiva de la empresa familiar generando recursos superiores y apropiándose de las rentas derivadas. La existencia de la empresa familiar en diferentes sectores muestra que los factores de competitividad de este tipo de empresa no vienen asumidos completamente (más allá que tengan un impacto) desde el sector, sino de las características internas. Las relaciones humanas y las interacciones producidas por los sistemas familia y empresa hacen necesario el estudio desde adentro hacia fuera.

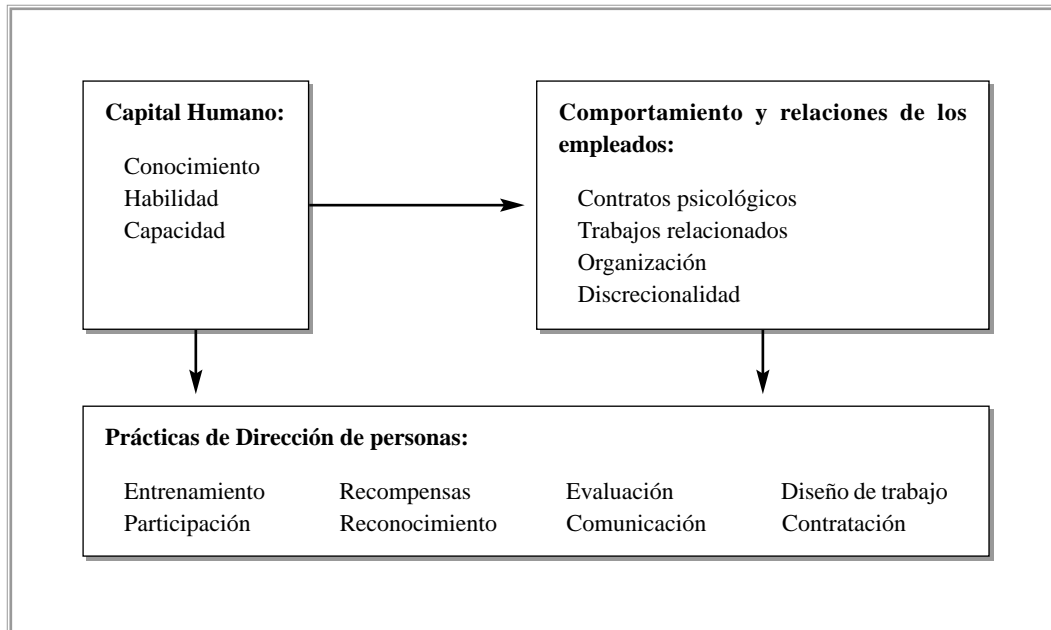
En las prácticas de recursos humanos, existen dos tendencias diferenciadas dentro de la teoría. Tal como lo destaca WRIGHT *et al.* (2001), por un lado aquellos que establecen que las prácticas de recursos humanos no pueden formar los requisitos para lograr la ventaja competitiva, es decir, no son raros, escasamente sustituibles o imitables. Esta corriente destaca que el conjunto de capital humano tiene las posibilidades de constituir los orígenes de la ventaja competitiva y no las prácticas como tal.

En otra corriente, autores como LADO y WILSON (1994) proponen que las prácticas de recursos humanos pueden proporcionar los orígenes de la ventaja competitiva, ya que el conjunto de prácticas y su especial integración, unión y dirección puede ser única, inimitable, imperfectamente sustituible y en alianza con otros recursos y capacidades aumentar las competencias de la empresa.

Más allá de la polémica con relación a las prácticas de recursos humanos, otros autores, como BOXALL (1996), establecen que dentro de la teoría de los recursos y capacidades las ventajas de los recursos humanos tienen dos partes importantes: por un lado, el potencial para capturar el *stock* de talento humano y, por otro, la capacidad para desarrollar empleados y equipos capaces de crear una organización que aprenda. Esta tendencia permite apreciar cómo se empieza a reconocer la ventaja competitiva del conjunto de capital humano en un momento determinado (*stock*) y por otro el proceso capaz de generar ese capital humano (flujo). Este razonamiento sigue la tendencia de la teoría de los recursos y capacidades, desde un análisis estático de las causas de la ventaja competitiva (la propia teoría de los recursos y capacidades) a un análisis dinámico de la misma (teoría del conocimiento y teoría de las capacidades dinámicas).

Para entender lo expuesto anteriormente, en el **gráfico núm. 1** se expone el modelo básico de los componentes de la dirección de los recursos humanos (WRIGHT *et al.*, 2001), es quizás el modelo de mayor consenso en el área. El capital humano representa un componente *stock* de las habilidades, conocimiento y capacidades de los empleados en la organización. Las prácticas de dirección de personas son las que permiten a la empresa seguir generando ventajas, es decir, abrir paso al flujo en el tiempo.

Gráfico núm. 1



FUENTE: WRIGHT et al. (2001).

Por lo tanto, la empresa puede generar una posición superior en cualquiera de los tres elementos, sin embargo, para lograr una ventaja competitiva sostenible, desde los recursos humanos, es necesario una posición superior en los tres (WRIGHT *et al.*, 2001).

