

Dimensión Empresarial

RESEARCH RESULT ARTICLE

LA EMPRESA FAMILIAR COMO CLAN: RECURSOS Y UNICIDADⁱ

THE FAMILY BUSINESS AS A CLAN: RESOURCES AND UNIQUENESS

A EMPRESA FAMILIAR COMO UM CLÃ: RECURSOS E SINGULARIDADE

Ricardo Arista Zavalaⁱⁱ

Citation

Arista-Zavala, Ricardo (2019) La empresa familiar como clan: recursos y unicidad. *Dimensión Empresarial*, 17(4). DOI: 10.15665/17.4.1556

Resumen

Este trabajo se enfoca en la empresa familiar, siendo su principal objetivo realizar una revisión del constructo de la familiaridad y específicamente de la dimensión de la identidad familiar, al teorizar como un primer acercamiento, la manera en que esta se construye a partir de la integración de distintos enfoques teóricos como lo son la teoría basada en recursos, la teoría de la identidad y la estructuración organizacionales rescatada de la teoría de costos de transacción. La discusión gira en torno a los orígenes de una identidad colectiva en las organizaciones y como en este caso, será un punto de diferenciación entre las empresas familiares y aquellas que no lo son mediante proposiciones lógicas construidas a partir de la revisión de la literatura relevante al tema. Palabras clave: Identidad familiar; Teoría basada en recursos; Teoría de la identidad organizacional.

Abstract

This work focuses on the family business and its objective is to review the concept of familiarity, specifically of family firm identity by theorizing as a first approach the way in which it is constructed from the integration of different theoretical lens such as the theory based on resources, the theory of organizational identity and structuration rescued from the theory of transaction costs. The discussion revolves around the origins of a collective identity in organizations and in this case, as a way of differentiation between family businesses and those not being a family firm through logical propositions constructed from the review of relevant literature on the subject. Keywords: Family identity; Resource-based theory; Theory of organizational identity.

Resumo

Este trabalho centra-se no negócio da família e tem como objetivo revisar o conceito de familiaridade, especificamente da identidade da empresa familiar, teorizando como uma primeira abordagem a maneira como ela é construída a partir da integração de diferentes lentes teóricas, como a teoria baseada em recursos, a teoria da identidade organizacional e a estruturação organizacional resgatadas da teoria dos custos de transação. A discussão gira em torno das origens de uma identidade coletiva nas organizações e, neste caso, como uma forma de diferenciação entre empresas familiares e não-familiares por meio de proposições lógicas construídas a partir da revisão de literatura relevante sobre o assunto. Palavras-chave: Identidade familiar; Teoria baseada em recursos; Teoria da identidade organizacional.



INTRODUCCIÓN

Habbershon y Williams (1999) introdujeron la construcción teórica de la “familiaridad”, la cual sintetiza, tanto el repertorio idiosincrásico de recursos únicos, inseparables y sinérgicos, como las capacidades organizacionales resultantes de las interacciones entre familia y empresa, con la intención de profundizar en la comprensión del involucramiento (influencia) de la primera en la última y la esencia (conductas y consecuencias) de la misma como aproximaciones (Sharma, 2008; Zellweger, Eddleston y Kellermanns, 2010).

Particularmente, el involucramiento se define como el mínimo requerido en los aspectos de propiedad, administración o control y como condición básica y necesaria para que la influencia intencionada de la familia sobre el negocio sea viable y pueda considerarse como familiar. Por otro lado, la esencia precisa un comportamiento enfocado y dirigido que permite la distinción de una entidad económica para ser clasificada como empresa familiar (EF), el cual es determinado, en un sentido, por procesos únicos y, en otro, por Recursos y Capacidades (RyC) sinérgicos aportados al negocio por la familia, así como por una visión transgeneracional que permita perpetuar su valor (Zellweger et al., 2010).

Específicamente, Zellweger y otros (2010) comentan que el punto de vista planteado respecto al tópico de la sucesión resulta importante, debido a que cuando la familia concentra el control de la empresa y desea mantenerlo dentro de los límites de la familia, los sentimientos personales y grupales por velar el bienestar del negocio emergen (i.e. su capital social, humano, financiero y físico).

Anteriormente, Sharma (2008, 971) comenta que la tarea fundamental de evaluar el constructo en sí mismo –sus dimensiones, antecedentes y consecuencias– había quedado desatendida. Señala, por un lado, que la evaluación sistemática del constructo... revela oportunidades para su... desarrollo y, plantea, por otro,

la necesidad de comprender tanto sus antecedentes, como sus proyecciones en el desempeño resultante.

Así, en la contribución teórica señalada, Sharma (2008, 972) expone que las EF cuentan con un portafolio de recursos compuesto de distintos tipos de capital. Primeramente, social, el cual se enfoca en lazos (i. e., vínculos internos de confianza, cohesión... y solidaridad en la búsqueda de objetivos comunes) y puentes (i. e. vínculos externos directos e indirectos de un actor [individual o grupal] con otros actores... [que faciliten] la realización de la meta del actor focal a través de beneficios informativos, ...identificación de oportunidades..., negociaciones favorables y ubicación en posiciones de poder e influencia) tanto familiares como organizacionales.

