

SERIE DE CIENCIAS DE LA GESTIÓN

N° 6

LA TEORÍA DE AGENCIA Y LA DINÁMICA DEL CONTROL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

JORGE MENDOZA Y MIGUEL CÓRDOVA

DEPARTAMENTO
ACADÉMICO DE CIENCIAS
DE LA GESTIÓN



PUCP

LA TEORÍA DE AGENCIA Y LA DINÁMICA DEL CONTROL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Serie de Ciencias de la Gestión #6

Autores:

Jorge Mendoza

Miguel Córdova

2020

La teoría de agencia y la dinámica del control en las empresas familiares
Serie de Ciencias de la Gestión # 6

© Jorge Mendoza y Miguel Córdova, 2020
© Departamento Académico de Ciencias de la Gestión
© Pontificia Universidad Católica del Perú

Editores de la publicación

Mg. Neride Sotomarino
Mg. Manuel Díaz
Departamento Académico de Ciencias de la Gestión – PUCP

ISSN (línea): 2520-3312
DOI: <https://doi.org/10.18800/2520-3312.006>

Todos los derechos reservados.

Resumen

Uno de los retos por resolver por parte de las organizaciones en la actualidad es el de la relación entre propietarios y ejecutivos, en favor de los objetivos de la empresa. Este reto se intensifica cuando se refiere a organizaciones en las cuales los propietarios cumplen un rol dual con respecto a los mencionados, como ocurre en las empresas familiares. El objetivo de este artículo es explicar la forma en la que ocurre esta relación entre propietarios y ejecutivos en empresas familiares, desde la perspectiva de la teoría de agencia, a partir de la revisión crítica de literatura relevante sobre estos temas. El resultado de este estudio conceptual permite entender la complejidad de la dinámica principal-agente en empresas familiares y cómo la teoría de agencia puede contribuir a esta con base en las recomendaciones finales propuestas.

Palabras clave: Empresas familiares, teoría de agencia, *stewardship*, control de organizaciones

Summary

One of the challenges to be solved by organizations today is the relationship between their owners and executives, in favor of the objectives of the company. This challenge is intensified when it refers to organizations in which the owners play a dual role with respect to those mentioned, as it happens in family businesses. The objective of this article is to explain the way in which this relationship between owners and executives in family businesses occurs, from the perspective of Agency Theory and through the critical review of relevant literature on these topics. The result of this conceptual study allows us to understand the complexity of the main-agent dynamics in family businesses and how the Agency Theory can contribute based on the final recommendations proposed.

Keywords: family business, agency theory, *stewardship*, organizations control

1. Introducción

La teoría de agencia es reconocida como uno de los pilares en la teoría de las organizaciones, específicamente sobre la gobernanza de la organización y la relación existente entre los propietarios y los ejecutivos de estas (Dalton, Hitt, Certo, y Dalton, 2007; Eisenhardt, 1989). Analizar su relación con la gestión organizacional es fundamental para entender el rol de las personas en los mecanismos de control y por qué estos son necesarios, ya que, tal como lo menciona Merchant (1982), las personas a veces no tienen claro qué tienen que hacer, no poseen las habilidades o el entrenamiento necesario, o pueden presentar sesgos e intereses personales que reducen la efectividad organizacional.

En esa lógica, y a través de un breve análisis bibliográfico de artículos sobre *management*, este documento presenta, inicialmente, una serie de definiciones del concepto de la teoría de agencia, su enfoque y su relación con la gestión y el control corporativo; luego, explora dichos principios en un caso especial, como son las organizaciones de base familiar, e identifica la forma en que se aplican los conceptos de la teoría de agencia en un contexto donde los propietarios y los ejecutivos desempeñan el rol de principal y agente al mismo tiempo; para, finalmente, plantear algunas explicaciones de las dinámicas organizacionales encontradas en estas empresas a la luz de los marcos teóricos utilizados.

2. Objetivos

El presente artículo tiene como objetivo central analizar las características y alcances de la teoría de agencia para luego explicar cómo es que dicha teoría es aplicada en empresas familiares. Este análisis se realizará a través de una revisión crítica de la literatura relativa al campo organizacional de las empresas familiares y al de la teoría de agencia, tomando en consideración las particularidades del tipo de estructura empresarial familiar y el entorno donde estas comúnmente se desenvuelven. De esta manera, está enfocado principalmente en resolver la siguiente pregunta de investigación: ¿qué consideraciones importantes pueden sugerirse a partir de la teoría de la agencia para la dinámica de control necesaria por parte de las empresas familiares?

3. La teoría de agencia y su relación con el control de la gestión

La teoría de agencia pretende resolver los problemas que se pueden suscitar en la relación entre dos partes: el principal, quien es la persona que da las directivas o instrucciones para que se realice un trabajo en específico; y por otro lado, el agente, quien es la persona encargada de llevar a cabo dicho

trabajo (Eisenhardt, 1989). El objetivo de la teoría de agencia es principalmente resolver dos tipos de problemas: (1) cuando existen diferencias entre los objetivos e intereses del principal y del agente, y (2) cuando es difícil o muy costoso que el principal esté al tanto o pueda verificar lo que, efectivamente, está realizando el agente. Así, cuando las metas son diferentes entre principales y agentes o cuando no es posible verificar el comportamiento de los agentes, se necesitarán elementos de control adicionales entre las partes que otorguen información a los principales acerca del comportamiento y resultados obtenidos por los agentes con respecto de las conductas y objetivos previamente establecidos. Según Eisenhardt (1989), la actitud frente al riesgo por parte del principal como del agente sería diferente, lo que generaría una elección de decisiones también distinta que estará alineada a dicha actitud. Para la teoría de agencia, la mejor manera de resolver estos problemas está en encontrar una forma de contrato ideal entre principal y agente que ayude a superarlos efectivamente. Los contratos, dependiendo de cuáles sean los intereses de supervisión del principal (mantener las jerarquías, asistencia regular a las funciones, participación de mercado, objetivos comerciales, entre otros), podrían estar orientados a controlar el comportamiento del agente durante el desarrollo de la actividad o, por otro lado, podrían estar enfocados en controlar los resultados obtenidos por dicho agente (Eisenhardt, 1989).