El valor de los recursos humanos, la teoría de los recursos y capacidades y las prácticas están integrados en el análisis de la generación de la ventaja competitiva de la empresa. A partir de estos argumentos enunciados se puede pensar en crear un modelo con particularidades distintivas para el estudio de la empresa familiar reconociendo a los individuos como la piedra filosofal de la creación de recursos superiores derivados de la asociación entre familia y empresa.

IV. UN MODELO DE ESTUDIO DE LA COMBINACIÓN DE LA GENERACIÓN DE RECURSOS INTANGIBLES Y DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS COMO BASE PARA LA GENERACIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA EN LA EMPRESA FAMILIAR

Los trabajos dentro del campo de la empresa familiar, independientemente de la perspectiva que utilicen, han intentado mostrar las bondades de las empresas familiares sobre las empresas no familiares para representar las ventajas. Las ventajas de la empresa familiar no han encontrado sopor-

te en las investigaciones ni en los análisis de las teorías de costes de transacción o de agencia (HABBERSHON y WILLIAMS, 1999). Sin embargo, para lograr una ventaja competitiva es necesario que se cumplan una serie de requisitos en los recursos y capacidades y que los mismos generen una renta por encima de lo normal. Una ventaja competitiva sostenible es aquella donde los competidores no pueden imitar los beneficios de una estrategia (BARNEY, 1991). Si se toman grupos de empresa se podría reconocer la ventaja competitiva de la empresa familiar como la estrategia que es única y que permite diferenciarla del resto de los grupos de empresas (es decir, no familiares).

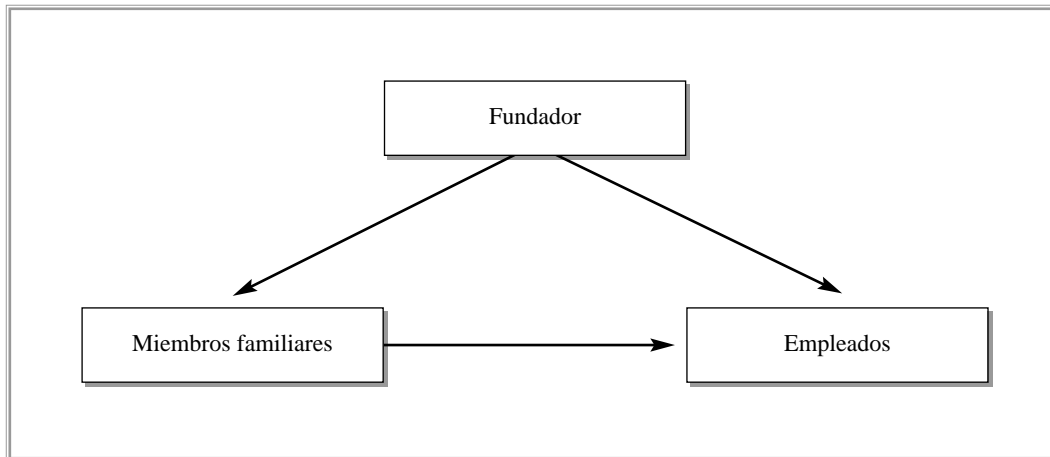
La estrategia ha sido el punto de mira de muchos trabajos de la empresa familiar como opción para encontrar las diferencias con las empresas no familiares (eg. GUDMUNDSON, HARTMAN y BURK TOWER, 1999; DAILY y THOMPSON, 1994; DAILY y DOLLINGER, 1992). Los resultados encontrados generan posturas contradictorias entre los investigadores. Quizás, las tipologías clásicas de estrategias no sirvan para diferenciar estos dos tipos de empresas. Por eso, el estudio interno de la organización, a través de los recursos y capacidades, puede representar una base sólida de conocimiento. La disposición y el despliegue de los recursos para llevar adelante la estrategia puede simbolizar el punto de inflexión para encontrar las diferencias y entender el funcionamiento de las empresas familiares.

La dificultad que se encuentra en las empresas familiares es que muchas veces las estrategias se desarrollan implícitamente y no formalmente. En el modelo presentado por USSMAN, JIMÉNEZ y GARCÍA (2000) se muestra el desarrollo de la estrategia en la empresa familiar como el resultado de un proceso intencional y emergente que a la vez está influenciado por el entorno de la empresa y por la familia con relación a los contextos culturales, políticos y del propósito estratégico. Por lo tanto, este planteamiento concuerda con lo expuesto anteriormente en el sentido de que las diferencias entre las empresas familiares y no familiares pueden no encontrarse en la estrategia global, sino en los elementos que la componen en un momento determinado y que la forman a lo largo del tiempo. ¿Cuáles son esos elementos? HABBERSHON y WILLIAMS (1999) exponen que el problema yace en la valoración de las características únicas y en unir éstas con las ventajas en el mercado.

Una estrategia no deliberada (emergente) provoca que las prácticas de recursos humanos sean difíciles de identificar y aislar para su estudio. El nivel individual se confunde con el nivel de negocio o empresa, por lo tanto el estudio debe centrarse en ambos niveles para lograr captar el tema en su totalidad. Las prácticas de recursos humanos seguirán los mismos caminos que las estrategias, por formar parte de éstas. Se configurarán entre prácticas concretas, preestablecidas y formalmente reconocidas y prácticas emergentes.