Mientras que el aspecto anterior es sobre el cual se concentra la atención de su planteamiento, adicionalmente, Sharma menciona capitales de tipo humano (i. e., el conocimiento, las habilidades o los aspectos emocionales de los miembros familiares y los no forman parte de esta), financiero [i. e. las inversiones... realizadas por una familia o sus asociados en un negocio (2008, 974) y en infraestructura. Finalmente, cierra puntualizando que, si bien los esfuerzos intelectuales se han abocado principalmente en el tratado de la dimensión social, es necesaria una significativa teorización adicional para comprender el contenido (componentes) y el proceso (antecedentes y consecuencias) de los elementos restantes.

En este sentido, Zellweger et al. (2010) realizan una evaluación sistemática del constructo de la familiaridad tal como Sharma (op cit) sugiere, en la cual exponen que la aproximación de la esencia trasciende al involucramiento, retratando de mejor manera lo que las EF ejemplifican, por lo que se puede describir su heterogeneidad en composición y comportamiento en mayor medida. Sin embargo,

también observan si bien ambos componentes han contribuido a extender el entendimiento teórico y empírico de las EF, continúa siendo desconocido por qué los miembros de una entidad con lazos familiares se enganchan en el negocio de tal forma que aportar a las empresas en sentidos divergentes a aquellos sin parentesco alguno.

Por tanto, estos últimos autores plantean la necesidad de una extensión complementaria que permita vislumbrar un estado en el que la familia represente una parte sustancial de la empresa y no solamente un símbolo de apoyo desconectado de la conducta empresarial, proponiendo abordarlo desde la óptica de la Identidad Organizacional (IdO) para añadir una tercera dimensión de la familiaridad adicional a los Componentes de Aportación Familiar (CAF) expuestos por tres motivos principales. Primero, en el estrato organizacional, dado que la forma en que una empresa se define a sí misma debe discriminar a las empresas familiares de las no familiares (p. 56). En segundo término, manifestando que recientes avances teóricos consideran la IdO como un distintivo específico en la dinámica sistémica de la EF; debido a que, al no ser susceptible de replicarse en su totalidad, no podría encontrarse simultáneamente en dos entidades, lo que incrementaría de manera importante la explicación de las variaciones en el desempeño que estas unidades de negocio presentan entre sí. Finalmente en tercer término, a nivel gerencial, al destacar que mientras algunos líderes no se perciben a sí mismos dirigiendo una EF inclusive cuando la entidad es controlada por una familia, otros perciben su unidad de negocios como una a pesar de contar con un bajo dominio familiar.

De tal forma que, retomando el argumento de Sharma (2008) planteado y para comprender la influencia de la familia en el desempeño empresarial, es clave desarrollar una comprensión sobre cómo es que los diferentes atributos familiares de las EF se llegan a formar (proceso) antes de ir sobre las fortalezas y

debilidades que originan (desempeño resultante), siendo el objeto central del presente trabajo, la identidad organizacional (contenido) como resultado de un proceso cultural a partir del impacto que las aspiraciones, visiones y valores de la familia tienen sobre sus elecciones estratégicas (Zellweger et al., 2010).

Las diversas contribuciones hechas a la base del conocimiento de la EF carecen de un único marco integrador. Por tal motivo, construyendo a partir de investigaciones pasadas y reconociendo que otros lentes teóricos pueden complementarse en la búsqueda de orígenes y consecuencias, el propósito del presente trabajo es avanzar en este frente al teorizar la forma en que se forma el CAF de la identidad (Zellweger et al., 2010) a partir de los enfoques de la teoría basada en recursos (TBR), y la teoría de identidad organizacional (TIO) mediante la integración de varios temas clave que surgen de dichas corrientes de literatura.

Es importante enfatizar que a pesar de considerar a las EF como heterogéneas, la siguiente discusión no pretende definir las a detalle, tampoco se enfoca en las contribuciones positivas o en los potenciales alcances dañinos que una familia puede representar para una organización, ni busca delinear el éxito o fracaso empresarial. Respecto a la consideración de la literatura, su elección no se encuentra basada en los avances teóricos o empíricos individuales de los enfoques en cuestión, sino en facilitar el ensamble sugerido la hacer uso de sus fundamentos elementales.

El trabajo se estructura de la siguiente manera. Primero, se realiza una breve revisión de las perspectivas teóricas indicadas para argumentar la formación de la identidad familiar a partir de un marco conceptual cultural como antecedente. En segundo lugar, describimos nuestra visión multidimensional del aspecto familiar de la familia. En segundo término, se describen las contribuciones teóricas y se señalan las posibles líneas de investigación futura.

ANTECEDENTES TEÓRICOS

Teoría Basada en Recursos (TBR)

En el desarrollo de las actividades de negocios, se requiere de aprovisionamientos específicos (i. e. capital social, humano, financiero y físico que puede ser constructor, facilitador o inclusive no tener ningún impacto). Sin embargo, incluso para aquellas entidades poseedoras de dichas existencias, puede resultar complicado delimitar completamente qué factores juegan un papel en su proceso de acumulación debido a la naturaleza estocástica del proceso, la cual puede atribuirse a que se encuentran implícitos o a la incapacidad para controlarlos por su complejidad e interdependencia (Barney, 1991; Dierickx & Cool, 1989).

Ahora, revelar que las organizaciones se hallan revestidas de una vasta gama de RyC puede resultar una obviedad, no obstante, referirse tan ampliamente a la infinidad de entradas en los procesos organizacionales conllevará a considerarlos no más que un cúmulo amorfo (Crook, Ketchen, Combs & Todd, 2008; Wernerfelt, 1995).