De acuerdo con la revisión realizada por Eisenhardt (1989), existen dos corrientes principales para considerar la teoría de la agencia: (1) la positivista y (2) la principal-agente. La primera de estas corrientes se encarga de encontrar posibles conflictos en la relación entre el principal y el agente, brindando también los mecanismos de gobernanza o elementos de control que permitirán superar dichos problemas o conflictos, enfocándose, principalmente, en el tipo de relación entre el propietario de la empresa y los gerentes, en la que uno de los mecanismos usuales de control impuestos o promovidos por los propietarios de las empresas es el establecimiento de una mesa de directorio para extraer información del comportamiento de los gerentes, al ser este un elemento de control y supervisión que alinee su conducta con las expectativas de los propietarios. La corriente positivista, a su vez, se enfoca en establecer un tipo de contrato entre el principal y el agente, al considerar que, de esta manera, el comportamiento del agente estará más alineado con los intereses del principal. Asimismo, menciona que este alineamiento con los intereses del principal también ocurrirá si es que este último dispone de los medios para obtener información de la conducta del agente durante su labor (Eisenhardt, 1989).

Por otro lado, a diferencia de la corriente positivista que se enfoca en identificar diferentes modalidades de contratos que organicen la relación entre ambas partes, la corriente principal-agente se enfoca en analizar la relación existente, sus características y los objetivos de las partes, y busca prevenir y corregir los problemas de agencia mediante la definición de un contrato óptimo entre principal y agente. Estos contratos, de acuerdo con lo descrito por Eisenhardt (1989), según las características de la estructura de cada organización, pueden estar basados en (1) el

comportamiento deseado durante su actividad o en (2) el resultado deseado al final de su actividad. Esto, finalmente, genera una relación complementaria más que excluyente entre las dos corrientes antes mencionadas, ya que la positivista es capaz de ilustrar las alternativas de contratos que se pueden generar en la relación, mientras que la de principal-agente selecciona el mejor contrato a aplicar según cada caso. Esta relación de complementariedad se puede evidenciar en la figura 1, donde se puede observar la selección de un modelo de contrato entre principal y agente como un proceso.

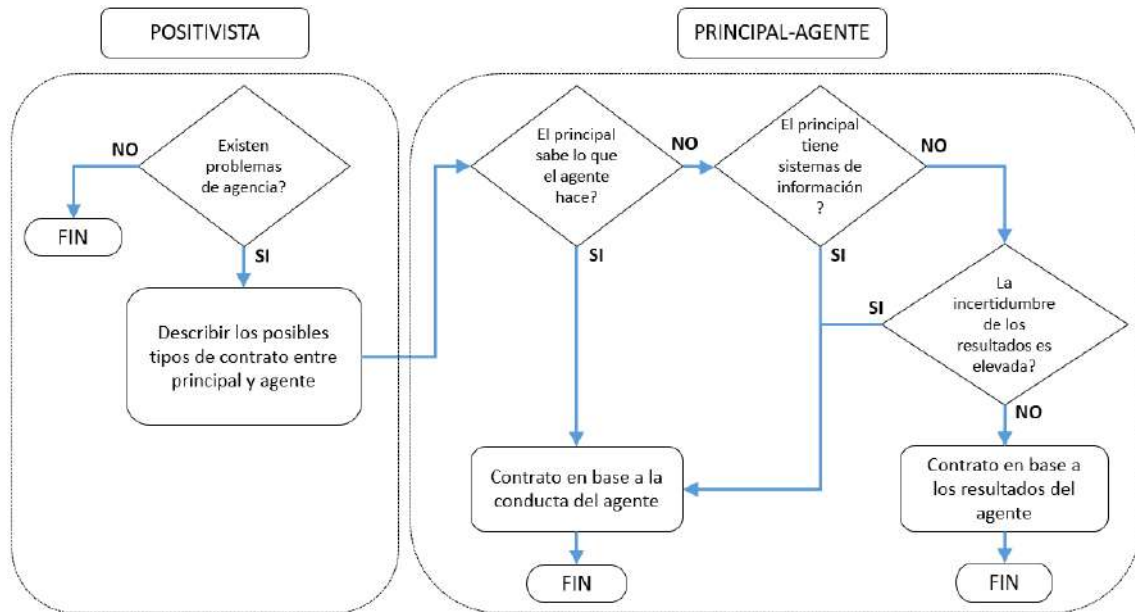


Figura 1. Modelo de contrato. Elaboración propia con base en Eisenhardt (1989).

Por otro lado, en una comparación realizada por Donaldson y Davis (1991) entre cómo la teoría de agencia y la teoría del *stewardship* (guardián o administrador) podrían beneficiar a los propietarios de las empresas en cuanto a resultados económicos, se encontró que no necesariamente se requiere que el rol de CEO y el de director como parte de la mesa de directorio estén separados, tal como originalmente lo propone la teoría de agencia, al estar esta relación propuesta y estipulada en un contrato específico entre dueño y gerente (Eisenhardt, 1989); sino que, de acuerdo con lo propuesto por la teoría del *stewardship*, estos roles pueden estar fusionados en una sola persona, sin que afecte dicha unión, de manera significativa, a los resultados económicos de la organización. Esto significaría que el CEO de la empresa podría formar parte de la mesa del directorio y mantenerse todavía alineado con los intereses iniciales de los propietarios de la empresa, de acuerdo con lo sugerido por dicha teoría, resultando sin efecto algún tipo de mecanismo contractual sugerido por la teoría de la agencia que pretenda delimitar el rol del CEO de la organización, frente a una propuesta de rol dual por parte de este. Por otro lado, además de considerar, de acuerdo con Donaldson y Davis (1991), que esta persona puede cumplir un rol dual ,

también se debe observar que podrían surgir problemas de agencia si es que las decisiones que tiene que tomar dicha persona, o, en definitiva, el directorio en su conjunto, no tienen un impacto directo a nivel de consecuencias sobre los mismos decisores. A esto se le denomina, conforme con lo indicado por Fama y Jensen (1983), el dilema de la separación entre la propiedad y el control.