Las prácticas, deliberadas o emergentes, son reconocidas en todas las empresas, sean familiares o no familiares. ¿Cuál es la característica de la empresa familiar con relación a las prácticas? Las relaciones sistemáticas entre la familia y los negocios crean categorías de comportamientos organizativos que no son fácilmente identificables en las estrategias de creación de valor (HABBERSHON y WILLIAMS, 1999). El **gráfico núm. 2** representa la primera parte de un modelo que pretende mostrar los elementos básicos de la creación de la ventaja competitiva en las empresas familiares.

Gráfico núm. 2



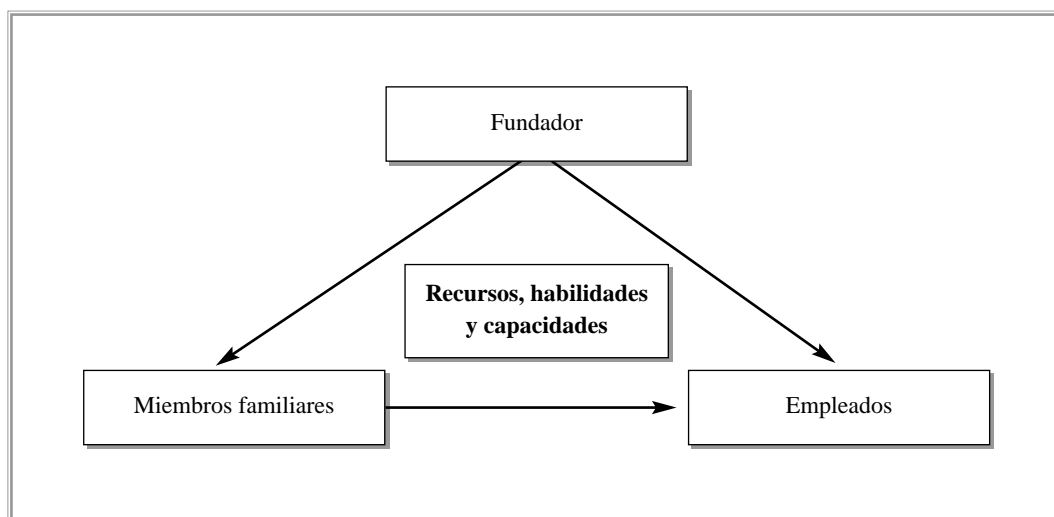
Las relaciones internas entre estos tres elementos forman unos patrones de comportamiento únicos. La figura del fundador es un elemento muy importante en las empresas familiares. Propuestas de estudio como la de SCHEIN (1983) intentan establecer el rol que tienen los fundadores en la cultura organizativa. La forma en que los individuos de las empresas familiares inventan, descubren y desarrollan un aprendizaje para enfrentarse a los problemas externos de adaptación y a los internos de integración es lo que se denomina cultura. La cultura de la empresa familiar puede significar en un momento determinado un recurso o capacidad específica. La propia escala de valores, creencias y actitudes del fundador son transferidos a la empresa familiar y es a partir de ella que se forma una cultura única, imperfectamente sustituible y difícilmente reproducida por los competidores.

La familia no juega un papel pasivo en el desarrollo interno de las relaciones empresariales y personales. Mucho se ha escrito de este tema en la literatura, desde la teoría de sistema, que contempla el solapamiento de la familia y la empresa, hasta la teoría de la agencia en la determinación de las ventajas en costes que se producen cuando la propiedad y el control están unidos. Quizás los trabajos que más atención han puesto en la familia son los relacionados con el conflicto que se produce en el seno de las empresas familiares por la competición entre los sistemas, el solapamiento de roles y la asignación de los recursos. Más allá de que el fundador, como se dijo anteriormente, pueda establecer una base particular de funcionamiento, los parientes familiares que trabajan en la empresa y aquellos que no trabajan, de una u otra manera, imprimen un carácter a la empresa. HABBERSHON y WILLIAMS (1999) sostienen que los *input* de la familia representan unas características que pueden llevar a crear unas habilidades y éstas a su vez una ventaja competitiva. Estos investigadores llaman a esos *input* «familiness», definiéndolos como el conjunto único de recursos que una empresa particular tiene por la interacción del sistema familia, los miembros individuales y los negocios. El **gráfico núm. 2** muestra la idea de los «familiness», sin embargo, fusiona las relaciones de los individuos porque a través de ellos se genera un comportamiento específico y no mezcla diferentes niveles como el modelo de HABBERSHON y WILLIAMS (1999).

Los empleados no familiares han sido los grandes ausentes en la literatura de la empresa familiar y no se han reconocido trabajos dedicados a éstos en las principales revistas del ámbito. Por lo tanto, aún son considerados elementos pasivos en los diferentes temas de estudio. Son los miembros no familiares en combinación con el fundador y los miembros familiares los creadores de unas características determinadas de funcionamiento interno en la organización familiar.