Adicionalmente, Priem & Butler (2001) exponen que en la literatura existen numerosas referencias a RyC que son útiles, sin prestar atención al cómo, cuándo y dónde podrían serlos, siendo este último planteamiento el que aborda la cuestión de la caja negra en el proceso de investigación como condición necesaria para establecer un grado de generalización y progresar en el conocimiento.

De tal manera, Crook et al. (2008) exponen que la valuación bajo ciertos criterios asociada al beneficio, desarrollo y despliegue de los RyC, debe ser una consideración primordial al encontrar fuerte soporte en su metaanálisis de la TBR, llegando a concluir, por un lado, que el desempeño de las organizaciones se encuentra directamente ligado a sus RyC y, por otro, que es una

perspectiva bastante robusta que continúa evolucionando y atrayendo interés (i. e. Kellermanns et al, 2016).

La lógica central de la TBR descansa en los orígenes de posiciones disímiles de RyC y, en su riqueza de ideas, algunas han sido cuestionadas mientras que otras se han utilizado como punto de partida para indagar en aspectos relacionados, pero al final, indudablemente ha estimulado la investigación (Maritan & Peteraf, 2011). Así, dicha perspectiva se sitúa como uno de los fundamentos teóricos más destacados de las ciencias administrativas, al describir cómo en el corazón de las organizaciones se encuentra una particular constelación de RyC, la cual, mediante una configuración elegida para su despliegue puede contribuir a proporcionarles una ventaja competitiva (VC) (Dierickx & Cool, 1989).

Ahora, es importante puntualizar algunos aspectos relevantes a la discusión. En primer lugar, de acuerdo a Barney (1991) un recurso estratégico o VRIN debe ser: i) Valioso; al permitir explotar oportunidades y neutralizar amenazas; ii) Raro; por lo particular de su conformación de capital, c) Imperfectamente imitable; debido a la dificultad de obtenerlo a partir de condiciones históricas únicas (circunstancias específicas en el tiempo y el espacio), ambigüedad causal (cuando no es o es parcialmente entendido) o complejidad social (por las relaciones interpersonales, la cultura y las tradiciones organizacionales) y iv) No sustituible; ya que no debe existir equivalencia que por sí misma no sea rara o imitable.

En esta perspectiva, hay que establecer una distinción clara entre lo que constituyen los recursos y lo que conllevan las capacidades. En concreto, los recursos individuales de una empresa son elementos de capital que se convierten en las entradas de los procesos organizacionales pero que por sí mismos no son productivos, sino que su aprovechamiento vendrá

dado mediante la acumulación y configuración grupal. No obstante, el solo hecho de acoplar un conjunto de recursos no significa avanzar a la siguiente etapa por se (la creación de una capacidad), sino que involucra patrones más complejos (Grant, 1991).

Entonces, las capacidades son a las organizaciones lo que las habilidades son para los individuos (Grant, 1991, 122) y representan la facultad para desplegar un grupo de recursos y realizar alguna función, actividad o tarea, lo que implica frecuentes y repetitivos esquemas de acción que se encuentran construidos en una secuencia de operaciones individuales coordinadas y en constante interacción. Entonces, por un lado, los recursos conforman las capacidades, siendo las más importantes, aquellas que a su vez integren capacidades funcionales individuales. Por otro, mientras que las organizaciones son una red de capacidades, a su vez son la principal fuente de las VC (Grant, 1991).

Particularmente, la construcción teórica examina el vínculo entre las características internas de una empresa y el impacto de sus aspectos idiosincrásicos sobre el desempeño organizacional, al considerar, por un lado, que las empresas pueden ser variables (heterogeneidad) en la medida de los RyC que controlan y, por otro, que estos no pueden replicarse simétricamente en otras (inmovilidad) (Barney, 1991). Sin embargo, lo anterior no implica que estas condiciones sean enteramente independientes una de la otra, son de hecho condiciones relacionadas, ya que los RyC que son inmóviles evidentemente son heterogéneos como resultado de su naturaleza específica (Peteraf, 1993).

En la misma línea, dichos atributos estratégicos que se encuentran contenidos en los distintos tipos de capital señalados, los cuales representan fortalezas o debilidades tangibles e intangibles que una determinada entidad controla y que se encuentran ligadas de forma semipermanente a la misma (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991).

En la arena de estudio de la empresa familiar (EF), el término familiaridad se puede presentar como el paquete distintivo e idiosincrásico de RyC resultante de la interacción entre los sistemas familiares y empresariales y que, mientras puede servir como una fuente de VC como un elemento único, también sería capaz de diferenciar simultáneamente a una EF de otra que no lo es, como de aquellas de su misma naturaleza (Zellweger et al., 2010).

La TBR vincula los aspectos internos de la empresa con los procesos subyacentes que conducen a las VC y el desempeño resultante; sin embargo, Grant (1991) observa acertadamente que una desventaja importante para identificar y evaluar los [RyC] de una empresa es... una imagen fragmentada e incompleta (p. 119) de estos y que un problema clave la valuación de capacidades es mantener la objetividad (p. 121). En el caso de las EF, el conducto descrito se ve influenciado singularmente por la familia, dificultando su revelación por la idiosincrasia de los miembros emparentados, la multitud de recursos implicados y la particularidad de su uso (Zellweger et al., 2010).