Acorde con lo explicado anteriormente, una de las formas a través de las cuales se puede superar los diferentes problemas de agencia que ocurren en las organizaciones es mediante la implementación de elementos de control. Puntualmente, un elemento de control en diversas organizaciones puede darse a nivel de controlar el proceso de toma de decisiones y, por ende, evaluar a los responsables de las partes de dicho proceso, con el fin de ver su injerencia en la decisión, así como su participación en los resultados provenientes de dicha decisión (Fama y Jensen, 1983). Es así como, al interior del proceso de toma de decisiones, se pueden observar dos partes principales: (1) la gestión de la decisión, la cual involucra el planteamiento inicial y la ejecución de la decisión; y (2) el control de la decisión, que involucra la etapa de la aprobación y la de supervisión posterior a la implementación. Ambas partes, según lo expuesto por Fama y Jensen (1983), se entrelazan, conformando así el proceso completo de toma de decisiones. Lo importante es observar que, en una organización, ambas partes podrían recaer en el mismo o en distintos agentes, para lo cual, en cada uno de estos dos escenarios, los problemas de agencia generados y la forma de solucionarlos serían diferentes. En los casos en que el propietario no forme parte del equipo gerencial de la empresa, se podrían suscitar ciertas divergencias de intereses entre los objetivos de una y otra parte (Fox y Hamilton, 1994), dando lugar, nuevamente, a problemas de agencia, tal como se ha indicado anteriormente.

Por otro lado, Zenger (1994) pudo comprobar en su investigación que las empresas pequeñas llegan a resolver de una mejor manera los problemas de agencia que se pueden suscitar en ciertas áreas de la organización, en las que es complicado medir el desempeño, como puede ser el área de Investigación y Desarrollo. En su análisis, se puede destacar cómo las empresas pequeñas, a diferencia de las grandes corporaciones, pueden proponer contratos más atractivos y convenientes para los profesionales dedicados a Investigación y Desarrollo, de tal forma que los problemas de agencia referidos al encubrimiento de información y a las acciones ocultas o poco visibles podrían quedar resueltos, debido a que la empresa pequeña tiene al alcance una mayor cantidad de información con respecto del desempeño y comportamiento de los trabajadores en las distintas áreas, lo que redundaría nuevamente en la posibilidad de ofrecer contratos más convenientes y atractivos para los profesionales talentosos, quienes se sentirán más enfocados en su tarea y tendrán también un mayor sentido de equidad con respecto del resto de la organización (Zenger, 1994).

Es así, entonces, que la teoría de agencia permite enfocar el control de la gestión a partir de los intereses de los actores principales de la organización, el propietario y el administrador, con la

intención de definir el tipo y forma de relación que permita que estos intereses confluyan en armonía, y evitar las conductas oportunistas de cualquiera de los dos. Aunque la complejidad de la gestión organizacional pone a prueba constantemente esta relación, ¿cómo es la aplicación de la teoría de agencia en las empresas familiares, en las que la familia actúa como un todo que integra tanto al principal como al agente? Y, de la misma manera, ¿cómo es la relación con los miembros no-familiares del negocio?

4. La teoría de agencia y el control en las empresas familiares

Al analizar las organizaciones de base familiar bajo el enfoque de la teoría de agencia, se asumió, inicialmente, que estas no presentarían problemas de agencia: no habrían costos de supervisión ni bonificaciones extras, debido que, al ser la familia la propietaria y quien dirige la organización, tanto el principal y el agente compartirían los mismos intereses (Fama y Jensen, 1983; Gómez-Mejía y Núñez-Nickel, 2001; Herrero, 2011). Sin embargo, diferentes investigaciones plantean que, cuando la siguiente generación comienza a involucrarse en la organización, no necesariamente compartirá los mismos intereses que los predecesores, y añaden, además, las complejas dinámicas familiares a la gestión de la empresa (Handler, 1994; Kets de Vries, Carlock, y Florent-Treacy, 2007).

Adicionalmente, se argumenta que en estas organizaciones se desarrollan procesos de altruismo asimétrico, es decir, la familia propietaria tiende a ser más generosa y condescendiente con los ejecutivos miembros de la familia que con los ejecutivos no-familiares, independiente de los resultados y su desempeño en el negocio (Chrisman, Chua, y Litz, 2004; Jaskiewicz, Block, Miller, y Combs, 2014) y, por otro lado, en la medida en que el grupo familiar tiende a mantener la influencia de la familia en el control del negocio, además de cuidar su legado para la futura generación familiar (Berrone, Cruz, y Gómez-Mejía, 2012), el problema de tipo principal-agente se vuelve en un problema de tipo principal-principal, cuando la familia propietaria tiende a velar por los intereses del grupo familiar sobre los intereses de los propietarios no-familiares (Combs, Penney, Crook, y Short, 2010; Morck y Yeung, 2003; Schulze, Lubatkin, y Dino, 2003). No obstante, se han reportado casos en donde existe un conflicto de intereses incluso cuando la propiedad de la empresa familiar está repartida entre el fundador y su familia, debido a que la familia está más preocupada por mantener la imagen, reputación y el control familiar, mientras que el fundador está más preocupado por el resultado económico y por mantener su independencia y control discrecional sobre el negocio (Cannella, Jones, y Withers, 2015), y donde la forma en cómo manejan el control de la empresa es a través de un directorio que refleja esta dualidad de intereses.