Esta combinación es particular en las empresas familiares. A través de la interacción de los elementos del **gráfico núm. 2** surgen unos determinados conocimientos, habilidades y capacidades (véase **gráfico núm. 3**). El **gráfico 3** presenta que la interacción de elementos individuales crea, en las empresas familiares, unos determinados conocimientos, habilidades y capacidades que rigen el funcionamiento y el comportamiento de los mismos.

Gráfico núm. 3



Uno de los interrogantes planteados en el trabajo está relacionado con la determinación de los recursos y capacidades de las empresas familiares. Del gráfico pueden utilizarse los elementos individuales y sus interacciones para identificar cuáles pueden ser los recursos y capacidades que potencialmente generan las ventajas competitivas.

En el **cuadro núm. 4**, construido a partir del trabajo HABBERSHON y WILLIAMS (1999), puede apreciarse una revisión de la literatura de las ventajas encontradas en las empresas familiares dividiéndose los mismos en capital humano, organizativo, proceso y físico que se generan en las empresas familiares y que podrían servir como base para futuros trabajos en la operativización de estas relaciones.

CUADRO NÚM. 4. RECURSOS Y CAPACIDADES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

<i>Capital Humano</i>	Desarrollo de liderazgo. Mayor creatividad. Mayor receptividad a medio Mayor confianza. Mayor productividad de los miembros familiares. Prácticas de trabajo flexible.
<i>Capital Organizativo</i>	Menos códigos formales y estructuras formalizadas. Mejor dirección de la estructura de capital. Toma de decisiones centralizada. Énfasis en el potencial de crecimiento y menos en el crecimiento a corto plazo de las ventas. Orientación a largo plazo, menos reactivos a los ciclos económicos. Mayor atención al nombre Cultura organizacional distintiva.
<i>Procesos</i>	Probabilidad de aplicación de estrategias amigables. Los competidores tienen poca información sobre las operaciones de las empresas familiares. Pago de mayores sueldos. Inspiración a los empleados de confianza y lealtad.
<i>Capital físico</i>	Menores coste de capital. Reinversión de las ganancias.

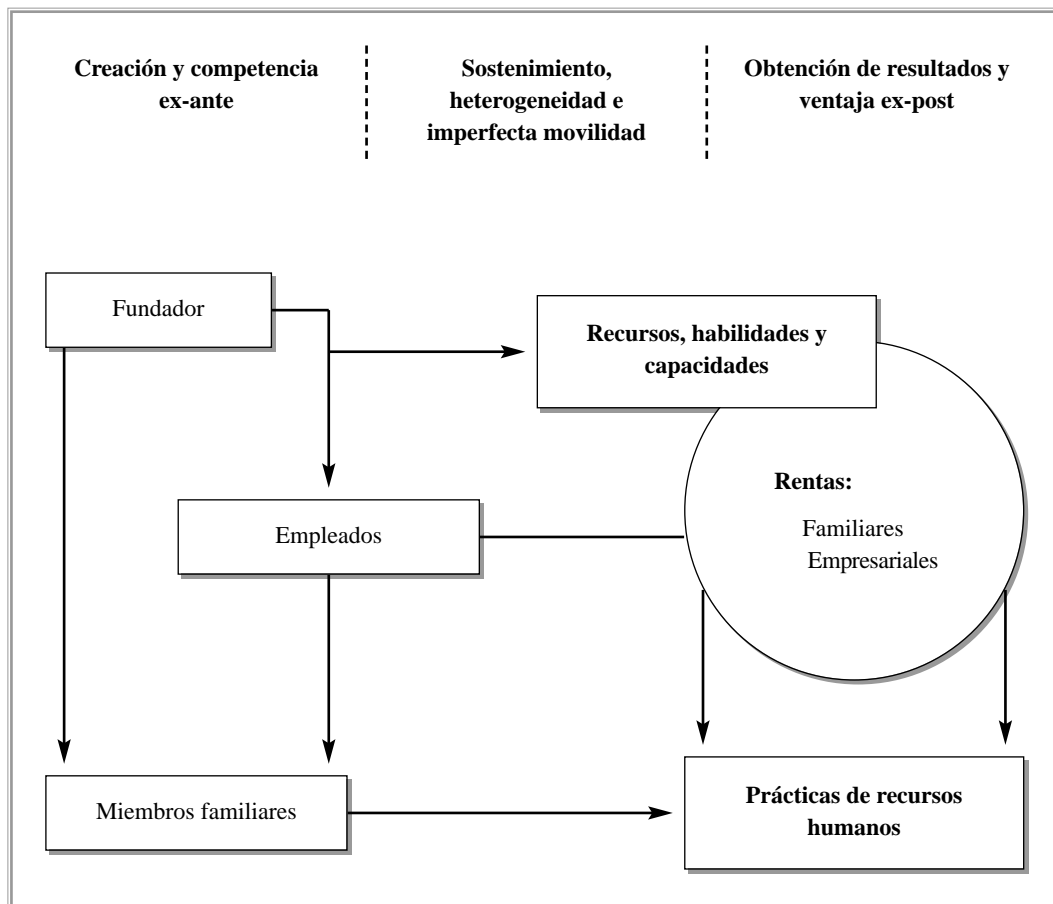
FUENTE: *HABBERSHON y WILLIAMS (1999)*.

