



## AS EMPRESAS FAMILIARES INTERPRETADAS COMO RECURSO DE USO COMUM: ALGUMAS CONTRIBUIÇÕES A PARTIR DO INSTITUCIONALISMO E DA AÇÃO RACIONAL

**Las Empresas Familiares Interpretadas como un  
Recurso de Uso Común: Algunas Contribuciones  
desde el Institucionalismo de la Acción Racional**  
**Family Firm Interpreted as a Commons Pool  
Resource: Some Contributions From Institutionalism  
and Rational Action**

Gisela Anabel Barrionuevo (Universidad Nacional de  
Río Cuarto - Argentina)\*

Juan Leandro Munt (Universidad Nacional de Río  
Cuarto - Argentina)\*\*

\*Licenciada em Economia pela Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC – Córdoba, Argentina). Doutoranda em Ciências Econômicas na UNRC. Bolsista de Doutorado do Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET - Argentina). Docente da Facultad de Ciencias Económicas da UNRC. Pesquisadora do Instituto de Desarrollo Regional da FCE/UNRC.

Endereço: Departamento de Matemática, Facultad de Ciencias Económicas (FCE), Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC), Ruta Nacional 36, Kilómetro 601, Código Postal X5804BYA, Ciudad de Río Cuarto, Provincia de Córdoba, República Argentina.

Email: gbarrionuevo@fce.unrc.edu.ar

\*\*Licenciado em Economia pela Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC – Córdoba, Argentina). Doutorando em Ciências Econômicas na UNRC. Bolsista de Doutorado do Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET - Argentina). Docente da Facultad de Ciencias Económicas da UNRC. Pesquisador do Instituto de Desarrollo Regional da FCE/UNRC.

Endereço: Departamento de Economía, Facultad de Ciencias Económicas (FCE), Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC), Ruta Nacional 36, Kilómetro 601, Código Postal X5804BYA, Ciudad de Río Cuarto, Provincia de Córdoba, República Argentina.

Email: jmunt@fce.unrc.edu.ar

### Resumen

El presente trabajo aborda la problemática inherente a las altas tasas de mortalidad que caracteriza a las Empresas Familiares (EF) desde la perspectiva del Institucionalismo de la Acción

Racional (IAR). Concretamente, se plantea una analogía entre la definición restrictiva de EF y el concepto de Recurso de Uso Común (RUC). De esta manera, se define la problemática mencionada como un “Problema de Coordinación” analizado desde la perspectiva de un Dilema Social y

categorizado en el marco de este trabajo como “Dilema de Supervivencia”. Posteriormente, con sustento en el IAR, se desarrollan hipótesis interdependientes en torno a ciertos factores institucionales que se constituyen en condiciones necesarias al momento de distinguir entre soluciones exitosas y no exitosas. Finalmente, se presentan algunas consideraciones metodológicas claves con fundamento en la Teoría de los Juegos, y se introduce como líneas de investigación dentro del abordaje propuesto el estudio del concepto de “Capital Familiar” y la “Diversidad Institucional” de las EF.

### Palabras claves

Empresa Familiar. Recurso de Uso Común. Teoría de la Acción Colectiva. Institucionalismo de la Acción Racional.

### Resumo

Este artigo aborda os problemas inerentes às altas taxas de mortalidade que caracterizam as Empresas Familiares (EF), a partir da perspectiva do institucionalismo e da Teoria da Ação Racional (IAR). Especificamente, há uma analogia entre o conceito de Recurso de Uso Comum (RUC) e a definição restritiva de EF. Assim, o problema mencionado é definido como um “problema de coordenação”, analisado a partir da perspectiva de um dilema social e categorizado, neste trabalho, como “dilema de sobrevivência”. Mais tarde, baseado na IAR, são desenvolvidas hipóteses interdependentes sobre fatores institucionais que constituem condições necessárias no momento de distinguir entre soluções exitosas e não exitosas. Por fim, apresentamos algumas considerações metodológicas baseadas na teoria dos jogos, e é inserido como linhas de pesquisa, dentro da abordagem proposta, o estudo dos conceitos de “capital familiar” e “Diversidade Institucional” das EF.

### Palavras-chave

Empresa Familiar. Teoria de Recursos de Uso Comum. Teoria da Ação Coletiva. Institucionalismo.

### Abstract

This paper addresses the problem associated with the high mortality rates that characterize Family Firms (FF), from the perspective of the Institutionalism of Rational Action (IAR). Specifically, it is argued that there is an analogy between the restrictive definition of EF and the concept of Common Pools Resource (RUC). Thus, the issue addressed is defined as a “Coordination Problem”, which is analyzed as a social dilemma and particularly categorized as a “Survival Dilemma”. Later, and anchored in the IAR, interdependent hypotheses are developed, which refer to certain institutional factors that constitute necessary conditions in order to distinguish between successful and unsuccessful solutions. To conclude, some key methodological considerations are presented, based on Game Theory, and lines of future research are proposed, such as the study of the concept of “Family Capital” and “Institutional Diversity” of the EF.

### Keywords

Family Firm. Common Pools Resource. Collective Action Theory. Institutionalism of Rational Action.

### Introducción

Las Empresas Familiares (EF) son firmas que poseen elementos particulares que las distinguen considerablemente de aquellas firmas no familiares. La primera característica que las identifica es que emergen de las múltiples relaciones y tensiones que se generan entre dos sistemas sociales complejos: “la empresa” y “la

familia”. En consecuencia, cualquier estudio que intente analizar sus diversas problemáticas no debe minimizar la magnitud de dicha interrelación.

De esta manera, pasada la mitad del siglo XX una serie de investigaciones seminales comenzaron a identificar ciertas regularidades en sus procesos de gestión, comunicación, control, que justificaban su inserción dentro de la agenda de la Administración de Empresas, y posteriormente también en la Economía de las Organizaciones (CALDER, 1961; DONNELLY, 1964; LEVINSON, 1971, entre otros).

Desde entonces, la evolución de los estudios sobre EF se ha incrementado progresivamente. En la actualidad, desde una perspectiva metodológica se identifican con claridad tres líneas generales e interdisciplinarias de investigación: la primera, dedicada a identificar, sistematizar y reflexionar sobre la heurística positiva y las limitaciones que poseen las diversas definiciones de EF (LANSBERG *et al.*, 1988; WESTHEAD; COWLING, 1998; CHUA *et al.*, 1999); la segunda, comprende el conjunto de abordajes analíticos desarrollados a los fines de desentrañar formas de organización y gestión que les son propias (DAVIS, 1983; LANSBERG, 1983; TAGURI; DAVIS, 1996; GERSICK *et al.*, 1997; WARD; ARONOFF, 1994; WARD, 1997; HABBERSHON; WILLIAMS, 1999; SCHULZE *et al.*, 2001; SALVATO, 2002; CRAIG *et al.*, 2003); y la tercera incluye un conjunto de estudios de caso y análisis empíricos destinados a testear hipótesis teóricas y a identificar diferencias entre los ratios de crecimiento, eficiencia y sustentabilidad de las EF en comparación con firmas no familiares. (ASTRACHAN, KOLENKO, 1994; CHRISMAN *et al.*, 2004; WINTER *et al.*, 2004).

Por otro lado, desde la perspectiva estrictamente disciplinar los aportes de la Economía de las Organizaciones pueden considerarse aún incipientes. Sin embargo, a pesar de las escasas contribuciones de las que existe registro hasta el momento se vislumbra una tendencia que polariza actualmente los trabajos de esta área entre: aquellos que emergen

de adaptar las hipótesis de la “Teoría de la Agencia” (SCHULZE *et al.*, 2002; MORCK; YEUNG, 2003, entre otros) y los que como resultado de modelizar comportamientos de tipo altruistas han dado origen a la “Teoría de la Mayordomía” (SALVATO, 2002; CRAIG *et al.*, 2003).