Identidad Organizacional (IdO)

Ya sea para un recurso o una capacidad, los precios de mercado son una forma de información altamente sofisticada, sin embargo, estipular los precios correctos puede resultar difícil debido a que distintas formas de ambigüedad los oscurecen (Ouchi, 1980).

En principio, la dificultad de valuar un recurso recae principalmente en el amplio espectro de su existencia y por el desconocimiento concreto de su productividad latente, además, fijar un precio de mercado de la mayoría de los recursos intangibles resulta prohibitivo. Respecto a las capacidades, ya que se articulan por medio de configuraciones interactivas, el nivel de dificultad para su replicación se incrementa considerablemente, en razón de que se requiere imitar el cumulo completo. Inclusive,

considerando que tales recreaciones pueden llegar a ocurrir, su reproducción en un entorno distinto al que se originaron será incierta (Grant, 1991).

Lo anterior resuena en Maritan & Peteraf (2011), quienes refieren que una empresa no puede comprar directamente una capacidad, pero puede adquirir los recursos que la constituyen para moldearla y así lograr cumplir satisfactoriamente, tanto con su función, como con las expectativas dadas. Sin embargo, puntualizan que, como en el caso de la IdO, existirán algunas que no serán comercializables.

En principio, los individuos se identifican con las organizaciones por su necesidad de pertenencia y para reducir la incertidumbre de su entorno. En particular, la Identificación Individual (IdI) es la unicidad o sentido de vinculación emocional y expansión cognitiva con una organización y, a su vez, conforma el grado de unificación y estabilidad de la identidad de una organización en el tiempo (Fiol, 2001). Adicionalmente, esta autora expresa que dicha disolución se presenta de nivel individual a organizacional. Primero, situacionalmente, mediante la configuración de roles en torno a un escenario laboral que indica intereses compartidos, al percibirse el beneficio de unirse para lograr un objetivo específico. Después, a profundidad, por medio de continuas y variadas interacciones situacionales a lo largo del tiempo.

En esta línea, la modernidad considera a las organizaciones más allá de ser meros colectivos sociales y las personifica como entidades análogas a los individuos, dotándolas con el poder para actuar y asignándoles responsabilidades por las cuales responder (Whetten, 2006). En otras palabras, es posible argumentar que se les considera como agentes colectivos conducidos por un carácter singular.

Ahora, según Hannan (2005) la IdO posee circunscripciones internas y externas. La primera se constituye en un conjunto de características claves (e. g.,

su misión, la visión o las estrategias organizacionales) que invalidan el principio de igualdad de Leibniz, el cual establece que dos entidades son idénticas si una puede sustituir a la otra salva veritate (i. e., preservando todas las condiciones de verdad). La segunda, se encuentra conferida por audiencias (i. e., grupos de interés externos) en la conformidad del cumplimiento de las expectativas que estas tienen de la organización y que dictaminan como relevantes a partir de las características que la última declara y, en caso de ocurrir lo contrario, conllevará a la desaprobación y devaluación de la entidad.

En la literatura, la IdO es un descriptor que no mantiene un rumbo fijo, ya que puede ser retratado como una cualidad subjetiva o como una propiedad verificable. También, es descrito al mismo tiempo como un rasgo altamente estable y como una facultad poco maleable o como pronta y rutinariamente alterable para hacer frente al cambiante entorno. Además, por un lado, se propone que consiste en elementos fragmentados e incompatibles y, por otro, se subraya su contribución esencial al coherente y consistente actuar (Whetten, 2006).

Por ejemplo, lo anterior es manifestado por Fiol (2001), la cual comenta que una identidad unificada puede representar tanto un activo como un pasivo, al vincular a las personas internamente y cegarlas externamente. Por un lado, permite estimular a los miembros para la búsqueda de soluciones y crear un sentido de unidad diligente de rendimiento superior. Por otro, puede restringir las interpretaciones, acciones y el potencial para el cambio al representar un poderoso esquema cognitivo.

De tal manera, en un extremo, a medida que la IdI con una IdO aumenta, se elevará proporcionalmente la motivación individual para preservar las autodefiniciones colectivas actuales, sin embargo, si se cimienta en atributos depreciados, probablemente se produzcan rigideces disfuncionales. En el otro, cuanto menor sea la IdI con la IdO, disminuirá directamente el

compromiso compartido de un futuro común, debido a la apatía y la falta de compromiso con la entidad, en ausencia de un significado a nivel individual (Fiol, 2001).

Adicionalmente, au milieu, tanto Fiol (2001) como Whetten (2006) coinciden en que la IdO es especialmente crítica, en parte, porque múltiples y débiles identificaciones fragmentarán a la empresa y debido a que actuar fuera de carácter atentará contra su discurso organizacional. De tal manera, que Fiol denota que sin anclaje estable, no hay pegamento que aporte coherencia (p. 695), mientras que Whetten estipula que, aunque la identidad equivoca crónica es problemática para los individuos, es una falla fatal para las organizaciones (p. 223).

Por tanto, para propósitos del presente trabajo, se considerará la conceptualización de la IdO dada por Whetten (2006), el cual la define como un carácter distintivo de comportamiento, subjetivo y no observable, compuesto de aquellos atributos determinados y definidos de una organización que son establecidos por sus miembros como centrales, distintivos y duraderos en un espacio social único y vinculado por un patrón de exclusivo de compromisos irreversibles.