Los recursos y capacidades destacados en el cuadro, sobre la base de los trabajos realizados en el campo, no han encontrado acuerdo único aún entre los investigadores. El modelo presentado de estudio, a partir de los elementos individuales puede aportar claridad a las investigaciones y reconocer que a partir de estos elementos se crean los recursos y capacidades fundamentales y distintivos de las empresas familiares más allá de los derivados por una estrategia de diferenciación de coste, de ubicación geográfica, de penetración, etc.

Los recursos y capacidades creados a partir de la interrelación de los elementos individuales puede crear una ventaja competitiva en las empresas familiares porque reúnen los requisitos necesario para ellos. Desde la creación de la empresa empiezan a producirse conexiones que desembocarían por ejemplo en un comportamiento distintivo, en una orientación, en una forma de realizar las tareas, etc., que implicaría un soporte en la competitividad y no serían fácilmente imitadas por otras empresas del sector. Sin embargo, estos recursos y capacidades están integrados, generados y sostenidos por unas prácticas de recursos humanos (formales o infor-

males) definidas que podían estructurarse de manera única, específica e inimitable. Este análisis muestra que ambas corrientes de la dirección de recursos humanos en la teoría de los recursos y capacidades pueden ser perfectamente sostenidas en las empresas familiares y que la derivación de las prácticas también vienen dadas por la combinación de los tres elementos (fundador, miembros familiares y no familiares) y son este conjunto de prácticas las que permiten el sostenimiento en el tiempo de los recursos, habilidades y capacidades (véase **gráfico núm. 4**), es decir, mantenerlos vivos y generar las rentas empresariales y familiares necesarias para la supervivencia de la empresa familiar.

Gráfico núm. 4. Creación de ventaja competitiva en la empresa familiar



FUENTE: *elaboración propia.*

El modelo presentado tiene la característica de definir, en los distintos momentos de tiempo, los requisitos que deben cumplir los recursos para generar, mantener y potenciar la ventaja competitiva definida por PETERAF (1993). Las relaciones entre los miembros participantes pueden permitir una combinación de recursos, habilidades, procesos y conocimientos que generen la creación de valor y que, a su vez, puedan ser sostenidos por las prácticas de recursos humanos (independientemente que éstas también, en un momento determinado, representen un recurso distintivo).

Características del modelo:

1. Parte de la teoría de los recursos y capacidades para sustentar el análisis interno en el desarrollo de una ventaja competitiva.
2. La creación de la ventaja competitiva es analizada a partir del nivel individual y la relación entre los participantes.
3. Para crear una ventaja competitiva es necesario crear unos recursos y capacidades específicos y además un sistema de prácticas que permitan mantener los recursos y capacidades en el tiempo.

Del modelo de creación de la ventaja competitiva en la empresa familiar se extraen las siguientes proposiciones:

Proposición 1: «Las relaciones y las interacciones entre los miembros de la familia, los empleados y el fundador crean las condiciones únicas para generar unos recursos y capacidades que sean raros, imperfectamente imitables y sustituibles y que le confieren la ventaja en la competencia *ex-ante*».

La limitación a la competencia *ex-ante* no representa una generación genuina de rentas, sino más bien un requisito para la generación de rentas *ex-post* (cualquiera que sea el tipo). Las empresas familiares, en este punto, son capaces de generar una posición de los recursos ventajosa principalmente por su particularidad, que es la participación de la familia en la generación de esos recursos y capacidades y por lo tanto ninguna otra empresa es capaz, ni está en posición de competir por los recursos y capacidades que en el futuro generarán rentas. Las condiciones en que se ha creado una empresa familiar, las relaciones personales entre los miembros, representan un capital humano que puede estar basado en la lealtad y la pertenencia al grupo implicando un proceso de socialización implícito que define una forma de trabajar futura que se traduce en honestidad a los clientes, en calidad de servicio, en tiempo de respuesta a las demandas del mercado. La inter-conectividad entre dos momentos de tiempo de la generación de rentas debe ser estudiada en la empresa familiar como medida de la capacidad de supervivencia o éxito.

Proposición 2: «Las relaciones y las interacciones entre los miembros de la familia, los empleados y el fundador crean una coordinación interna y unas rutinas específicas (prácticas de recursos humanos) que también tienen la característica de ser raros, únicos, imperfectamente imitables y sustituibles».

La heterogeneidad se interpreta como la dotación de recursos y capacidades diferentes entre las empresas para competir en el mercado. PETERAF (1993) la relaciona con la generación de rentas ricardianas derivadas de la escasez. La empresa familiar es capaz de generar una serie de capacidades derivada de su historia y aprendizaje como son las relaciones entre los miembros y el compromiso por unos objetivos comunes que le permiten estructurar una forma de operar o funcionar diferente al resto de las empresas.