Estas dinámicas respecto del control de la gestión y las decisiones en las empresas familiares ocurren como resultado del control de los sistemas de creencias (*belief systems control*) en la

organización, planteado por Simons (1995), en donde la gerencia o la dirección (en este caso, miembros de una familia) articulan los valores y las metas de la empresa de tal manera que sus miembros los adopten y se comporten acorde con ellos. De acuerdo con este investigador, el propósito de este sistema de control es inspirar y promover el compromiso de los integrantes de la organización hacia las creencias y principios enraizados en aquello que es central y significativo, a partir de los cuales la organización crea valor, desarrollando la confianza necesaria a través de un patrón consistente de comportamientos, y motivando a los miembros de la organización a la creación de nuevas oportunidades para incrementar dicho valor (Simons, 1995).

Sin embargo, en las empresas familiares, se presenta una dualidad familia-negocio que, dependiendo de la orientación que la familia da a las decisiones en la empresa, los resultados son diferentes, es decir, si la orientación es hacia la empresa, entonces las decisiones económicas y de negocios están sobre las familiares y viceversa, pero no de manera absoluta, sino dinámica y en un continuo vaivén, en el que el dilema está en ver qué se coloca primero: la familia o el negocio (Dunn, 1995; Poza, 2007). Esto haría que las empresas familiares resulten siendo organizaciones de identidad híbrida, dado que presentan dos formas organizacionales usualmente excluyentes, las cuales generan tensiones por las diferentes formas de gestionarse y las expectativas sociales inherentes en ellas (Whetten, Foreman, y Dyer, 2014), en donde se tiene, por un lado, a la identidad-familia, representada por las conductas relacionadas con la protección y el cuidado, el compromiso y la lealtad entre sus miembros, la crianza y una orientación colectiva hacia la pérdida o ganancia; y, por otro lado, la identidad-negocio, caracterizada por conductas relacionadas hacia las recompensas extrínsecas (utilidades, crecimiento, éxito público), devoción al negocio y sus trabajadores, la prosperidad y seguridad, y la legitimidad social (Shepherd y Haynie, 2009). De esta manera, siguiendo a lo que menciona Simons, se tendrían dos sistemas de creencias en una misma organización, los que generarían las dinámicas complejas mencionadas en relación con el altruismo asimétrico, el problema de agencia dentro del propio grupo familiar, y los continuos conflictos de intereses no solo entre trabajadores, sino entre grupos propietarios, gerentes y directivos, familiares y no familiares.

5. Reflexiones finales

Buscando responder a la pregunta acerca de cómo es la aplicación de la teoría de agencia en las empresas familiares, se puede notar que, a la luz de las corrientes principales de la teoría de la agencia, la que mejor abordaría el caso de las empresas familiares, según lo estudiado por Eisenhardt (1989), sería la positivista, por el alcance del análisis de la relación entre propietario y gerentes, ambos miembros de la misma familia y que compartirían el mismo sistema de creencias. Sin embargo, por lo complejo que significa gestionar y formular mecanismos de control para evitar

los problemas de agencia y, a la vez, tener que gestionar la dualidad de identidades señaladas anteriormente, las empresas familiares podrían inclinarse hacia la gestión según la teoría del *stewardship*, en la que un rol dual para su CEO y director podría ayudarles a mantener el control y supervisión sobre las acciones y decisiones de la empresa, lo cual ayudaría a gestionar la difícil labor de integrar dicha dualidad en el negocio.

Por otro lado, en relación con la pregunta sobre cómo es la relación con los miembros no-familiares del negocio, de acuerdo con Zenger (1994), las empresas pequeñas tendrían cierta ventaja al momento de retener a mejores profesionales para ciertas funciones o áreas de la organización, sobre la base de contratos más atractivos que vinculan una relación directa entre la compensación y la productividad del trabajador, así como ser menos exigentes en función de la permanencia del posible trabajador en puestos previos o en el nivel académico alcanzado, solucionando, de esta forma, diversos problemas de agencia. En las empresas familiares, esto se podría evidenciar desde la perspectiva de que las empresas familiares de tamaño reducido, que en economías emergentes se presentan en mayor cantidad, puedan formular contratos más atractivos para profesionales que decidan quedarse y hacer carrera en dichas empresas, de la mano con los dueños de estas; lo que no ocurriría en el caso de las grandes corporaciones, quienes necesitarían establecer elementos de control adicionales y con mayores costos que permitan solucionar los problemas de agencia, debido, principalmente, a la cantidad de niveles en la estructura de control y, por ende, la mayor separación entre la visibilidad del propietario y los encargados de la toma de decisiones en la organización. Pero ¿qué ocurriría cuando las empresas familiares crezcan?

De acuerdo con Churchill y Lewis (1983), el crecimiento de una organización pasa por una serie de etapas (existencia, supervivencia, éxito, despegue y madurez), caracterizada cada una de ellas por diferentes retos a los que la organización se enfrenta. Por ejemplo, en la etapa de existencia, el reto planteado es la obtención de clientes y tener la capacidad para producir bienes o servicios para poder mantenerse vivos, mientras que, en la etapa de supervivencia, el reto planteado es tener que cubrir los costos para lograr tener excedentes y poder crecer. Estas etapas y retos también están presentes en la empresa familiar, pero ciertas características que la hacen única, como la visión de un gran largo plazo, la propiedad familiar del negocio y la capacidad de gestión familiar, añaden grados de complejidad que son necesarios tener en cuenta. Westhead y Howorth (2007), en su estudio sobre 272 empresas familiares, logró conceptualizar 6 tipos de organizaciones que muestran la evolución de la empresa familiar en el tiempo, en función tanto del control de la gestión del negocio como del control de la propiedad de este. En la figura 2 se puede apreciar dicha tipología.