En este contexto, la presente investigación se enmarca dentro de aquella línea general que intenta brindar reflexiones e interpretaciones teóricas sobre el comportamiento de las EF. Específicamente, el objetivo de este trabajo consiste en sistematizar lineamientos generales de un marco analítico alternativo, que aborde metodológicamente a las EF desde el plano económico entendiéndolas como un “Recurso de Uso Común” (RUC). De esta manera, se pretende realizar un énfasis particular en los procesos deliberativos desarrollados por miembros de la familia, cuyo resultado se materializa en las instituciones económicas que rigen la administración y control de las mismas.

En este contexto, guiado por dicho marco conceptual, este trabajo ofrece: en una primera instancia, una serie de argumentos que sintetizan la naturaleza propia de las EF y que justifican la adopción de una definición particular de este tipo de firmas. Luego se delimita la problemática que aqueja a las EF en torno a la definición de un “Dilema de Supervivencia” tras el cual se encuentra subyacente un problema de coordinación de los agentes que la componen. Posteriormente, se esgrimen las razones que permiten vincular la definición de EF adoptada en la presente investigación con los atributos que la teoría económica le asigna a los RUC, lo cual permite establecer en el siguiente apartado las hipótesis iniciales del programa de investigación propuesto. Por último, como complemento a dichas hipótesis se plantean dos líneas de investigación cuyo potencial explicativo puede ser explotado en el marco de este nuevo abordaje.

## 1. La naturaleza económica de las EF: la adopción de una definición que enfatiza en los vínculos familiares

Como se adelantó en la introducción, las EF son firmas de naturaleza compleja en las que se vinculan estrechamente lazos afectivos desarrollados en el seno de la familia con componentes económicos propios de la actividad empresarial. De esta manera, puede afirmarse que existe un factor identitario en el que convergen todas las EF: el complejo proceso de yuxtaposición y vinculación de dos sistemas: “el sistema familia” y “el sistema empresa”.

A su vez, es relevante destacar que a pesar de poseer esta característica común, las EF reflejan también una amplia heterogeneidad en su: tamaño, estructura organizacional, estrategia empresarial y mecanismos de gobernanza. Consecuentemente, otra importante característica atribuible a este colectivo de firmas es su “diversidad”. De este modo, encontramos por un lado EF multinacionales que poseen una estructura organizacional basada en jerarquías; pero al mismo tiempo, son EF aquellos microemprendimientos que se desenvuelven en el marco de la economía informal y que emanan de la necesidad de subsistencia de una familia núcleo.

Bajo este eje argumental, puede afirmarse que uno de los factores que obstaculizan la posibilidad de encontrar hechos estilizados y significancias estadísticas por parte de los investigadores de empresas, surge de considerar a las EF como una “población uniforme”. Por tal motivo, este trabajo adhiere a la perspectiva de un grupo de estudios que se concentran en la búsqueda de regularidades bajo una definición puntual, priorizando como criterio metodológico el potencial explicativo por sobre la generalidad de los resultados.

En correspondencia con lo hasta aquí planteado, el presente apartado desarrolla una serie de argumentos que brindan sustento a la definición de EF a la que adhiere este trabajo, y

por decantación a la población de las mismas a la que va dirigido. El primer elemento utilizado para tal fin, es un criterio de demarcación identificado por la literatura de empresas (ARRUÑADA, 1998; SALAZAR TERREROS; GALVE GÓRRIZ, 2008; TORTIA, 2011; SACHETTI; TORTIA, 2010, 2012), que enfatiza en la necesidad de estudiar la gobernanza de las “Empresas Cerradas” con abordajes metodológicos diferentes a los convencionalmente construidos para estudiar a las “Empresas Abiertas”. En el primer caso, se encuentran las empresas en cuya génesis los propietarios son quienes asumen el control de la toma de decisiones estratégicas y cotidianas de la firma<sup>1</sup>. La segunda categoría contempla generalmente las firmas corporativas que cotizan en bolsa, las cuales – como consecuencia de la separación entre gestores y propietarios – se caracterizan por una estructura de propiedad más atomizada que el primer caso<sup>2</sup>.

En este plano, la literatura especializada en EF (COHEN; LINDBERG, 1974; AGRAWAL; NAGARAJAN, 1990; CASADO CAÑEQUE; RODRÍGUEZ BADAL, 2009) deja reflejado que éstas tienen en general una tendencia a ser más cerradas que las firmas no familiares, pero que sin embargo cuando la dimensión de la familia y el capital tienden a incrementarse, las mismas se predisponen a adoptar estructuras de tipo abierta. En consecuencia, se puede afirmar que las EF no escapan a dicho criterio de demarcación, sino que por el contrario, constituyen una tipología de empresas que contempla casos tan extremos y disímiles como los que plantea la distinción señalada anteriormente.

Al mismo tiempo, la ampliamente citada tipificación de categorías de EF realizada por Shanker y Astrachan (1996) constituye el otro pilar sobre el que se cimienta la definición de EF que adopta este trabajo. Tales autores proponen una clasificación de las EF en función del grado de injerencia del grupo familiar en las cuestiones empresariales. Concretamente, formulan una *definición amplia* que entiende que una empresa es familiar con el sólo hecho de que una familia

tenga una posición de importancia en la toma de decisiones estratégicas de la firma; una *definición intermedia* que añade al poder político un porcentaje importante de los puestos relevantes de la firma en manos de miembros familiares y; finalmente, una “*definición restrictiva*” que alude a aquel grupo de EF que poseen vínculos más estrechos entre el sistema familia y empresa, parafraseando a Galve Górriz (2002) bajo esta última definición la familia monopoliza la gestión, la propiedad y el control de la firma.

A estas instancias, es menester destacar que este trabajo encuentra importantes puntos de solapamiento entre las definiciones planteadas para las EF y el criterio de demarcación citado anteriormente. Específicamente, la definición restrictiva parece haber sido diseñada para capturar la esencia de las EF que responden a una estructura y cultura organizacional idiosincráticamente cerrada, mientras que la definición amplia es aquella que permite la incorporación de la EF corporativa y abierta.

Finalmente, se deja en evidencia que este trabajo adopta como propia la definición restrictiva, la cual sostiene que:

Sólo se considera empresa familiar a aquellas empresas en las que varias generaciones de determinada dinastía familiar tienen un control y una presencia activa en la gestión y, por lo tanto, la participación de la familia en los diversos niveles de dirección y ejecución es muy intensa. La familia monopoliza la propiedad y la gestión de la empresa. (GALVE GÓRRIZ, 2002, p. 162).

Los motivos de dicha decisión subyacen en el deseo de aunar esfuerzos que contribuyan a dilucidar e interpretar procesos de gobernanza al interior de las EF de estructura cerrada. Sin embargo, dado que la diversidad es una de las características fundamentales de este tipo de firmas, cabe aclarar que ello no significa que no existan otras formas de EF que deban ser tratadas con instrumentos analíticos distintos de los que aquí se proponen.

## 2. La definición de la problemática de las EF: el “dilema de supervivencia” desde la perspectiva de la coordinación

La literatura especializada sostiene que las EF poseen una importante problemática de fondo: una esperanza de vida considerablemente menor a la de aquellas firmas que no son familiares. Dicha afirmación se sustenta en una serie de estudios empíricos que reafirman lo manifestado originalmente por Dyer en 1986, puntualmente: sólo la tercera parte de las EF superan el traspaso de la primera a la segunda generación, y de este remanente sólo un 15% alcanza a la tercera (GALLO; ESTAPÉ, 1996; GALLO; VILASECA, 1998; GALVE GÓRRIZ, 2002).

De esta manera, guiados por el afán de comprender las causas que subyacen a este fenómeno es que diversos autores lo abordan desde ópticas diferentes. Algunos de ellos se concentran en las fallas recurrentes que presentan este tipo de firmas en los procesos sucesorios, otros argumentan sobre el surgimiento de circunstancias perniciosas que se intensifican con el paso del tiempo – conflicto de intereses entre agentes familiares, falta de habilidades para ocupar puestos de trabajo, conductas oportunistas y falta de autocontrol respecto a la utilización de los recursos económicos de la empresa –, mientras que un tercer grupo parece concentrarse en la dificultad que presentan este tipo de firmas para autoproverseer una estrategia empresarial eficiente (LEVINSON, 1971; DAVIS, 1983; ASTRACHAN; KOLENKO, 1994; CALDER, 1961).