La imperfecta movilidad, destacada como otra característica para el sostenimiento de la ventaja competitiva, indica que no existe mercado para los recursos o capacidades, que los costes de transacción son altos (RUMELT, 1987), que el desarrollo interno es lento y costoso o que los mismos son utilizados en conjunción con otros recursos (TEECE, 1986) lo que permite un sostenimiento de la ventaja competitiva. En las empresas familiares, por ejemplo, la rapidez para la toma de decisiones (WARD, 1997), el desarrollo del capital humano en el compromiso o en la confianza (TAGIURI y DAVIS, 1996), el desarrollo de la cultura familiar y su relación con la comunidad (ASTRACHAN, 1988), etc., representan claros ejemplos de cómo las empresas desarrollan una serie de recursos y capacidades cuya movilidad es imperfecta por la dependencia histórica particular y la forma intrínseca de creación de los mismos.

Proposición 3: «Tanto las prácticas de recursos humanos como los recursos y capacidades formados a partir de la interacción de los tres elementos individuales permiten mantener la ventaja competitiva en el tiempo, limitando la competencia *ex-post* y por la tanto la apropiación de rentas, empresariales y familiares».

La limitación de la competencia *ex-post* se refiere a la capacidad de la empresa para perpetuar en el tiempo la generación de la renta. Desde la teoría de los recursos y capacidades viene dada principalmente por la imperfecta movilidad (comentada anteriormente) y por la imperfecta sustitución. Es necesario investigar si las empresas familiares son capaces de retener en su poder las rentas generadas por las ventajas competitivas de los recursos y capacidades y por las prácticas de recursos humanos porque en caso contrario no serviría de nada si la empresa no es beneficiada con su trabajo. La intención no sólo es conocer las rentas empresariales de la misma forma que podrían estudiarse en una empresa no familiar, sino también es necesario conocer la rentas familiares entendidas como la consecución de los objetivos que le impone la familia a la empresa.

El modelo contiene una serie de ventajas respecto a los trabajos que hasta el momento se pueden encontrar en la literatura de la empresa familiar:

1. Integra en el nivel individual tres tipos de elementos: el fundador, los empleados no familiares y los familiares. Generalmente los análisis o investigaciones sólo contemplan uno de ellos o a lo sumo dos.
2. No sólo se necesita tener, en un momento determinado, unos recursos específicos, sino también las herramientas que permitan mantenerlos en el tiempo. En el caso del modelo, las prácticas de recursos humanos no sólo representan unos recursos y capacidades por su conjunción y aplicación sino también una vía para su sostenimiento.
3. Contempla las ventajas o desventajas de las empresas familiares a través de la ventaja competitiva y de las rentas que produce tanto para la empresa como para la familia. Salvo contadas excepciones (eg. SORENSON, 2000) los trabajos anteriores miden el éxito desde la óptica empresarial y no tienen en cuenta a la familia.

El modelo sólo presenta elementos internos en el ámbito individual que conforman los recursos y capacidades de las empresas familiares, sin embargo, la primera limitación del mismo es la no-consideración de factores externos que podrían afectar (incrementando o disminuyendo) los recursos y capacidades que forman las ventajas competitivas. Por ejemplo, entre los elementos externos se pueden encontrar, el mercado, la competencia, las políticas económicas, el ámbito geográfico, la cultura social, etc. A pesar de ser consciente de estas fuerzas, la inclusión de las mismas provocaría un nivel de complejidad insostenible. Por lo tanto, es necesario ir creando modelos que permitan aumentar el conocimiento a partir de pequeños aportes.

Las investigaciones sobre las empresas familiares se han destacado principalmente por ser estudios exploratorios del fenómeno. Estos trabajos son necesarios en la iniciación de un campo para conocerlo y diferenciarlo de otros. Sin embargo, es necesario empezar a crear modelos que permitan mejorar el estudio de las empresas familiares y desarrollar investigaciones explicativas y predictivas.

El modelo pretende servir de parámetro para responder a las siguientes preguntas que aún se encuentran sin contestar en el campo de la empresa familiar: ¿Cuáles son los recursos y capacidades de las empresas familiar? ¿Cómo se crean los recursos y capacidades? ¿Cuáles de los recursos y capacidades de las empresas familiares se convierten en ventaja competitiva y éstas a su vez en generación de rentas familiares y empresariales? ¿Cómo se mantienen los recursos y capacidades en el tiempo?

V. CONCLUSIONES

A pesar de la importancia en la economía europea y española de las empresas familiares, son muy poco los artículos y las investigaciones que intentan estudiar este fenómeno con detenimiento. Solamente a mediados y finales de la década de los noventa empieza a notarse en España

un aumento del interés por estos temas. El presente artículo no es más que una tentativa de acortar esa distancia existente en el campo de la empresa familiar, introduciendo en el estudio una revisión de la literatura, la presentación de un estado de la cuestión y una propuesta de análisis para la investigación de la empresa familiar desde los recursos humanos y la teoría de los recursos y capacidades.

El campo de la empresa familiar es relativamente nuevo y aún se encuentra en una etapa de auto-definición con relación a los límites, a las necesidades y a las problemáticas de estas empresas. Estos temas deben ser resueltos a través de los diferentes participantes: investigadores, consultores y propietarios-administradores. El proceso de creación del campo necesita impulsos de las diferentes disciplinas, sin embargo es necesario que exista un orden en los trabajos para construir una teoría sólida y eficaz.