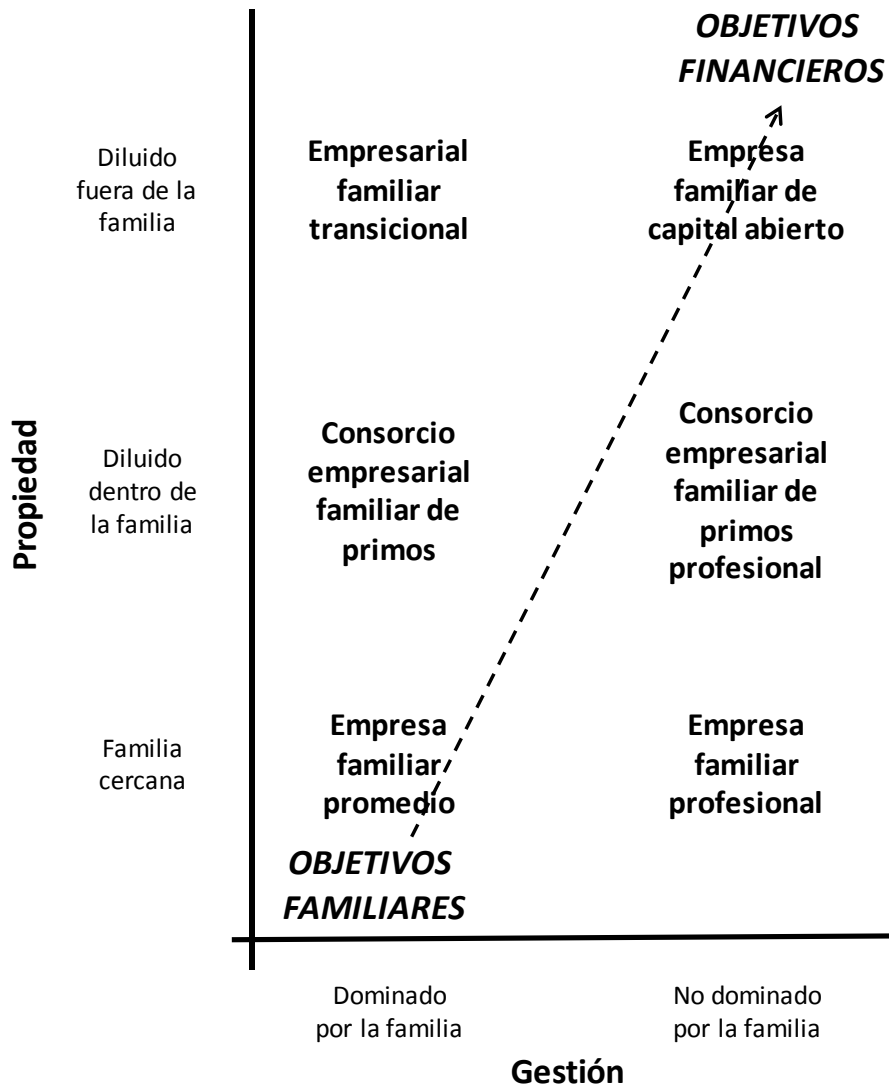


Figura 2. Evolución de las empresas familiares. Recuperado de Westhead y Howorth (2007).

En su análisis, los autores toman en cuenta los conceptos de teoría de agencia y *stewardship*, y los asocian con la evolución de los objetivos de la empresa familiar en el tiempo, con un enfoque en la familia al inicio, para luego dirigirse hacia los objetivos financieros del negocio. En dicha evolución, la estructura de la propiedad va progresando de generación en generación (padres, hijos, nietos o primos), hasta que algunas empresas buscan una ampliación de capital a través de una oferta pública de acciones, de manera que se convierte en una empresa de capital abierto en la que la familia maneja un porcentaje importante. En cuanto a la gestión de la empresa familiar, al inicio el grupo familiar propietario favorece que miembros de la familia gestionen el negocio, lo cual permite que los objetivos familiares y la cultura fundacional se mantenga, pero esto ocurre hasta un cierto punto debido a que existe un número limitado de familiares con las capacidades e intereses para hacerlo. En dicha evolución, y cuando los intereses del negocio se mueven hacia los objetivos financieros, se comienza a incorporar profesionales no-familiares en la gestión (Westhead y Howorth, 2007).

La tipología encontrada muestra que, cuando el control está en manos de la familia, se tienen dos clases de empresas familiares: una en la que la gestión se realiza por la misma familia y otra en la que hay una mezcla con profesionales no-familiares, primando en ambas los objetivos familiares sobre los financieros. Con el paso del tiempo, la empresa familiar crece, la propiedad se diluye entre las nuevas generaciones de la familia y, al igual que en la situación anterior, la gestión se realiza en un caso mayoritariamente por la familia y en el otro por profesionales no-familiares, pero primando en esta última los objetivos financieros sobre los familiares. Por último, cuando el control está diluido fuera de la familia, se tiene un estadio transicional de la empresa familiar gestionada por miembros familiares, dado que se esperaría que estos cedieran la gestión a profesionales no-familiares, para, finalmente, constituirse en una empresa de capital abierto en la que el grupo familiar mantiene un porcentaje significativo de las acciones.

Este crecimiento de la empresa familiar en el tiempo habla de un proceso único en esta y que la hace diferente de las empresas no-familiares: el proceso de sucesión familiar en el negocio, tanto en la gestión como en la propiedad de esta. Sobre la importancia del proceso de sucesión en la empresa familiar, existe un consenso entre los investigadores acerca del rol fundamental que tiene la sucesión para el buen *performance* del negocio familiar y el logro de la sostenibilidad de la familia en este (Basco, 2009; Brockhaus, 2004; Gómez-Mejía, Takács Haynes, Núñez-Nickel, y Jacobson, 2007; Habbershon y Pistrui, 2002; Kellermanns, 2005; Sharma, 2004). En la revisión de la literatura sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar, diferentes autores reconocen que existen al menos tres etapas del mismo (Daspit, Holt, Chrisman, y Long, 2015; Handler, 1994): (i) la definición y comunicación del proceso, identificación de posibles sucesores y definición del plan de sucesión, (ii) la evaluación de las capacidades del sucesor y su entrenamiento, y (iii) la transferencia del poder y delegación de responsabilidades, las cuales se usarán para analizar cómo los problemas de agencia afectarían este proceso.