En este marco, bajo la perspectiva analítica a la que adhiere el presente trabajo, los elementos identificados en el párrafo previo representan diversas aristas de un mismo problema. El mismo corresponde ser categorizado como “Problema de Coordinación de las EF” y puede ser definido como: un complejo proceso social de alineación de acciones individuales en pos del bienestar económico de la empresa, cuando los agentes familiares responden a una racionalidad orientada

al beneficio propio. Es decir, su resolución consiste en lograr conductas asociadas a una relación de cooperación considerando la posibilidad de que uno o varios agentes familiares tengan incentivos a actuar bajo comportamientos de tipo free-rider.

En este sentido, es importante resaltar que los elementos que definen el “Problema de Coordinación de las EF” son dinámicos y tienden a intensificarse a medida que se incorporan nuevos miembros a la familia y cuando la estructura de la firma se hace más compleja. Consecuentemente, adquiere una considerable relevancia el desarrollo de un conjunto apropiado y flexible de mecanismos de gobernanza que contribuyan al objetivo de supervivencia de la firma.

Finalmente, la probada existencia de un conjunto de EF que logra sobrevivir mediante el desarrollo de mecanismos de cooperación en el tiempo, nos permite adherir a los criterios metodológicos de Ostrom (2000, 2005) y de esta forma interpretar la problemática identificada en este apartado como un “Dilema de Supervivencia de las EF”. En consecuencia, el resto del trabajo se remitirá a presentar un abordaje analítico que permite anclar el eje de esta problemática en un modelo que lo contiene y de esta manera identificar hipótesis vinculadas a mecanismos de supervivencia de las EF.

### **3. Las EF entendidas como un RUC. Elementos de vinculación entre el objeto de estudio y el marco conceptual**

Como se planteó en la introducción, el principal objetivo de este trabajo es fijar los lineamientos de una agenda de investigación que se sustente en una “explicación por analogía”. Esto implica, una instancia previa vinculada a un proceso reflexivo sobre la correspondencia entre dos elementos esenciales que la componen: aquello que intenta ser explicado – las EF – y lo que se utilizará como sustento teórico para dicho fin -los RUC-.

En este marco, la presente investigación

adopta la definición convencional que la literatura económica le asigna a un RUC: un bien que presenta alta rivalidad en su consumo (asociada generalmente a los bienes privados), con una escasa a nula capacidad de exclusión (factor determinante en la definición de bien público) (OSTROM, 2000; OSTROM, GARDNER; WALKER, 1994; BOWLES, 2010, entre otros).

De esta manera, antes de delimitar la vinculación entre la definición restrictiva de EF y la de RUC, se plantea una primera aproximación a través de la exposición de una serie de comportamientos recurrentes en las EF, que permiten presumir la existencia de conductas semejantes entre los miembros que la componen y los de un RUC. Específicamente, se destacan tres tipos de regularidades:

- Las EF estructuran su capital priorizando las fuentes internas de financiamiento.<sup>3</sup>
- Las EF demuestran autopercibirse como una propiedad comunal a los fines de lograr exenciones impositivas.<sup>4</sup>
- Las EF presentan reticencia a la gestión externa de sus mecanismos de gobierno, característica considerada como ventajosa desde los Enfoques de la Teoría de los Recursos y la Cultura Organizacional.<sup>5</sup>

Al mismo tiempo, la presencia de elementos que permite presumir una vinculación entre ambos términos se refuerza con una asociación teórica. De esta manera, la analogía propuesta expone argumentos que permiten comprender en el marco de la definición restrictiva de EF, el cumplimiento de los dos requisitos que definen a un RUC:

- Díficil (o nula) exclusión: Dado que las EF poseen entre sus características más reconocidas la intromisión de los vínculos afectivos o sanguíneos en las cuestiones empresariales, los miembros que componen el sistema familia configuran un sistema de instituciones sociales donde los lazos de sangre rigen los criterios de ingreso, permanencia y usufructo de la empresa.

De esta manera, se suele imposibilitar – explícita o implícitamente – la entrada de agentes externos, haciendo de la misma un recurso no explotable para terceros. Pero al mismo tiempo, dichas instituciones son las que suelen convertir a la firma en un recurso de libre acceso para los miembros de la familia, especialmente cuando éstas se rigen por “criterios de igualdad”<sup>6</sup>.

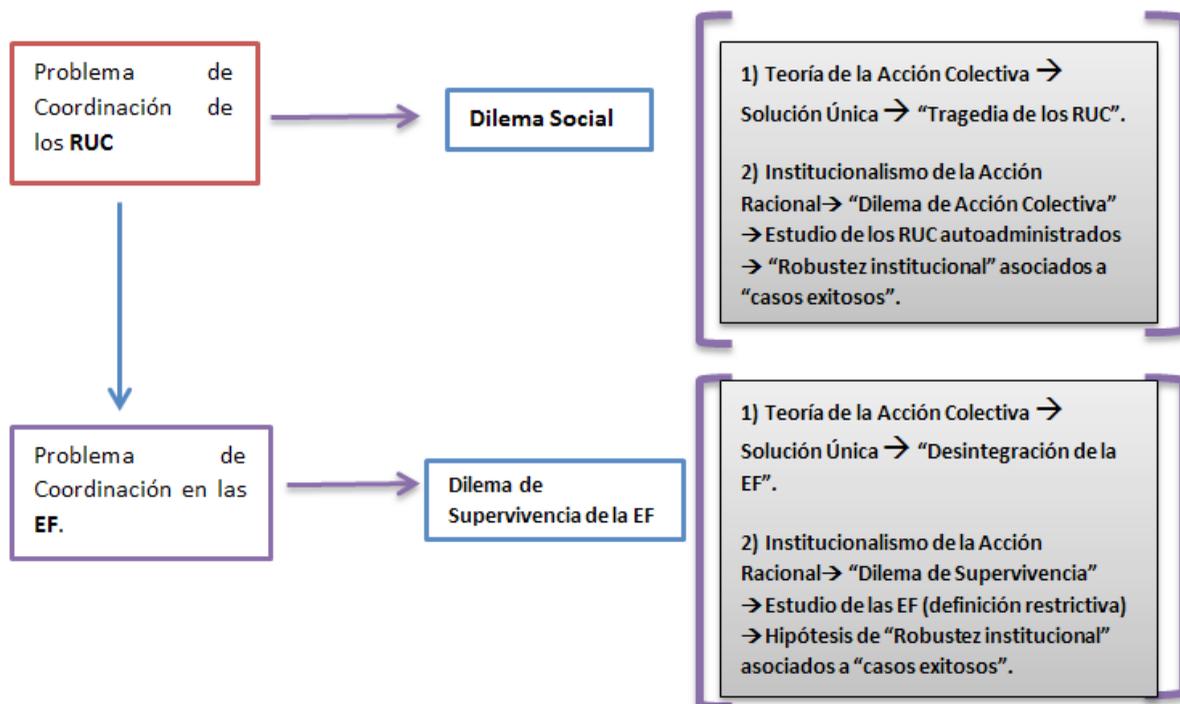
- Altos niveles de rivalidad: En EF de naturaleza cerrada el flujo de recursos económicos producido por la firma presenta una fuerte rivalidad para los miembros del sistema familia. Es evidente que los fondos producidos por la actividad colectiva cuando son extraídos por uno de sus miembros ya no se encuentran disponibles para los restantes.

#### 4. Algunas implicancias de abordar las EF desde los RUC

A esta instancia del trabajo, se han presentado un conjunto de evidencias que permiten vincular los procesos de gobernanza de las EF de estructura cerrada, con aquellos que acontecen al interior de los RUC. De esta manera, continuando con dicho eje argumental el presente apartado se propone como objetivo asociar ciertos procesos derivados del mencionado “Problema de Coordinación de las EF”, con instrumentos teóricos diseñados en el marco del estudio de los RUC.

En este contexto, es menester destacar que cuando se decide abordar el problema antes mencionado como un “Dilema de Supervivencia”, se hace posible desplegar potentes instrumentos analíticos provenientes de: la “Teoría de la Acción Colectiva” (TAC) y el “Institucionalismo de la Acción Racional” (IAR). Esto puede observarse en el **Gráfico1**.