El modelo presentado pretende consolidar el análisis interno de la empresa familiar como generadora de ventajas competitivas a través de las relaciones de los tres grupos de participantes que intervienen en el desarrollo de las empresas: el fundador, los familiares y los empleados no familiares. Son estas interrelaciones las que crean un conjunto de recursos y capacidades que cumplen o podrían cumplir con los requisitos definidos por PETERAF (1993) para formar la ventaja competitiva y la apropiación de rentas (empresariales y familiares): límites a la competencia, *ex-ante*, *ex-post*, heterogeneidad e imperfecta movilidad.

Sin embargo, el análisis del modelo no sólo es estático, sino también dinámico al determinar que las prácticas que se forman de la interrelación de los individuos no tan sólo representan unos recursos y capacidades que cumplen con los requisitos para la generación de ventajas competitivas sino que son las que permiten el mantenimiento y la adaptabilidad de los recursos y capacidades en el tiempo.

El análisis teórico presentado en el modelo no pretende ser más que una base para la construcción de futuros trabajos empíricos encaminados a encontrar respuesta a las preguntas relacionadas con la creación de la ventaja competitiva en la empresa familiar y la generación de rentas por encima de lo normal.

La implicación de este estudio tiene importante trascendencia en los diferentes ámbitos interesados en las empresas familiares. Para los investigadores se abre un nuevo abanico de posibilidades que se encaminan a desentrañar esa caja negra que hoy representa la empresa familiar. Para los consultores reportaría una nueva herramienta que les permitiría valorar las empresas familiares en el diagnóstico y determinación de las ventajas competitivas que se forman a partir de los recursos humanos y poder aconsejar a los fundadores-administradores o grupo de dirección sin destruir la base de la competitividad. Mientras que a los propietarios-administradores de empresas familiares les aporta una visión desde los recursos humanos que les ayudaría a entender y gestionar las interrelaciones familiares y organizativas desde una perspectiva estratégica inimitable por los competidores.

BIBLIOGRAFÍA

- ARAUJO-CABRERA y CABRERA SUÁREZ (2000): «Empresas Familiares Bajo la Óptica de los roles de Mintzberg», *Investigaciones Europeas*, 6,3.
- ARNOFF y WARD (1995): «Family-Owned Businesses: A Thing of the Past or a Model for the Future?», *Family Business Review*, 8,2.
- ARONOFF (1998): «Megatrends in Family Business», *Family Business Review*, 11,3.
- ASTRACHAN (1988): «Family Firm and Continuity Culture», *Family Business Review*, 7,3.
- ASTRACHAN y KOLENKO (1994): «A Neglected Factor Explaining Family Business: Human Resource Practice» *Family Business Review*, 7,3.
- BARNEY (1991): «Resource-based Theories of Competitive Advantage: A Ten-years Retrospective on the resource-Based View», *Journal of Management*, 27.
- BARRINGER, JONES y LEWIS (1998): «A Qualitative Study of The Management Practice of Rapid-Growth Firms and How Rapid-Growth Firm and How Rapid-Growth Firms Mitigate the Managerial Capacity Problems», *Journal of Developmental Entrepreneurship* 3, 2.
- BOXALL (1996): «The Strategic HRM debate and the Resource-Based View of The Firm». *Human Resource Management Journal*, 6,3.
- BOY, UPTON y WIRCENSKI (1999): «Mentoring in the Family Firms: A Reflective Analysis of Senior Executive Perceptions», *Family Business Review*, 12, 4.
- BROCKHAUS (1994): «Entrepreneurship and Family Business Research», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19,1.
- CABRERA, DE SAA-PÉREZ y GRACÍA-ALMEIDA (2001): «The Succession Process From a Resource and Knowledge Based view of the Firm», *Family Business Review*, 14,1.
- CABRERA-SUÁREZ y GARCÍA-FALCÓN (1999): «La Empresa Familiar: Dimensiones Conceptuales y Perspectiva Teórica», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8,1.
- CHUA, CHRISMAN y SHARMA (1999): «Defining the Family Business by Behavior», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33,4.
- CROMIE, STEPHENSON y MONTEITH (1995): «The management of Family Firms: An Empirical Investigation», *International Small Business Journal*, 13,4.
- DAILY y DOLLINGER (1992): «An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms», *Family Business Review*, 5,2.