- **Primera etapa: comunicación, identificación y planeamiento**

En la primera etapa, el titular familiar empezaría el proceso de sucesión en la medida en que el familiar sucesor tenga las capacidades necesarias para manejar el negocio, siendo crítico para el éxito del proceso el compromiso del sucesor para asumir el control de la empresa y que los dos tengan una relación constructiva y abierta (Daspit *et al.*, 2015; Venter, Boshoff, y Maas, 2006). No obstante, dicho compromiso puede verse afectado positivamente o negativamente según el riesgo que signifique para el sucesor aceptar dicho encargo y qué tan adverso a perderlo se encuentre, dado que puede significar perder un posible desarrollo profesional fuera del negocio familiar que le interese y en el que haya invertido recursos, o que sea la única opción disponible para él en función de su baja posibilidad de encontrar trabajo fuera del negocio familiar por falta

de capacidades, lo que podría afectar el éxito del proceso de sucesión (Sharma y Irving, 2005). Por otro lado, en los primeros momentos del proceso de sucesión, el predecesor debe enfrentar los retos psicológicos (que vea a la empresa como su “bebe” o como una extensión de sí mismo) que implican dejar el control de la empresa (Handler, 1994), lo cual se podría manejar cultivando la confianza desde el inicio. El apego emocional y la identificación con la empresa familiar que el fundador puede temer perder deben ser gestionados apropiadamente para que el predecesor pueda comenzar el proceso de sucesión, por lo que la organización debe evaluar el nivel del riesgo que el proceso significa en función de los valores e intereses que la familia desea mantener (Daspit *et al.*, 2015; Santiago, 2000).

- **Segunda etapa: evaluación y entrenamiento**

En la segunda etapa, el desarrollo del sucesor elegido ocupa una buena cantidad de tiempo y recursos por parte del titular familiar, se busca y asignan mentores adicionales al propio predecesor, para, de esta manera, balancear las fuerzas que afectan y confrontan al sucesor en el desarrollo de su propio liderazgo y en la aceptación de los demás en la organización (Daspit *et al.*, 2015; Salvato y Corbetta, 2013). Es fundamental, en esta etapa, reconocer cuál es el conocimiento relevante que debe ser transferido al sucesor y definir los mecanismos de control que tiene el predecesor para evitar conductas oportunistas por parte del sucesor. Aunque un titular familiar influenciado por el *stewardship* podría manejar los efectos negativos del altruismo, el desarrollo de un ambiente familiar entre el predecesor y el sucesor, donde prime la confianza, la paciencia, la asunción de riesgos y la transparencia, brinda mayores probabilidades de éxito al proceso (Ainsworth y Cox, 2003; Hatak y Roessl, 2015; Samei y Feyzbakhsh, 2015). Adicionalmente a la mentoría y al control por parte del predecesor, el sucesor debe exponerse a la realidad del negocio para desarrollar las habilidades necesarias, además de adquirir conocimientos teóricos/prácticos sobre la gestión del negocio y de recibir el *feedback* sobre su desarrollo continuamente, especialmente en aquellos temas vinculados con la construcción del *stewardship*, como son el desarrollo de valores y creencias hacia los *stakeholders*, el tener una disciplina personal que le permita aplazar las recompensas, y el desarrollo de habilidades sociales y capacidades de reflexión y autocrítica (De Massis, Chua, y Chrisman, 2008; Handler, 1994; Le Breton-Miller y Miller, 2014). Finalmente, la cohesión en la empresa familiar es un factor fundamental que ayuda al proceso de desarrollo del sucesor, por lo que las decisiones respecto del proceso de sucesión, los roles y cómo las habilidades que va desarrollando el sucesor familiar, y que tienen un impacto en el rendimiento de la organización, deben ser comunicadas y trabajadas no solo con el resto de la familia, sino también con los gerentes no-familiares para así poder obtener credibilidad y legitimidad por parte de todos (Daspit *et al.*, 2015; De Massis *et al.*, 2008), teniendo en cuenta que la visión del nuevo futuro de la empresa

será gestionada por el sucesor en entrenamiento, el cual está desarrollándose bajo la “sombra del predecesor/fundador” (Davis y Harveston, 1999), y que no necesariamente va a seguir su misma visión cuando este asuma el rol de principal del negocio, generando con esto posibles resistencias al proceso de sucesión.

- **Tercera etapa: transferencia y delegación**

En la tercera etapa, la transferencia del poder empieza con el alejamiento paulatino del predecesor de sus funciones y del rol de liderazgo en la organización, lo que se da en paralelo con una menor necesidad del sucesor de interactuar con él (Salvato y Corbetta, 2013). En esta situación de alejamiento, la organización espera que el predecesor asuma un rol simbólico de salvaguarda y de observador, como una “continuidad” que asegure los valores y la filosofía familiar, un rol que guarda coherencia con el modelo del *stewardship*, dado que se focaliza en el largo plazo, es un referente para el negocio y mantiene un nivel de poder pero a la distancia (Cadieux, 2007; Donaldson y Davis, 1991). Sin embargo, usualmente el proceso de sucesión en la empresa familiar empieza en la última etapa del ciclo de vida del predecesor, por lo que los miedos del predecesor a perder el control y el estatus dentro de la familia están presentes y pueden ser un obstáculo para que esta tercera etapa se realice, lo cual afecta no solo el liderazgo del sucesor, sino que, además, termina introduciendo gran incertidumbre en el proceso al no tener objetivos claros, y puede generar individualismos y conductas oportunistas del entorno familiar y no-familiar en el negocio (Handler, 1994; Memili, Chang, Kellermanns, y Welsh, 2015). Finalmente, aunque la demora en entregar el poder tiene un impacto económico en el rendimiento de la empresa, la familia puede percibir que continuar con el liderazgo del predecesor es importante para preservar un recurso importante, por lo que es necesario tener en cuenta esta posibilidad dentro de esta etapa final del proceso de sucesión, dado que puede afectar el cómo y cuándo la transferencia final del poder ocurriría (Daspit *et al.*, 2015; Gómez-Mejía *et al.*, 2007).