TBR e IdO

Barney, Ketchen & Wright (2011) comentan que los principios de la IdO, se ajustan correctamente con los fundamentos de la TBR, ya que, desde el momento de su inyección, los fundadores impondrán complejos esquemas sobre las nacientes entidades (Hannan, 2005), pudiendo entonces considerarse como un recurso. Por tanto, es viable proponer que la substancia de los agentes organizacionales se superpone con la tipología VRIN.

Por ejemplo, a partir de Whetten (2006) y Barney (1991), la IdO se fundamenta en referentes (i. e., el conjunto de atributos que han demostrado su trascendencia como características distintivas para

especificar efectivamente, de qué manera un agente es diferente a todos los demás) (i. e., no sustituible). Dichos referentes pueden ser concebidos como recordatorios clave de decisiones manifiestas en la forma en que la organización es reconocida como un actor social particular por lo que se compromete a ser, evitando a la vez, ser indistinguible (i. e., impredecible y poco fiable) por el incumplimiento de sus consignas declaradas (i. e., valiosa).

También, el principal valor de los referentes reside en la premisa de decisiones compartidas y su aceptación generalizada en un núcleo sociocultural conformado por rasgos y competencias inherentemente ambiguas y susceptibles al tiempo (i. e., imperfectamente imitable). Finalmente, la constitución de los agentes colectivos englobará la elección de distintos tipos de capital y delinearé su IdO (i.e., rara).

En este sentido, el trabajo de Grant (1991) es oportuno e iluminador para comenzar a formular el conducto por el cual la base de RyC de una organización que da origen a la VC de la misma, siendo esta última considerada como figura representativa de su IdO con el propósito de ilustrar la presente discusión. A continuación, se hacen los siguientes planteamientos siguiendo su exposición al tópico.

Por un lado, se establece que la acumulación hace referencia a lo que una entidad es capaz de llevar a cabo se basa en los tipos de recursos disponibles a los cuales tiene acceso, así como en la cantidad y calidad de estos, ya que dichas características limitarán, tanto el rango de capacidades que se podrán desplegar, como el nivel con el que se ejecutarán. Además, la relación funcional entre recursos y capacidades no es una que se encuentre predeterminada.

Por otro, al hablar de configuración, se considera que mientras algunas capacidades pueden derivarse de un único recurso, otras requieren complejas interacciones que implican la contribución de múltiples recursos.

También, solo un repertorio limitado de capacidades se puede realizar de forma altamente eficiente con una configuración casi perfecta (Grant, 1991, 123).

Adicionalmente, las capacidades pueden involucrar a su vez grandes componentes de recursos intangibles que son ingredientes comunes de todo el rango de las capacidades de una corporación (Grant, 1991, 122) como el conocimiento tácito o la cultura (i.e. los valores, las tradiciones o el liderazgo de una organización) y que implícitamente limitarán el grado en que las capacidades pueden ser articuladas.

Ampliando, dichas dotaciones inmateriales son estímulos críticos para la cooperación y el compromiso de sus miembros (Grant, 1991, 122) y así como la configuración de los recursos es un ingrediente clave para el desarrollo de capacidades en una organización, de igual importancia lo son la socialización (cooperación) entre sus miembros y la motivación (compromiso) de los mismos hacia la entidad.

De tal forma, *ceteris paribus*, si los RyC de una empresa son las consideraciones centrales en la formulación de su estrategia (Grant, 1991, 133) y el grado de complejidad en su acumulación y configuración al mismo tiempo esboza los límites en alcance de las actividades que la organización puede llevar a cabo, la VC que esta podrá alcanzar dependerá del diseño de una estrategia en torno a sus RyC.

Además, ya que se puede considerar que los RyC son las constantes primarias sobre las cuales una empresa puede establecer su identidad (Grant, 1991, 133) y la estrategia debe ser una declaración de la identidad y el propósito de la empresa (Grant, 1991, 116), entonces es razonable argumentar que los RyC con los que cuenta una organización definen la estrategia que puede llevar a cabo para conseguir su VC, lo cual esbozará en la misma medida y hasta cierto punto su IdO. Por lo anteriormente expuesto, se sugiere la siguiente proposición:

Proposición 1. Los RyC de una empresa definirán su IdO.

IdO e IdF

Al considerar la IdF de una EF separada de la IdO de una Empresa No Familiar (ENF), resulta útil considerar la exposición que Ouchi (1980) realiza sobre la naturaleza de las organizaciones como un primer acercamiento, en donde si bien el punto central de su discurso gira en torno a la eficiencia comparable de los costos de transacción derivados de mecanismos de estructuración organizacional diferentes, la conformación a la cual se refiere como clan es de llamar la atención, al contar con características en común con aquellas cualidades de las EF que las hacen similares en forma, a diferencia de las ENF que tienden a una forma burocrática u orientada al mercado.

Comenzando, existe una distinción clara de objetivos individuales a colectivos en donde los esfuerzos realizados para alcanzarlos a través de una acción cooperativa, la cual, necesariamente implica la interdependencia entre individuos, origina una tensión entre la autonomía individual y los intereses colectivos. El problema fundamental de la interacción señalada comienza a presentarse en parte debido a que un sistema formal de cooperación requiere un propósito comunitario y al hecho que los individuos tienen metas superpuestas hasta cierto punto, lo que los lleva a tener impulsos incongruentes y voluntades a destiempo. Por tal, la complejidad de maniobrar una organización tiene su origen en la conjetura de que sus miembros no comparten el mismo grado de devoción por los mismos objetivos.