Gráfico 1 - Las empresas familiares entendidas como un RUC



Fuente: elaboración propia.

De esta manera, la TAC aplicada a EF dejaría en evidencia a los teóricos y consultores especializados en “política empresarial” que la acción racional individual de los miembros familiares muchas veces no alcanza para cumplir los requisitos de rentabilidad y supervivencia de la firma.

En cuanto a la capacidad de las EF de autoadministrarse instituciones eficientes que permitan la sustentabilidad de la firma a lo largo del tiempo, la TAC parece estar fuertemente ligada a los aportes teóricos que brindan escaso optimismo al proceso. Sin embargo, las obras de Olson (1965) y Hardin (1968) desarrollan una excepción que puede resultar de interés por su correspondencia con ciertos comportamientos observados por los investigadores de EF. Puntualmente, ambos autores parecen coincidir que si el RUC está vinculado a un grupo reducido de personas, estos pueden excepcionalmente administrarlo de manera eficiente. En correspondencia, ciertos trabajos provenientes de EF (GALLO; VILASECA, 1998; GALVE GÓRRIZ, 2002, entre otros) sostienen que existen factores que potencian la administración de este tipo de firmas en etapas iniciales, enfatizando en: los eficientes canales de comunicación, escasos costos de monitoreo y la sensación de pertenencia que sienten los miembros de la familia en la empresa.

Por otro lado, el IAR impulsado por Ostrom (2000, 2005) permite la introducción al estudio de regularidades institucionales que subyacen en los distintos mecanismos de gobernanza. Específicamente, en el marco de las EF esto favorece el análisis de los mecanismos que ayudan a dirimir las restricciones que impone el “Dilema de Supervivencia”.

En este marco, uno de los elementos estudiados por el IAR, es la conducta de los agentes considerados líderes. Específicamente, los mismos pueden ser vistos como motivadores del cambio institucional, pero también como agentes que entorpecen la capacidad de adaptación de RUC a los cambios internos y externos. Esto tiene su correlato al interior de la

literatura de EF, debido a que existe una parte de la misma que se especializa en analizar la relación entre “la personalidad” del fundador con las probabilidades de éxito en el proceso sucesorio (OSTROM, 2000; LANSBERG, 1983; WARD; ARONOFF, 1994).

Del mismo modo, es factible complementar el abordaje de los RUC con una línea de investigación claramente definida en la agenda de EF: aquella vinculada a desarrollar órganos de gobierno específicos que permitan eludir o minimizar la generación de acciones de tipo free-rider. En este sentido, el marco analítico propio de los RUC permite vislumbrar la complejidad de diseñar instrumentos de gobernanza en estructuras empresariales que responden a un entramado institucional más democrático e igualitario que el típico modelo de firma sustentado en jerarquías. Concretamente, se atribuye tal complejidad a la necesidad de incorporar en el diseño, elementos propios a la problemática de los RUC donde cobran relevancia procesos tales como: el consenso entre las partes involucradas, la alineación de intereses individuales y grupales, la existencia de conductas recíprocas, entre otros.

De esta manera, haciendo uso de las capacidades de combinar la teoría con acontecimientos empíricos cobran relevancia los “Principios de Diseño” identificados por Ostrom (2000) al estudiar casos de RUC autoadministrados, los cuales se definen como un “elemento o condición que ayuda a dar cuenta del éxito de estas instituciones en el sostenimiento [de recursos de acervo común] y ganar la conformidad de los usuarios a las reglas en uso a través de generaciones” (OSTROM, 2001, p. 28). Tales principios constituyen un conjunto de condiciones complementarias entre sí, que determinan el grado de “Robustez Institucional”<sup>7</sup> alcanzado por el RUC según la calidad y la intensidad de los principios que éste logre poner en práctica.

Finalmente, el marco interpretativo propuesto para estudiar a las EF desde la

perspectiva de los RUC contempla a dichos hechos estilizados como las hipótesis iniciales del programa de investigación – presentados en el Cuadro 1 –, las cuales deberían a posteriori ser testeadas en diversos escenarios donde se desenvuelven las EF que se acogen a la definición restrictiva.

**Cuadro 1 – Hipótesis de robustez institucional en el marco de empresas familiares**

Regularidad identificada en el Programa de Investigación de los RUC.	Empresas Familiares como RUC: Hipótesis en el marco del programa aplicado a EF
<p>“Límites claramente definidos. Los individuos o familias con derechos para extraer unidades de recurso del RUC deben estar claramente definidos, al igual que los límites del recurso” (OSTROM, 2000, p. 148).</p>	<p><b>Hipótesis de delimitación:</b> La EF que se acoge a la definición restrictiva tendrá mayores posibilidades de sustentabilidad cuando posea criterios claramente definidos y coherentes para determinar quién puede/debe acceder a la condición de socio y /o gestor.</p> <p>De esta manera, la adaptación de la teoría de los RUC permitiría presumir que si la EF no logra establecer criterios claros de entrada o inhibición de agentes que exceden el vínculo sanguíneo -entre ellos por ejemplo los familiares políticos, socios no familiares etc- sus probabilidades de supervivencia se verían ampliamente disminuidas.</p> <p>Las justificaciones teóricas que recaen en el marco del IAR subyacen en las expectativas que desarrollan los agentes familiares sobre el recurso. Específicamente, pueden considerar que la adopción de “criterios difusos” sobre la incorporación de nuevos miembros genera un desmedido “efecto apropiación” de recursos obtenidos por el esfuerzo colectivo. En ese marco, los agentes familiares pueden decidir: 1) retirarse de la compañía – poniendo en riesgo la estabilidad financiera, o 2) cometer acciones de tipo free-rider que por un efecto derrame incentive al resto de los agentes a cometerlas. Parafraseando a Ostrom, Gardner y Walker (1994), mayores posibilidades de cohesión existen cuando los agentes descuentan los flujos futuros de beneficios a tasas a las que subjetivamente le asignan un valor moderado.</p>
<p>“Coherencia entre las reglas de apropiación y provisión con las condiciones locales. La reglas de apropiación que restringen el tiempo, el lugar, la tecnología y la cantidad de unidades de recurso se relacionan con las condiciones locales y con las reglas de provisión que exigen trabajo, material, y dinero o ambos” (OSTROM, 2000, p. 148)</p>	<p><b>Hipótesis de correspondencia:</b> Cuando el criterio de distribución de los recursos de la EF corresponde proporcionalmente a los aportes realizados por cada agente, aumenta la probabilidad de sostenibilidad de la EF en el tiempo.</p> <p>En este marco, se entiende por “aporte” a cualquier flujo de provisión que el agente familiar pueda realizar a la firma, tal es el caso de: capital financiero y fuerza laboral.</p> <p>Por otro lado, esta hipótesis si bien parece ser obvia en el marco de empresas de naturaleza no familiar, plantea importantes interrogantes en el caso de las EF, puesto que generalmente éstas se rigen en su interior por “criterios de igualdad”. Por tal motivo, se hace manifiesto desde la perspectiva de los RUC la necesidad de testear si dichos criterios pueden entorpecer a la supervivencia de la firma.</p>
<p>“Arreglos de elección colectiva. La mayoría de los individuos afectados por las reglas operativas pueden participar en su modificación” (OSTROM, 2000, p. 148)</p>	<p><b>Hipótesis de elección colectiva:</b> La participación activa y ampliamente generalizada de los miembros de la EF en el proceso de diseño de las reglas operativas contribuye a la supervivencia de la EF.</p> <p>En el marco de la presente hipótesis, los abordajes teóricos diseñados para los RUC sostienen que aquellas instituciones sociales que rigen las relaciones y los procedimientos cotidianos al interior de la firma deben surgir de una deliberación consensuada y generalizada de los miembros familiares. Puntualmente, Ostrom (2000) alega la relevancia que poseen las normas autoimpuestas por los miembros de un RUC al momento de reducir costos del desenvolvimiento cotidiano del mismo. Finalmente, cabe destacar que el entendimiento común favorece a las acciones individuales que tienden a la cooperación.</p>