Siguiendo las particularidades que tiene el proceso de sucesión cuando crecen en el tiempo las empresas familiares, y tomando como base el modelo de Donaldson y Davis (1991) sobre las posibles decisiones que un principal y un agente toman en diferentes situaciones, el impacto en las relaciones entre ellos, y los posibles resultados si adoptan una conducta de agente o de *steward* según sea el caso, se desarrollarán algunas conclusiones y espacios posibles de futuras investigaciones en el campo de las empresas familiares.

		Decisión del Principal	
		Agente	<i>Steward</i>
Decisión del gerente	Agente	Minimizar costos potenciales Relación mutua de Agencia 1	Agente actúa oportunamente Principal se molesta Principal es traicionado 2
	<i>Steward</i>	Principal actúa oportunamente Gerente se frustra Gerente es traicionado 3	4 Maximizar potencial Relación mutua de Stewardship

Figura 3. Modelo de Decisiones Principal-Gerente. Recuperado de Donaldson y Davis (1991).

Es así que se puede apreciar que, en el caso de la primera y segunda etapa del proceso de sucesión (comunicación, identificación y planeamiento, y evaluación y entrenamiento), el rol del fundador y la relación de familia son cruciales para el desarrollo del sucesor como futuro gerente de la organización. Asimismo, la cercanía al negocio y a los gestores del negocio le dan el entorno necesario para que el sucesor interiorice no solo las operaciones y el cómo se hacen las cosas, sino el valor que esto representa y que la familia ha ido acumulando en el negocio, y que el futuro sucesor va a gestionar, además de la empresa como tal, todo lo que se manifiesta expresamente en el cuadrante 4 donde se muestra un comportamiento de *stewardship* por ambos actores. Sin embargo, un comportamiento de agente tanto por el fundador/predecesor como del sucesor (cuadrante 1) generaría mayores controles de parte del primero para evaluar la conducta del segundo, lo que en una dinámica familiar involucra cómo la familia decide los intereses futuros de los sucesores y cómo estos aceptan o no dicho futuro. Sobre este tema en particular, en una investigación realizada por Zellweger, Sieger y Halter (2011) sobre una muestra de 5363 estudiantes de 87 universidades con antecedentes que los relacionan con una empresa familiar, encontraron que el contexto de la empresa familiar influye en la elección de la carrera, pero que, además, la autoeficacia como emprendedor, la independencia y la búsqueda de innovaciones son también predictores de carreras relacionadas con el negocio familiar. Sin embargo, el estar cercanos a la experiencia de las exigencias y retos que significó el emprendimiento familiar hace que estos no se sientan cómodos siguiendo el modelo de sus padres, dado que perciben que no tienen locus de control, por lo que pierden el interés por ser emprendedores ellos mismos y prefieren carreras que los lleven a ser empleados de otros, afectando con esto las posibilidades de tener miembros familiares interesados

por participar de la gestión del negocio familiar, lo cual sería consistente con el cuadrante 2 del modelo de Donaldson y Davis.

En este punto, el desarrollo del compromiso en el sucesor es crucial para que los comportamientos oportunistas sean minimizados; de otro modo, la identificación del sucesor adecuado será más compleja y difícil para el proceso de sucesión, y se pondría en riesgo la sostenibilidad futura de la empresa familiar. Sobre esto último, aunque tanto Bjornberg y Nicholson (2012) han esbozado la importancia de construir la propiedad emocional en la futura generación de la empresa familiar, y Sharma y Irving (2005) han planteado cuáles podrían ser las bases para la construcción de este compromiso, el cómo desarrollarlo viéndolo como una estrategia de largo plazo y que involucre acciones específicas con los posibles miembros familiares sucesores, y el impacto que esto significa para la empresa familiar, es un campo que necesita mayor investigación teórica y empírica.

De la misma manera, y tomando en cuenta la etapa final del proceso de sucesión (transferencia y delegación), el riesgo que el principal actúe como un agente (cuadrante 3) yendo en contra del proceso de sucesión que él mismo empezó, al evitar entregar el poder real del negocio al sucesor, siempre está presente en la empresa familiar. La imagen simbólica que el fundador representa para el negocio es tan grande que trabajar con el “desapego emocional”, tanto para el propio fundador como para la familia y el negocio, es una necesidad organizacional y familiar, proceso de desapego que también necesita de su propio desarrollo teórico y empírico dentro del campo de la gestión de la empresa familiar.

Para concluir, este análisis del proceso de sucesión y la evolución del negocio familiar en el tiempo permite apreciar lo difícil que significa el tránsito de la empresa familiar en las etapas intermedias, en las que, de acuerdo con lo señalado por Fox y Hamilton (1994), cuando el propietario no conforma a su vez el equipo gerencial de la organización aparecen divergencias de intereses entre ambas partes y que suscitan problemas de agencia, incluso siendo estos miembros de la misma familia. En las empresas familiares, esto sería un motivo por el cual los propietarios se mostrarían tan reacios a ceder parte del control o la toma de decisiones a otras personas, ya que no solo generaría la aparición de los problemas de agencia antes mencionados, sino que, además, la empresa familiar no tendría las herramientas y el conocimiento adecuado para resolver dichos problemas, ya sea por la falta de experiencia o de conocimiento para formular elementos de control que los mitiguen, con lo cual se afecta el desarrollo y crecimiento de la empresa y se impacta tanto en la sostenibilidad del negocio como de la propia familia.