- DAILY y THOMPSON (1994): «Ownership Structure, Strategic Posture and Firm Growth: An Empirical Examination», 7,3.
- DONCKELS y FROHLICH (1991): «Are Family Business Really Different? European Experiences from STRATOS», *Family Business Review*, 4,2.
- FIEGENER, BROWN, PRINCE y FILE (1994): «Comparison of Successor Development Vision In Family and Nonfamily Business», *Family Business Review*, 7,4.
- FRESE, GELDEREN Y OMBACH (2000): «How to Plan as a Small Scale Business Owner: Psychological Process Characteristics of Action Strategies and Success», *Journal of Small Business Management*, 38, 2.
- GUDMUNDSON, HARTMAN y TOWER (1999): «Strategic Orientation: Differences Between Family and Nonfamily Firms», *Family Business Review*.
- HABBERSHON y WILLIAMS (1999): «A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms», *Family Business Review*, 12,1.
- HANDLER (1992): «The Succession Experience of the Next Generation», *Family Business Review*, 7, 3.
- HANDLER (1994): «Succession in Family Business: A Review of the Research», *Family Business Review*, 7,2.
- HOLLANDER y ELMAN (1988): «Family-Owned Businesses: An Emerging Field of Inquiry», *Family Business Review*, 1,2.
- HOY y VERSER (1994): «Emerging Business, Emerging Field: Entrepreneurship and Family Firm», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19,1.
- HUNT y HANDLER (1999): «The Practice of Effective Family Leaders», *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 4,2.
- JAMES JR. (1999): «What can the Family Contribute to Business? Examining Contractual Relationship», *Family Business Review*, 12,1.
- KEPNER (1991): «The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective», *Family Business Review*, 4,4.
- KING, SOLOMON y FERNALD Jr. (2001): «Issues in Growing a Family Business: A Strategic Human Resource Model», *Journal of Small Business Management*, 39,1.
- KLAAS, MCCLENDON y GAINEY (2000): «Managing HR in the Small and Medium Enterprise: The Impact of Professional Employer Organizations», Fall.
- LADO y WILSON (1994): «Human Resource and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based perspective». *Academy of Management Review*, 19,4.
- LANSBERG (1983): «Managing Human Resources in Family Firms: Problem of Institutional Overlap», *Organizational Dynamics*, Summer.
- LANSBERG (1988): «The Succession Conspiracy: Resistance to Succession Planning in First Generation Family Firm», *Family Business Review*, 1,2.

- LANSBERG y ASTRACHAN (1994): «Influence of Family Relationship on Planning and Training», *Family Business Review*, 7,1.
- LEON-GUERRERO, MCCANN III y HALEY Jr. (1998): «A Study of Practice Utilization in Family Businesses», *Family Business Review*, 11,2.
- LEVINSON (1971): «Conflicts That Plague the Family Business», *Harvard Business Review*, 49.
- LITZ (1995): «The Family Business: Toward Definitional Clarity», *Family Business Review*, 8, 2.
- Litz (1997): «The Family Firm's Exclusion From Business School Research: Explaining the Void, Addressing the Opportunity», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21, 3.
- MALONE (1989): «Selected Correlates of Business Continuity Planning In Family Business», *Family Business Review*, 2,4.
- MAROTO ACÍN (2001): «Modelos Comparados de Pyme en la Unión Europea», *Papeles de Economía Española*, 89/90.
- MCCANN, LEON-GUERRERO y HALEY (2001): «Strategic Goals and Practice of Innovative Family Businesses», *Journal of Small Business Management*, 39,1.
- MCCONAUGHY (2000): «Family CEO vs. Nonfamily CEO in the Family-Controlled Firm: An Examination of the Level and Sensitivity of Pay to Performance», 13,2.
- PETERAF (1993): «The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View», *Strategic Management Journal*, 14.
- PORTER (1991): «Toward a Synergic Theory of Strategy», *Strategic Management Journal*, 12.
- SCHIEIN (1983): «The Role of the Founder in Creating Organizational Culture», *Organizational Dynamics*, Summer.
- SHARMA, CHRISMAN y CHUA (1997): «Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges», *Family Business Review*, 10,1.
- SMYRNIOS, TANEWSKI y ROMANO (1998): «Development of Measure of the Characteristics of Family Business», *Family Business Review*, 11,1.
- SORENSEN (2000): «The Contribution of Leadership Style and Practice to Family and Business Success», *Family Business Review*, 13,3.
- TAGIURI y DAVIS (1996): «Bivalent Attributes of Family Business», *Family Business Review*, 9, 2.
- USSMAN, JIMÉNEZ y GARCÍA (2000): «Una Reflexión sobre el Proceso de Dirección Estratégica de la Empresa Familiar», *I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar*. Valencia.
- WAGAR (1998): «Determinants of Human Resource Management Practice in Small Firms: Some Evidence from Atlantic Canada», *Journal of Small Business Management*, 36,2.

- WARD (1988): «The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses», *Family Business Review*, 1,2.
- WARD (1997): «Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practice», *Family Business Review*, 10, 4.
- WELSCH (1993): «The Impact of Family Ownership and Involvement on Process of Management Succession», *Family Business Review*, 6, 1.
- WESTHEAD y COWLING (1998): «Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23,1.
- WILLIANSO (2000): «Employer Legitimacy and Recruitment Success in Small Businesses», *Entrepreneurship Theory and Practice*, fall.
- WINTER, FITZGERALD, HECK, HAYNES y DANES (1998): «Revisiting the Study of Family Businesses: Methodological Challenges, Dilemmas, and Alternative Approaches», *Family Business Review*, 11,3.
- WORTMAN Jr. (1994): «Theoretical Foundations for Family-Owned Business: A Conceptual and Research-Based Paradigm», *Family Business Review*, 7,1.
- WRIGHT *et al.* (2001): «Human Resource and the resource Based View of the Firm» *Journal of Management*, 27.