Quadro continua p.94

Regularidad identificada en el Programa de Investigación de los RUC.	Empresas Familiares como RUC: Hipótesis en el marco del programa aplicado a EF
<p>“Supervisión. Los supervisores que vigilan de manera activa las condiciones del RUC y el comportamiento de los apropiadores, son responsables ante ellos o bien son apropiadores.” (OSTROM, 2000, p. 148).</p>	<p><b>Hipótesis de supervisión:</b> La existencia de un sistema de incentivos que contemple acciones tendientes a monitorear el cumplimiento de las reglas creadas colectivamente, contribuye a la sostenibilidad de la firma.</p> <p>La evidencia empírica pone en evidencia que a pesar del cumplimiento de las primeras tres hipótesis planteadas, los RUC de larga duración siempre han presentado la necesidad de diseñar mecanismos de monitoreo.</p> <p>En el marco de las EF, la propia definición del “Dilema de Supervivencia” recoge la posibilidad latente de que los individuos familiares decidan romper con el “pacto de cooperación”. De esta manera, se hace mención a las “condiciones institucionales” que guiarán la conducta de los supervisores hacia comportamientos óptimos. En consecuencia, el postulado plantea que quienes asumen esta función deben estar “estimulados” a encontrar infracciones y al mismo tiempo percibir “desincentivos” por admitir acciones de tipo free-rider por parte de algunos miembros de la familia.</p>
<p>“Sanciones Graduadas. Los apropiadores que violan las reglas operativas reciben sanciones graduadas (dependiendo de la gravedad y el contexto de la situación) por parte de otros apropiadores, funcionarios correspondientes o ambos”. (OSTROM, 2000, p. 148).</p>	<p><b>Hipótesis de las Sanciones Graduadas:</b> La instauración de un sistema de sanciones mutuas acordes al grado de la infracción cometida por los miembros de la EF, contribuye con el objetivo de supervivencia de la firma.</p> <p>En este marco, la literatura especializada en RUC enfatiza la relevancia de los vínculos establecidos entre ésta hipótesis y las dos desarrolladas anteriormente. Es decir, los miembros que interactúan en el RUC no sólo deben ser capaces de proveer sus propias instituciones, sino que las mismas deben estar alineadas con los mecanismos de monitoreo y de sanción a los fines de reducir los costos de organización y minimizar las acciones de tipo free-rider.</p> <p>En las obras de Ostrom (2000, 2005) y Ostrom, Gardner y Walker (1994), se hace alusión a una tesis que cobra relevancia en el caso puntual de las EF: La Teoría Institucional basada en la Acción Racional, contempla la posibilidad de que los individuos que participan del acuerdo posean un entendimiento “diferente” sobre las instituciones que se construyen generalmente sobre las bases del diálogo. En este marco, ciertas infracciones a las instituciones parecen responder a problemas cognitivos y de comunicación.</p> <p>A los fines de facilitar el entendimiento común, y al mismo tiempo evitar la repetición de acciones perniciosas por parte de miembros de la familia impulsadas desde el “resentimiento”, cobra relevancia la proposición que sostiene que las sanciones graduales favorecen la cooperación, debido a que el infractor debe pagar por su acción en función a la gravedad y el eje de “confianza” en la EF no se ve alterado, debido a que el resto de los miembros entiende que quien no coopera será efectivamente sancionado.</p>
<p>“Mecanismos para la resolución de conflictos. Los apropiadores y sus autoridades tienen un acceso rápido a instancias locales para resolver conflictos entre los apropiadores, o entre éstos y los funcionarios a bajo costo” (OSTROM, 2000, p. 148).</p>	<p><b>Hipótesis de Resolución de Conflictos a Bajo Costo:</b> El diseño de mecanismos de gobernanza que logren mediar entre los distintos agentes familiares ante conflicto, contribuye a la supervivencia de la EF.</p> <p>Un RUC logra administrarse eficientemente cuando entre otros factores, minimiza los costos presentes y futuros que los conflictos inherentes a las relaciones interpersonales provocan en las relaciones de reciprocidad y confianza propias del entramado institucional. En este marco, las EF entendidas como RUC lograrían minimizar su posibilidad de disolución si contaran con mecanismos expeditivos y eficientes para dirimir conflictos que pudieran surgir de las complejas relaciones y de la superposición de roles que los agentes tienen en “la familia” y “la empresa”.</p>

Quadro continua p.95

Regularidad identificada en el Programa de Investigación de los RUC.	Empresas Familiares como RUC: Hipótesis en el marco del programa aplicado a EF
<p>“Reconocimiento mínimo de derechos de organización. Los derechos de los apropiadores a construir sus propias instituciones, no son cuestionados por autoridades gubernamentales externas” (OSTROM, 2000, p. 148).</p>	<p><b>Hipótesis de autodeterminación:</b> Cuando los agentes familiares se perciben a sí mismos como capaces de autoadministrar sus propias instituciones basadas en la identidad de la empresa, la familia y el contexto, se incrementan las probabilidades de supervivencia de la firma.</p> <p>La administración colectiva de bienes comunes posee un requisito fundamental ya identificado a lo largo de este trabajo, que es la posibilidad de que los miembros que integran el RUC se autoidentifiquen como capaces proveer instituciones y de generar cambios en las mismas. En el marco de las EF, ello significa que los agentes familiares deben tener la posibilidad de autopercebirse como agentes proveedores de rutinas y costumbres institucionales, como también así impulsores de cambios. Esta hipótesis teórica, permite confrontar a la teoría diseñada para los RUC con tipos de gestión autoritarias llevadas a cabo por gerentes familiares-o profesionales-. En concreto, la hipótesis impulsada bajo este enfoque analítico sostiene que las EF que poseen una conducta enraizada a procesos de gobernanza colectiva tienen mayor capacidad de supervivencia de aquellas firmas en las que las instituciones las imparten un grupo reducido de miembros.</p>
<p>“Para los RUC que forman parte de sistemas más amplios: Entidades anidadas. Las actividades de apropiación, provisión, supervisión, aplicación de las normas, resolución de conflictos y gestión se organizan en múltiples niveles de entidades incrustadas” (OSTROM, 2000, p. 148).</p>	<p><b>Hipótesis de vinculación:</b> La existencia de lineamientos de política impartidos por organismos de gobernanza de orden superior que favorezcan y posibiliten el desarrollo de EF capaces de crear sus propias instituciones, contribuye a la supervivencia de las mismas.</p> <p>En el marco del IAR es de vital importancia para la supervivencia del RUC crear una estructura anidada de gobernanza que vincule y legitime en los órganos colectivos superiores -como el Estado- las instituciones que emanan de los procesos deliberativos desarrollados por los agentes del RUC. En este marco, en las EF es relevante que los órganos encargados de regular la actividad empresarial permitan el desarrollo y convaliden luego los acuerdos que emanan en el marco de procesos de autodefinition de las firmas, siempre y cuando éstos no lesionen ni afecten principios legales ni derechos fundamentales de sus miembros ni de terceros.</p>

Fuente: adaptado de Ostrom (2000).

## 5. Algunas consideraciones metodológicas útiles para estudiar “El dilema de supervivencia” de las EF

Dada la escasa capacidad de supervivencia que manifiestan las EF a medida que transitan las distintas etapas de su ciclo de vida, es que podría afirmarse a prima facie que las EF se encuentran sujetas a una tragedia, que puede ser interpretada analíticamente en el marco de lo que la literatura especializada en RUC denominó hace ya más de medio siglo como “Tragedia de los Comunes”.

La esencia del desarrollo teórico de “La Tragedia de los Comunes” se circunscribe en comportamientos de tipo free-rider que se presentan cuando los agentes actúan respondiendo a una función de beneficio

individual que no les permite endogenizar la relación de interdependencia. Es decir, el “agente particular” no contempla las consecuencias negativas que sus acciones generan sobre el bienestar de los restantes agentes, como también así la de los terceros sobre su propio bienestar<sup>8</sup>.