De tal forma, el autor estipula que bajo ciertas condiciones el principal vehículo de conciliación organizacional es la socialización que se presenta en un clan (i. e., una asociación orgánica similar a la que se da entre parientes y no excluyendo relaciones sin lazos sanguíneos o políticos), debido a que la inclinación natural de los individuos que

lo conforman es buscar su bienestar de acuerdo a criterios no necesariamente ligados a resultados visibles, ya que la socialización de sus miembros fomenta la congruencia y no la mutua exclusión de metas y da lugar a condiciones de reciprocidad. Así, en las organizaciones que se asemejan a un clan, distintos mecanismos sociales reducen la divergencia entre finalidades unitarias y colectivas, lo que su vez ocasiona un fuerte sentido de comunidad.

En este punto comienzan a manifestarse las primeras similitudes entre un clan y una EF. Por ejemplo, Basco (2013) argumenta que una EF puede ser retratada como una forma organizacional bivalente compuesta por grupos que contienden y buscan extender su influencia en la toma de decisiones al grado de determinar sus fines y donde la composición familiar representa la coalición dominante, lo cual la ubica en una posición de especial influencia en el mando y la fijación de metas familiares... que están en el mismo nivel de importancia que los objetivos [empresariales] (p. 57). Por tal, los negocios que caen en esta categoría vislumbran fines económicos y no económicos (López-Delgado & Diéguez-Soto, 2015).

El hilo conductor de Ouchi (1980) hace mención, por un lado, de la solidaridad orgánica, la cual representa una constante adhesión que va más allá de la simple necesidad del uno por el otro y contempla la unión de objetivos entre individuos que surge de su necesaria dependencia mutua. En este sentido, cualquier grupo ocupacional que tenga solidaridad orgánica puede considerarse un clan (p. 136). Por otro, resalta la necesidad de comunión (i. e., la sensación de comodidad personal en las relaciones sociales provocada por una alta inclusión) como base implícita esencial para el funcionamiento de toda integración social explícita.

Además, puntualiza que la congruencia de metas [i. e., la concepción que los integrantes del colectivo tienen respecto a la equidad general de la asociación a largo plazo (Wilkins y Ouchi, 1983)] en un clan

estará dada en la medida de la estabilidad en sus relaciones mediante una íntima y legítima autoridad identificable por sus miembros, la cual es sutil y no puede traducirse en medidas claras y verificables, pero conlleva un alto grado de disciplina en la creencia de que los intereses individuales se benefician mejor mediante una inmersión completa de cada individuo en los intereses del conjunto (p. 137).

Respecto a la EF, lo anterior resuena en Basco (2013), el cual expresa que la existencia de fines orientados al aspecto familiar mantiene conectados a los integrantes de la familia persistentemente, lo cual incrementa su identificación con la cultura de la entidad económica, aumentando así, la congruencia en su percepción respecto a la elección de prácticas estratégicas (comportamiento) que promuevan su consumación.

Por su parte, Zellweger et al. (2010) explican que altos niveles de intercambio (i.e. compartir ideas, obtener retroalimentación o mantener expectativas mutuas), la participación y una comunicación abierta, promueven el compromiso y crean un punto de vista común. También, añaden que el parentesco y un apellido compartido pueden crear un sentimiento de unidad, orgullo y destino compartido, inspirando a los integrantes a mantener un terreno común y llevándolos a ver el cumplimiento de las obligaciones y metas familiares. Inclusive, plantean la existencia de una aceptación tácita respecto a la imposibilidad de conmutar familias en caso de falla.

Finalmente, Ouchi (1980) cierra su escrito formulando un marco conceptual en el cual los requisitos normativos (i. e., los acuerdos sociales básicos que todos los miembros de [una organización] deben compartir si la [organización] va a funcionar eficientemente p. 137) que atañen a un clan se basan en: i) la reciprocidad como un acuerdo social universal a través del tiempo, sociedades y culturas; ii) la autoridad legítima que permita dirigir el rumbo de la entidad y iii) los valores y creencias comunes que

proporcionan la armonía de intereses personales para hacerlos compatibles con las metas organizacionales.

En este caso, los antecedentes informacionales que sirven de referencia para las normas señaladas son las tradiciones (i. e., reglas subyacentes que rigen el comportamiento que dan lugar a una filosofía o punto de vista unificado sobre cómo debería operar una organización).

De nueva cuenta, esto significa que la EF termina cumpliendo con las pautas señaladas para considerarse un clan. Por ejemplo, respecto a la reciprocidad, es conveniente traer a la mesa el concepto que Zellweger, et al (2012) manejan de reciprocidad unívoca (i.e., la eventual retribución esperada por el miembro de un sistema del cual es participe, debido a su aportación realizada al mismo y no especificada en tipo, fuente o momento) en el entorno familiar, con el cual señalan que dicha mutualidad ocurrirá al existir confianza entre los integrantes del negocio por la valoración de las relaciones a largo plazo y la eventual correspondencia debido al cumplimiento de las obligaciones que rodean a las mismas.