6. Referencias

- Ainsworth, S., y Cox, J. W. (2003). Families Divided: Culture and Control in Small Family Business. *Organization Studies*, 24(9), 1463-1485. doi: <http://doi.org/10.1177/0170840603249004>
- Basco, R., & Pérez Rodríguez, M. J. (2009). Studying the family enterprise holistically: Evidence for integrated family and business systems. *Family Business Review*, 22(1), 82-95.
- Berrone, P., Cruz, C., y Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Bjornberg, A., y Nicholson, N. (2012). Emotional Ownership: The Next Generation's Relationship With the Family Firm. *Family Business Review*, 25(4), 374-390.
- Brockhaus, R. (2004). Family Business Succession: Suggestions for Future Research. *Family Business Review*, 17(2), 165-177.
- Cadieux, L. (2007). Succession in small and medium-Sized family businesses: Toward a typology of predecessor roles during and after instatement of the successor. *Family Business Review*, 20(2), 95-109.
- Cannella Jr, A. A., Jones, C. D., & Withers, M. C. (2015). Family-versus lone-founder-controlled public corporations: Social identity theory and boards of directors. *Academy of Management Journal*, 58(2), 436-459.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., y Litz, R. A. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28(4), 335-354.
- Churchill, N. C., y Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30-50.
- Combs, J. G., Penney, C. R., Crook, T. R., y Short, J. C. (2010). The impact of family representation on CEO compensation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(6), 1125-1144.

- Dalton, D. R., Hitt, M. A., Certo, S. T., y Dalton, C. M. (2007). The Fundamental Agency Problem and Its Mitigation: Independence, equity, and the market for corporate control. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 1-64.
- Daspit, J. J., Holt, D. T., Chrisman, J. J., y Long, R. G. (2015). Examining Family Firm Succession From a Social Exchange Perspective: A Multiphase, Multistakeholder Review. *Family Business Review*, 29(1), 44-64.
- Davis, P., y Harveston, P. D. (1999). In the founder's shadow: Conflict in the family firm. *Family Business Review*, 12(4), 311-323.
- De Massis, A., Chua, J. H., y Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199.
- Donaldson, L., y Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49-64.
- Dunn, B. (1995). Success Themes in Scottish Family Enterprises: Philosophies and Practices Through the Generations. *Family Business Review*, 8(1), 17-28.
- Eisenhardt, K. (1989). Agency Theory: and Assessment Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Fama, E. F., y Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 301.
- Fox, M. A., y Hamilton, R. T. (1994). Ownership and Diversification: Agency Theory or Stewardship Theory. *Journal of Management Studies*, 31(1), 69-81. doi: <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1994.tb00333.x>
- Gómez-Mejía, L. R., y Núñez-Nickel, M. (2001). The Role of Family Ties in Agency Contracts. *Academy of Management Journal*, 44(1), 81-95.
- Gómez-Mejía, L. R., Takács Haynes, K., Núñez-Nickel, M., y Jacobson, K. J. L. (2007). Socioemotional Wealth And Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106-137.

- Habbershon, T. G., y Pistrui, J. (2002). Enterprising Families Domain: Family-Influenced Ownership Groups in Pursuit of Transgenerational Wealth. *Family Business Review*, 15(3), 223-237.
- Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.
- Hatak, I. R., y Roessl, D. (2015). Relational Competence-Based Knowledge Transfer Within Intrafamily Succession: An Experimental Study. *Family Business Review*, 28(1), 10-25.
- Herrero, I. (2011). Agency Costs, Family Ties, and Firm Efficiency. *Journal of Management*, 37(3), 887-904.
- Jaskiewicz, P., Block, J. H., Miller, D., & Combs, J. G. (2017). Founder versus family owners' impact on pay dispersion among non-CEO top managers: Implications for firm performance. *Journal of Management*, 43(5), 1524-1552.
- Kellermanns, F. W. (2005). Family firm resource management: Commentary and extensions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(3), 313-319.
- Kets de Vries, M. F. R., Carlock, R. S., y Florent-Treacy, E. (2007). *Family business on the couch*. London: John Wiley & Sons Ltd.
- Le Breton-Miller, I., y Miller, D. (2014). Learning Stewardship in Family Firms: for Family, By Family, Across the Life Cycle. *Academy of Management Learning & Education*, 14(3), 386-399.
- Memili, E., Chang, E. P. C., Kellermanns, F. W., y Welsh, D. H. B. (2015). Role conflicts of family members in family firms. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(1), 143-151. doi: <http://doi.org/10.1080/1359432X.2013.839549>
- Merchant, K. A. (1982). The Control Function of Management. *Sloan Management Review*, 23(4), 43.
- Morck, R., y Yeung, B. (2003). Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship and Family Business*, 27(4), 367-382.
- Poza, E. (2007). *Family Business*. Mason: Cengage.
- Salvato, C., y Corbetta, G. (2013). Transitional Leadership of Advisors as a Facilitator of Successors' Leadership Construction. *Family Business Review*, 26(3), 235-255.

- Samei, H., y Feyzbakhsh, A. (2015). Predecessors competency framework for nurturing successors in family firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(5), 731-752.
- Santiago, A. L. (2000). Succession Experiences in Philippine Family Businesses. *Family Business Review*, 13(1), 15-35. doi: <http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2000.00015.x>
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., y Dino, R. N. (2003). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal*, 46(2), 179-194.
- Sharma, y Irving, P. G. (2005). Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (612), 1035-1055.
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.
- Shepherd, D., y Haynie, J. M. (2009). Family business, identity conflict, and an expedited entrepreneurial process: A process of resolving identity conflict. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(6), 1245-1264.
- Simons, R. (1995). Control in an age of empowerment. *Harvard Business Review*, 73(2), 80-88.
- Venter, E., Boshoff, C., y Maas, G. (2006). Influence of owner-manager-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 7(1), 33-47.
- Westhead, P., y Howorth, C. (2007). 'Types' of private family firms: an exploratory conceptual and empirical analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(5), 405-431.
- Whetten, D., Foreman, P., y Dyer, W. G. (2014). Organizational Identity and Family Business. *The SAGE Handbook of Family Business*, 480-498. doi: <http://doi.org/10.4135/9781446247556.n24>
- Zellweger, T., Sieger, P., y Halter, F. (2011). Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background. *Journal of Business Venturing*, 26(5), 521-536. doi: <http://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.04.001>

Zenger, T. R. (1994). Explaining Organizational Diseconomies of Scale in R&D: Agency Problems and the Allocation of Engineering Talent, Ideas, and Effort by Firm Size. *Management Science*, 40(6), 708-729.