De esta manera, pensar teóricamente la problemática de la supervivencia desde la perspectiva de la “Tragedia de los Comunes” implicaría suponer que, los miembros de una EF que presenta las características de una definición restrictiva actúan de manera independiente, tratando de maximizar únicamente el flujo de beneficios personales que puede ser extraído de la firma. Su comportamiento respondería a una racionalidad individual que no contempla

una serie de factores fundamentales al interior de las EF, tales como: la valoración que todos los miembros poseen sobre la firma, factores de confianza y reciprocidad existentes entre agentes que pertenecen a un mismo grupo familiar, y una experiencia de organización basada en mecanismos de comunicación.

En este contexto, siguiendo los lineamientos metodológicos con los que el IAR se introduce a modelizar el “Problema de Acción Colectiva” el presente trabajo aborda el problema de coordinación de las EF en sus distintas vertientes a través de la Teoría Económica de los Juegos.

En consecuencia, teorizar la problemática como tragedia implicaría suponer que los agentes familiares son incapaces de comunicarse entre sí, que interactúan una única vez y de manera simultánea, y que en consecuencia perciben como única alternativa sobreexplotar el flujo de recursos que provee la EF hasta su quiebra o extinción. De este modo, los socios familiares se verían inexorablemente sometidos a un juego que reproduce las condiciones particulares del conocido “Dilema de los Prisioneros”, en el cual el único resultado del juego asequible -Equilibrio de Nash- muestra una contradicción con aquella situación que representa el mayor beneficio social -Óptimo Paretiano-. Cabe aclarar que esta modelización, a pesar de su marco de supuestos fuertemente restrictivos se constituye como un esquema interpretativo interesante para dimensionar el desfasaje entre los intereses individuales y el resultado socialmente deseado.

Por su parte, el “Dilema de Supervivencia” identificado en el presente trabajo como el abordaje apropiado para analizar el “Problema de Coordinación de las EF”, puede ser asociado directamente con el “Dilema de la Acción Colectiva”. En consecuencia, la resolución -favorable o desfavorable- del problema antes citado dependería de la capacidad de los miembros de la familia de generar cambios de índole institucional. En este contexto, existe más de una solución teórica que asegura la

perdurabilidad de la firma, suponiendo distintos marcos institucionales y esquemas de racionalidad para los agentes familiares.

En este marco, uno de los resultados teóricos que ofrece la posibilidad de modelizar “El Dilema de Supervivencia” surge de suponer que los miembros de la familia responden todos a una racionalidad de tipo instrumental y bajo el mismo marco de supuestos del “Dilema del Prisionero”. La única diferencia con el caso anterior radica en incorporar un componente dinámico, es decir que se repita el mismo un número indefinido y suficientemente grande de veces. De esta manera, se introduce la posibilidad de que los miembros de la familia desarrollen expectativas sobre las acciones de los restantes a medida que el juego transcurre. Así, dadas las “reglas” establecidas -las cuales se suponen inalterables- la Teoría Económica de los Juegos permite afirmar que entre los múltiples Equilibrios de Nash existentes se encuentra el Óptimo Paretiano.

Otras alternativas provenientes de la “Teoría de los Juegos Tradicional” consisten en mantener la estructura estática y el marco de supuestos planteado en el “Dilema del Prisionero”, modificando la matriz de pagos correspondiente a la adopción de cada estrategia.

De esta manera, el “Juego de la Gallina” se presenta como una posibilidad potente y sencilla de modelizar procesos de negociación entre los miembros de la EF. Específicamente permite comprender cómo pueden alcanzarse diversos equilibrios cuando los agentes son conscientes de la necesidad de cooperar pero, dadas las reglas del juego, poseen preferencias distintas sobre las alternativas posibles. A su vez, el denominado “Juego de la Seguridad” o “Juego de la Caza del Ciervo” se construye sobre una estructura de pagos que presenta como alternativas de equilibrio dos opciones: la primera representa el resultado óptimo de la cooperación entre los agentes familiares, pero presenta como segunda opción de equilibrio factible la posibilidad de que ninguno de los miembros de la familia coopere. Este juego refleja, la relevancia de las instituciones

debido a que atribuye a la caracterización de los vínculos interpersonales la probabilidad de que se dé uno u otro equilibrio.

Por otro lado, una moderna rama de modelización llamada “Teoría Evolutiva de los Juegos” ha venido a generar importantes aportes al estudio de la administración de los RUC y en el marco de la presente investigación al estudio de las EF. Específicamente, este enfoque permite determinar un esquema de “cambio evolutivo” que brinda una configuración de resultados posibles conforme a distintas modificaciones en componentes institucionales que se desarrollan a lo largo del transcurso del juego<sup>9</sup>. En este sentido, es posible identificar dos elementos necesarios para que sea posible la autogeneración de nuevas instituciones por parte de los agentes, puntualmente:

[...] 1) la existencia de un conjunto de estrategias para las cuales el beneficio total descontado excede el descuento de los costos totales, incluyendo costos de producción, inversión, gobernanza, y de transacción y 2) dadas las reglas existentes, debe existir el consenso necesario para efectuar un cambio sobre dichas reglas (OSTROM, GARDNER, WALKER, 1994, p. 16).

Al mismo tiempo, posibilita la introducción de otros tipos de racionalidad, como es el caso de la racionalidad limitada, que permiten teorizar bajo parámetros de comportamiento más próximos a la realidad. Esto es de vital importancia para poder introducirse al estudio de la interacción estratégica de las EF, consecuencia de que los miembros familiares parecen tomar sus decisiones priorizando ciertos “objetivos familiares” y en consecuencia accionar conforme a “heurísticos de acción colectiva”<sup>10</sup> que implican una conducta diferente a la de un socio estándar de una firma no familiar.

Finalmente, es menester destacar que esta línea de investigación en EF basada en los principios metodológicos del IAR requiere no solo de los desarrollos teóricos provenientes de la Teoría de los Juegos, sino también de aportes

provenientes de la Economía Experimental y de Investigación Cualitativa basada en estudios de caso. De esta manera, al igual que en los RUC su convergencia y complementariedad contribuiría a desarrollar un mayor sustento al programa que aquí se propone.

## **6. Diversidad y capital familiar: dos aspectos claves de estrecha vinculación con el marco analítico propuesto**

La propuesta de abordar a las EF desde el IAR presenta la posibilidad de estudiar dos aristas claves de la actual agenda de investigación en la materia. Por un lado, la evidente coexistencia de múltiples modelos de gestión de EF que alcanzan resultados asociados con el éxito y la supervivencia. Al mismo tiempo, se plantea la posibilidad de asociar el concepto de “Capital Social” y sus implicancias con el concepto de “Capital Familiar” analizado por los especialistas en EF.

Con respecto al primer lineamiento, este abordaje alega que la cooperación es necesaria para afrontar exitosamente los problemas de asignación y distribución en un RUC. En este marco, se trata de las instituciones que ofician de intermediarias en las relaciones interpersonales, puesto que a través de éstas se determinan las acciones permitidas y no permitidas (BOWLES, 2010).

Por tal motivo, -respondiendo a la explicación por analogía- la existencia de instrumentos diversos puestos en práctica por aquellas EF que han logrado superar el “Dilema de Supervivencia” puede analizarse alegando la existencia de instituciones que han sido forjadas atendiendo a las condiciones particulares de los contextos en los que se desarrollan. De esta manera, este abordaje presenta importantes hipótesis para introducirse en el estudio de la diversidad –ver Cuadro 1-, en contraposición a aquellos marcos analíticos que de manera anacrónica plantean recetas universales para

administrar eficientemente una EF.

Haciendo referencia a la segunda implicancia, el Capital Social se presenta como una categoría capaz de sintetizar aquellas cuestiones que hacen que un RUC sea sostenible en el tiempo. En este sentido, se entiende que las habilidades y el conocimiento que los individuos adquieren en el proceso de creación y sostenimiento de las instituciones son fundamentales en la resolución del “Dilema de Acción Colectiva” (OSTROM, GARDNER, WALKER, 1994). Si bien el estudio de dicho concepto se presenta como una rama incipiente dentro del IAR, Ostrom y Ahn (2003) definen formas específicas del mismo que facilitan el desarrollo de acciones individuales en pos de un objetivo común. Concretamente, se trata de un “[...] atributo de los individuos y de sus relaciones que acrecienta su habilidad para resolver problemas de acción colectiva” (p. 179).