Finalmente, en lo que respecta los aspectos de la autoridad legítima, ya que la EF es controlada por una coalición dominante que se encuentra constituida por familiares, sus metas preponderantes permearán sobre la entidad (Zellweger et al., 2012) a partir de los valores y tradiciones familiares.

DE otra parte, López-Delgado & Diéguez-Soto (2015) sugieren que las variables a las que se recurren en el estudio de la EF, deben considerar también el grado de identificación que la facción emparentada tiene con la empresa. En respuesta a este llamado, en su aportación teórica Zellweger et al. (2010) introducen el concepto de identidad familiar (IdF).

Los últimos autores señalan que las preocupaciones en la variación del desempeño de las EF son explicadas significativamente por su IdF, ya que es

única e improbable de duplicar plenamente. Además, haciendo eco a Fiol (2001), visualizan que las EF presentan múltiples formatos, en el sentido de que mientras algunas empresas pueden considerar a sus familias como activos, otras podrían calificarlas más como pasivos.

Así, Zellweger et al estipulan que la IdF es un enfoque que permite ver la faceta relevante de lo que una EF representa y distingue cuando la familia es una parte sustantiva de la empresa, contra meramente un elemento simbólico o de apoyo que no está integrado en el comportamiento de la empresa o la cultura de la organización (Zellweger, et al., 2010, p. 56) y explican que una fuerte IdF puede ser instituida por los actores clave de una entidad organizacional mediante la amalgama de distintivas creencias enlazadas a una historia común. Por ejemplo, al percibir un fuerte sentido de pertenecía, conciben a la empresa como una extensión de sí mismos e infunden su propia autoestima en esta, motivándolos a fortalecer su dedicación.

En contraste, es importante mencionar que existirán casos donde habrá EF que no deseen fomentar un IdF, debido a que la creación de una EF no es sinónimo de la existencia de un punto de vista familiar, al cohabitar simultáneamente, dos polaridades relevantes, por un lado, la familiar y por otro, la empresarial, las cuales pueden asociarse o disociarse en distintos niveles. Por ejemplo, ciertos negocios controlados por familias, no se verán como EF, mientras que algunas ENF, se definirán como tal sin presentar mando familiar y, a su vez, otros negocios con débiles vínculos familiares parecerán ser ENF (Zellweger, et al., 2010).

Las implicaciones de la formulación precedente radican en que es posible suponer que ocurrirán dos cosas. La primera tiene que ver con la IdF, ya que a medida que esta disminuye, la tendencia de una empresa a ser familiar se moverá en el mismo sentido y en la misma proporción, lo que al mismo tiempo incrementará su orientación como ENF. En segundo término, mientras que en la práctica la

mayoría de las entidades emplean simultáneamente las estructuraciones organizacionales burocrática, orientada al mercado y de clan hasta cierto punto, la última será predominantemente en algunas (Wilkins & Ouchi, 1983). En otras palabras, mientras que el comportamiento de la EF se acerque más al de una ENF, la estructuración de clan dejará de ajustarse a la familiar e inducirá la forma burocrática o la orientada al mercado de la no familiar.

Entonces, a partir de lo anterior es viable argumentar que la particular naturaleza de las EF les permitirá forjar una IdO de naturaleza familiar disímil a la que

presentan las ENF, misma que en comparación a otras de su mismo tipo deberá ser igualmente inconexa al cumplir con los parámetros establecidos para ser una considerada como un recurso VRIN a extrapolar. Además, ya que el clan caracteriza en mayor medida el comportamiento de las EF, se esperaría que su IdF no converja con la IdO basada en la forma burocrática u orientada al mercado de las ENF. Más formalmente:

Proposición 2. El considerar a la EF como un clan provocará que su IdF difiera en gran medida de la IdO de una ENF.

OBSERVACIONES FINALES

Dada la complejidad del tema, el objetivo final de la investigación de la EF debe ser informar, dirigir, enriquecer y guiar la práctica gerencial (Zahra & Sharma, 2004. p. 337), tanto al encontrar nuevos conocimientos, como al profundizar en las fuerzas ya asociadas a su gestión, para así distinguir entre síntomas superficiales y las causas subyacentes de los verdaderos problemas. Previamente, Sharma estipulan que independientemente de la dirección en que nos lleve la futura investigación, para acumular un cuerpo más consistente del conocimiento es importante que los académicos del campo construyan sus programas de investigación en teorías del comportamiento o teorías de la firma (Sharma, 2013, 12).

En otro sentido, Low & MacMillan (1988) recalcan lo complicado de realizar estudios desde una sola perspectiva teórica, cuyo argumento continúa en Donaldson (1990b), quien expone dos puntos al respecto. El primero es que, dentro de los confines de cualquier teoría en su formulación original, un escenario de diálogo abierto y apertura resulta atractivo, al representar la oportunidad de integrar otras perspectivas teóricas.

Mientras que el segundo explica que, mientras a nivel organizacional, las estructuras, metas y resultados

son propiedades importantes que distinguen a las entidades de ser simples agrupaciones de individuos, en el estrato gerencial, las personas se conducen bajo la responsabilidad, tanto de su operación, como de su desempeño. Así, cualquier punto de vista colectivo es representativo parcialmente en el mejor de los casos, por lo que debe ser complementado con individualismo metodológico (Donaldson, 1990a).