En el marco del objeto de estudio, el concepto de Capital Familiar representa actualmente dentro de la agenda de investigación una temática de amplio debate y controversia. El análisis del mismo, implica la consideración de elementos que exceden por su propia complejidad al análisis estrictamente económico. No obstante, existe consenso sobre el efecto monetario positivo que el mismo tendría sobre la firma permitiendo ahorrar recursos productivos puestos al servicio de mecanismos de reducción de costos de transacción inherentes al “Problema de Coordinación de las EF”.

Finalmente, cabe resaltar que trabajar sobre el concepto de Capital Familiar desde esta perspectiva teórica permitiría alcanzar importantes avances en la literatura de EF, de manera análoga a los que se vienen suscitando en la literatura de RUC desde que ha surgido una línea específica que aborda la problemática desde la óptica del Capital Social.

## 7. Reflexiones finales

El presente trabajo entiende que las

características particulares de las EF ameritan un tratamiento especial dentro de la literatura de empresas. En virtud de ello, se vislumbra la necesidad de desarrollar un marco analítico innovador que permita brindar argumentos y explicaciones pertinentes a su naturaleza y problemáticas.

De esta manera, el desarrollo de argumentos planteados a lo largo del trabajo tiene como objetivo dar respuesta a dicha necesidad mediante el establecimiento de los lineamientos generales de un marco analítico alternativo. En primer lugar, cabe resaltar que el abordaje se focaliza en las EF que concentran la gerencia, la propiedad y el control de la firma en manos de un grupo familiar (definición restrictiva), y que poseen una estructura de tipo cerrada. Asimismo, se considera que las problemáticas que atañen a las firmas familiares se configuran como diversas aristas del denominado “Problema de Coordinación de las EF”, el cuál fue categorizado en el marco de esta investigación como: “un complejo proceso social de alineación de acciones individuales en pos del bienestar económico de la empresa”.

En este marco, siguiendo las bases del IAR impulsado por Elinor Ostrom el presente trabajo se propuso abordar analíticamente la dificultad de supervivencia de las EF mediante el planteamiento de una analogía entre éstas y los RUC. De esta manera, la existencia de EF longevas sirvió para brindar fundamentos sobre la conveniencia de focalizar el análisis desde la óptica de un Dilema de Acción Colectiva, al cual ha sido definido como “El Dilema de Supervivencia de la EF”.

Posteriormente, el trabajo se focalizó sobre ciertas regularidades que caracterizan la “Robustez Institucional” de los RUC autoadministrados en un conjunto interdependiente de hipótesis a testear en el marco de las EF. Cada una de ellas encuentra sus fundamentos en estructuras organizacionales basadas en mecanismos de gobernanza que emanan de instituciones surgidas en contextos con cierta horizontalidad, en contraposición a la Teoría de la Firma convencional erigida sobre la

base de las jerarquías.

De esta manera, se hizo lugar luego a la presentación de una serie de implicancias metodológicas de abordar las EF como un RUC. Puntualmente, se realizó un énfasis particular en determinar cómo diversas tipologías de juegos -tradicionales y evolutivos- contribuirían a modelizar problemáticas microeconómicas inherentes al interior de la EF, abordajes que deberían completarse con aportes de la Economía Experimental y metodología cualitativa basada en estudio de caso.

Finalmente, el trabajo de investigación que aquí culmina sirve conceptualmente como puntapié inicial para avanzar en el marco de dos elementos de estudio controversial y contemporáneo en la literatura de EF: la Diversidad de Procesos de Gobernanza y el Concepto de Capital Familiar.

### Reseña Bibliográfica

AGRAWAL, A.; NAGARAJAN, N. Corporate capital structure, agency costs, and ownership control: the case of all-equity firms. **The Journal of Finance**, v. XLV, n. 4, p. 1325-1331, 1990.

ARRUÑADA, B. **Teoría contractual de la empresa**. Madrid: Ed. Marcial Pons., 1998.

ASTRACHAN, J.; KOLENKO, T. Neglected factors explaining family business success: human resource practices. **Family Business Review**, v. 7, n. 3, p. 251-262, 1994.

BOWLES, S. **Microeconomics: behavior, institutions, and evolutions**. Princeton: Princeton University Press, 2010.

CALDER, G. The peculiar problems of family business. **Business Horizons**, v. 4, n. 3, p. 93-102, 1961.

CASADO CAÑEQUE, F.; RODRÍGUEZ BADA, M.A. La RSE en la gran empresa familiar española. **Instituto de la Empresa Familiar**, Documento 155, 2009.

CHUA, J.; CHRISMAN, J.; SHARMA, P. Defining family business by behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 4, p. 19-30, 1999.

COHEN, T.; LINDBERG, R. **Survival and growth: management strategies for the small firm**. New York: AMACOM, 1974.

CRAIG, J., GREEN, M., MOORES, K. Family business leadership: A stewardship and agency life cycle perspective. In: ANNUAL WORLD FAMILY BUSINESS RESEARCH CONFERENCE, 14., 2003, Lausanne. Poutziouris, P. Z., Steier, L. P. (Ed.), **New frontiers in family business research - The Leadership Challenge**. Lausanne, IFERA, 2003.

CHRISMAN, J.; CHUA, J.; LITZ, R. Comparing the agency costs of family and non-family firms: conceptual issues and exploratory evidence. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 28, n. 4, p. 335-354, 2004.

DAVIS, P. Realizing the potential of the family business. **Organizational Dynamics**, v. 12, n. 1, p. 47-57, 1983.

DONALDSON, L; DAVIS, J. Teoría de "stewardship" or teoría de la agencia: CEO governance and shareholder returns. **Australian Journal of Management**, v. 16, p. 49-64, 1991.

DONNELLY, R. G. The family business. **Harvard Business Review**, v. 42, p. 93-105, 1964.

GALLO, M. A.; VILASECA, A. Finance in family business. **Family Business Review**, v. 9, n. 4, p. 387-401, 1996.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. A financial perspective on structure, conduct, and performance in the family firm: an empirical study. **Family Business Review**, v. 11, n. 1, p.35-47, 1998.

\_\_\_\_\_; ESTAPÉ, M. La empresa familiar en el sector de alimentación y bebidas. In: \_\_\_\_\_. **La empresa Familiar**. Navarra: IESE, 1996. p.11-60.

GALVE GÓRRIZ, C. Propiedad y gobierno: la empresa familiar. **Ekonomiaz**, n. 50, p. 158-181, 2002.

GERSICK K. et al. **Empresas familiares: generación a generación.** México: Ed. McGraw-Hill, 1997.

HABBERSHON, T.; WILLIAM, M. A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. **Family Business Review**, v. 12, n. 1, p. 1-25, 1999.

HAMILTON, R.; FOX, M. The financing preferences of small firm owners. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, v. 4, n. 3, p. 239-248, 1998.

HARDIN, G. The tragedy of the commons. **Science**, v. 162, p. 1243-1248, 1968.

LANSBERG, I. Managing human resources in family firms: the problem of institutional Overlap. **Organizational Dynamics**, v. 12, n. 1, p. 39-46, 1983.

\_\_\_\_\_; PERROVE, E.; ROGOLSKY, S. Family business as an emerging field. **The Best of Family Business Review**, v. 1, n. 1, p. 1-8, 1988.

LEVINSON, H. Conflicts that plague family businesses **Harvard Business Review**, Marzo/Abril, p. 134-135, 1971.

MILLER MOYA, L. M. Acción colectiva y modelos de racionalidad. **Estudios Fronterizos**, v. 5, n. 9, p. 107-130, 2004.

MISHRA, C. S.; MCCONAUGHY, D. L. Founding family control and capital structure: the risk of loss of control and the aversion to debt. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 4, p. 53-64, 1999.