Por tal, la presente teorización representa un acercamiento para dar respuesta a algunos de los llamados hechos por los autores, como lo son, la integración de la TBR y la TIO, así como la consideración de variables adicionales relacionadas al tema, siendo el punto focal de la discusión desarrollada el componente de aportación familiar de la IdF. La idea principal de este tratado gira en torno a la concepción de un diferencial entre EF y ENF principalmente, no busca establecer límites absolutos entre un tipo de entidad y otra, ya que como Chua, Chrisman & Sharma (1999) consideran, representan los extremos de un continuo (p. 39), sin embargo, es claro que aún quedan muchas cuestiones conceptuales y empíricas por examinarse que necesitan ser analizadas directamente.

REFERENCIAS

- Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. DOI: 10.1177/014920639101700108
- Barney, J.B.; Ketchen, D.J. & Wright, M. (2011) The future of resource-based theory: Revitalization or decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315. DOI: 10.1177/0149206310391805
- Basco, R. (2013) The family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 42-66. DOI: 10.1016/j.jfbs.2012.12.003
- Chua, J.H.; Chrisman, J.J. & Sharma, P. (1999) Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 19-46.
- Crook, T.R.; Ketchen, D.J.; Combs, J.G. & Todd, S.Y. (2008) Strategic resources and performance: a meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 29(11), 1141-1154. DOI: 10.1002/smj.703
- Dierickx, I. & Cool, K. (1989) Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511. DOI: 10.1287/mnsc.35.12.1504
- Donaldson, L. (1990a) The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory. *The Academy of Management Review*, 15(3), 369-381. DOI: 10.2307/258013
- Donaldson, L. (1990b) A Rational Basis for Criticisms of Organizational Economics: A Reply to Barney. *The Academy of Management Review*, 15(3), 394-401. DOI: 10.2307/258015
- Fiol, M. (2001) Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 27(6), 691-699. DOI: 10.1016/S0149-2063(01)00119-2
- Grant, R.M. (1991) The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. DOI: 10.2307/41166664
- Habbershon, T.G. & Williams, M.L. (1999) A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25. DOI: 10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x
- Hannan, M.T. (2005) Ecologies of organizations: diversity and identity. *The Journal of Economics Perspectives*, 9(1), 51-70. DOI: 10.1002/10.1257/0895330053147985
- Kellermanns, F.; Walter, J.; Crook, T. R.; Kemmerer, B. & Narayanan, V. (2016) The Resource-Based View in Entrepreneurship: A Content-Analytical Comparison of Researchers' and Entrepreneurs' Views. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 26-48. DOI: 10.1111/jsbm.12126
- López-Delgado, P. & Diéguez-Soto, J. (2015) Lone founders, types of private family businesses and firm performance. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 73-85. DOI: 10.1016/j.jfbs.2014.11.001
- Low, M. B. & MacMillan, I. C. (1988) Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of Management*, 14(2), 139-161.
- Maritan, C. & Peteraf, M. A. (2011) Building a bridge between resource acquisition and resource accumulation. *Journal of Management*, 37(5), 1374-1389. DOI: 10.1177/0149206310387675
- Ouchi, W.G. (1980) Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129-141. DOI: 10.2307/2392231
- Peteraf, M.A. (1993) The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191. DOI: 10.1002/smj.4250140303
- Priem, R.L. & Butler, J.E. (2001) Is the Resource Based View a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40. DOI: 10.5465/AMR.2001.4011928
- Sharma, P. (2008) Commentary: Familiness: Capital Stocks and Flows Between Family and Business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 971-977. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2008.00266.x
- Sharma, P.; Chrisman, J.J. & Chua, J.H. (2003) Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results. *Family Business Review*, 16(1), 1-15. DOI: 10.1111/j.1741-6248.2003.00001.x
- Wernerfelt, B. (1984) A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. DOI: 10.1002/smj.4250050207

- Wernerfelt, B. (1995) The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After. *Strategic Management Journal*, 16(3), 171-174. DOI: 10.1002/smj.4250160303
- Whetten, D.A. (2006) Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219-234. DOI: 10.1177/1056492606291200
- Wilkins, A.L. & Ouchi, W.G. (1983) Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 468-481. DOI: 10.2307/2392253
- Zahra, S.A. & Sharma, P. (2004) Family Business Research: A Strategic Reflection. *Family Business Review*, 17(4), 331-346. DOI: 10.1111/j.1741-6248.2004.00022.
- Zellweger, T.M.; Eddleston, K.A. & Kellermanns, F.W. (2010) Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54-63. DOI: 10.1016/j.jfbs.2009.12.003
- Zellweger, T.M.; Kellermanns, F.W.; Chrisman, J.J. & Chua, J.H. (2012) Family Control and Family Firm Valuation by Family CEOs: The Importance of Intentions for Transgenerational Control. *Organization Science*, 23(3), 851-868. DOI: 10.1287/orsc.1110.0665

NOTAS FINALES DEL ARTÍCULO

- ⁱ Ensayo libre desarrollado en la Universidad Autónoma de Tamaulipas, Facultad de Comercio y Administración, Ciudad Victoria, <https://www.uat.edu.mx/>. Fecha de recepción 01/24/2019. Fecha de aceptación 15/07/2019
- ⁱⁱ Doctor(c) en Ciencias Administrativas, docente investigador en la Universidad Autónoma de Tamaulipas, Facultad de Comercio y Administración. Correo: ricardo.arista.z@gmail.com