MORCK, R.; YEUNG, B. Agency problems in large family business groups. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 27, n. 4, p. 367-382, 2003.

OLSON, M. **The logic of collective action.** Harvard University Press, Cambridge, 1965.

OSTROM, E. **El gobierno de los bienes comunes.** La evolución de las instituciones de acción colectiva. Traducción de Iturbide Calvo, C.; Sandoval, A. México: Universidad Nacional Autónoma de México, Centro Regional de Investigaciones

Multidisciplinarias, 2000.

\_\_\_\_\_. **Understanding institutional diversity.** Princeton University Press, Princeton, New Jersey, 2005.

\_\_\_\_\_. Reformulating the commons. In: BURGER, J.; \_\_\_\_\_; NORGAARD, R.; POLICANSKY, D.; GOLDSTEIN, B. **Protecting the commons: a framework for resource management in Americas.** Washington, DC: Island Press, 2001. p. 17-44. cap. 1.

\_\_\_\_\_. Ahn, T. K. **Foundations of social capital.** Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishers, 2003.

\_\_\_\_\_; GARDNER, R.; WALKER, J. **Rules, games and common-pool resources.** Michigan: University of Michigan Press, 1994.

SACCHETTI, S.; TORTIA, E. The internal and external governance of cooperatives: the effective membership and consistency of value. **AICCON, Working Papers 111/2012.** Bologna: Faculty of Economics, University of Bologna, 2012.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. A new framework for the economic analysis of cooperative firms: self-defined rules, common resources, motivations, and incentives. **EconomEtica Working Papers**, n. 21, p.1-25, 2010.

SALAZAR TERREROS, I.; GALVE GÓRRIZ, C. Empresa cooperativa vs. capitalista. ¿Afecta la forma de gobierno a la eficiencia productiva? **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**, v. 17, n. 3, p. 133-144, 2008.

SALVATO, C. Towards a stewardship theory of the family firm. Working. In: XI CONGRESO FAMILY BUSINESS NETWORK, 11., 2001, Finland. **Proceedings...**Helsinki, Finland, 2002.

SCHULZE, W. et al. Agency relationships in family firms: theory and evidence. **Organization Science**, v. 12, n. 2, p. 99-116, 2001.

\_\_\_\_\_; LUBATKIN, M.; DINO, R. Altruism, agency and the competitiveness of family firms. **Managerial and Decision Economics**, v. 23, p. 247-259, 2002.

SHANKER, M.; ASTRACHAN, J. Myths and realities: family business's contribution to the US economy - A framework for assessing family business statistics. **Family Business Review**, v. 9, n. 2, p. 107-122, 1996.

SHEPSLE, K.A. Studying institutions: some lessons from the rational choice approach. **Journal of Theoretical Politics**, v. 1, n. 2, p. 131-147, 1989.

TAGURI, R.; DAVIS, J. Bivalent attributes of the family firm. **Family Business Review**, v. 9, n. 2, p. 199-208, 1996.

TORTIA, E. **The firm as a common**. The case of accumulation and use of common resources in mutual benefit organizations. University of Trento, Departamento de Economía, Documento de Trabajo n. 12, 2011.

WARD, J.; ARONOFF, C. E. Managing family-business conflict. **Nation's Business**, v. 82, n. 11, p. 54-55, 1994.

WARD, J. Growing the family business: special challenges and best practices. **Family Business Review**, v. 10, n. 4, p. 323-338, 1997.

WESTHEAD, P.; COWLING, M. Family firm research: the need for a methodological rethink. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 1, p. 31-57, 1998.

WINTER, M. et al. Tracking family business and their owners over time: panel attrition, manager departure and business demise. **Journal of Business Venturing**, v. 19, n. 4, p. 525-559, 2004.

## Notas

1 Entre estas estructuras se encuentran un grupo heterogéneo de empresas tales como: las cooperativas agrícolas, las firmas recuperadas por sus trabajadores, algunas PyMEs que se constituyen sobre la base de vínculos afectivos de sus socios fundadores, y ciertas empresas familiares. Entre sus características comunes, se encuentra la presencia de ciertos *objetivos paralelos al ánimo de lucro*, tal es el caso del énfasis en la mutualización de las acciones y resultados, el

desarrollo de una fuente laboral y de ingreso seguro para los miembros, y una visión de crecimiento futuro basada en mecanismos que resultan de complejos procesos de coordinación sostenidos sobre vínculos construidos intersubjetivamente

2 Bajo esta estructura formal la firma es "gobernada" por asalariados calificados llamados gerentes, y financiada por accionistas que no poseen en principio, la capacidad de afectar la toma de decisiones cotidianas de la firma.

3 Existe sobrada evidencia empírica que demuestra que cuando este tipo de firmas se acogen a una definición restrictiva, diseñan una estructura financiera que responde a los postulados teóricos de La Teoría del Orden Jerárquico. (AGRAWAL y NAGARAJAN, 1990; GALLO y VILASECA, 1996, 1998; HAMILTON y FOX, 1998; MISHRA y MCCONAUGHY, 1999; GALLO, TÀPIES y CAPPUYNS, 2004). En concreto, utilizan como último mecanismo de financiación a las fuentes externas, priorizando la reinversión de dividendos y préstamos particulares de miembros de la familia. Entre las causas que plantean estos trabajos para explicar dicho comportamiento, se encuentra el temor que poseen los socios familiares de la empresa de perder el control de las decisiones de la firma.

4 En varios países donde los procesos sucesorios generan una obligación tributaria a los socios familiares, las EF han logrado coordinar esfuerzos para que sus miembros se encuentren exentos de tributar, siempre y cuando se comprometan por un cierto período de tiempo a mantener el capital heredado de cada miembro familiar en el marco de la actividad productiva o comercial de la misma. Los períodos de tiempo, dependen de cada legislación pero varían todos aproximadamente entre los cinco y diez años.

5 El primero sostiene que las EF son poseedoras de ventajas competitivas generadas a partir de un uso propio y único de los recursos disponibles, adquiriendo de esta forma características identitarias y favorables. En el mismo sentido, el segundo enfoque sostiene que una proporción considerable de EF se caracteriza por conocimientos y rutinas organizacionales de tipo "introvertidas", priorizando los vínculos desarrollados "hacia adentro" de la firma (COHEN y LINDBERG, 1974; CASADO CAÑEQUE y RODRÍGUEZ BADA, 2009). En este contexto, mantener la empresa sin alta rotación de los agentes que la componen y sin someter a control de terceros extraños los mecanismos de gobernanza

internos, parecen ser los mejores instrumentos para evitar que la misma se estandarice en el mercado.

6 Dicho criterio es definido de la siguiente manera: “La familia comparte lo que tiene y reparte desde criterios de igualdad o necesidad. La igualdad entre los distintos miembros es reclamada desde la más temprana edad.” (LANDSBERG, 1983, p. 48)

7 Término acuñado por Shepsle (1989).

8 La consolidación de estos modelos teóricos, y de su predicción sobre la ineludible tragedia de los RUC, no se ha remitido estrictamente al ámbito académico, sino que ha tenido su correlato en el diseño de los lineamientos de política. Concretamente, entre las soluciones propuestas para evitar la sobreexplotación de los recursos se esgrimen: por un lado, la intromisión de un planificador centralizado en la administración del RUC, y por otro, la implementación de los criterios de mercado, especialmente de los derechos de propiedad privada.

9 La modelización a través de este tipo de juegos, implica reglas que se componen de dos tipos de elementos: en primer lugar aquellos que reproducen “situaciones del mundo físico” entendidos como inmutables por las acciones de los agentes; y por otro lado los “componentes deónticos” que son resultado de la construcción institucional y cuyas modificaciones implican cambios en la estructura de los juegos y por ende en el conjunto solución factible. (OSTROM, GARDNER y WALKER, 1994)

10 Se trata de instrumentos simples - más concretamente esquemas de decisión- que los individuos van desarrollando en la medida en que atraviesan diversas experiencias. Se definen como una “[...] caja de herramientas de la que, de forma adaptativa, **[los individuos]** van sacando los mecanismos más adecuados para cada situación concreta” (MILLER MOYA, 2004, p. 123).