

# La empresa familiar: Desarrollo de sus tipologías de 1980 a 2009

*Family Business: Typology  
development through 1980-2009*

María Isabel de la Garza-Ramos<sup>\*</sup>, José Melchor Medina-Quintero<sup>2</sup>,  
Elizabeth Mayer-Granados<sup>1</sup> y Karla Paola Jiménez-Almaguer<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Universidad Autónoma de Tamaulipas, Facultad de Comercio y Administración de Tampico.

<sup>2</sup>Universidad Autónoma de Tamaulipas, Facultad de Comercio y Administración Victoria,  
Centro Universitario "Adolfo López Mateos", Ciudad Victoria, Tamaulipas, México. C.P. 87124.

\* Autora para correspondencia: Universidad Autónoma de Tamaulipas, Facultad de  
Comercio y Administración de Tampico, Centro Universitario Tampico-Madero, Tamaulipas,  
México. Col. Universidad. C.P. 89137.  
igarza@uat.edu.mx

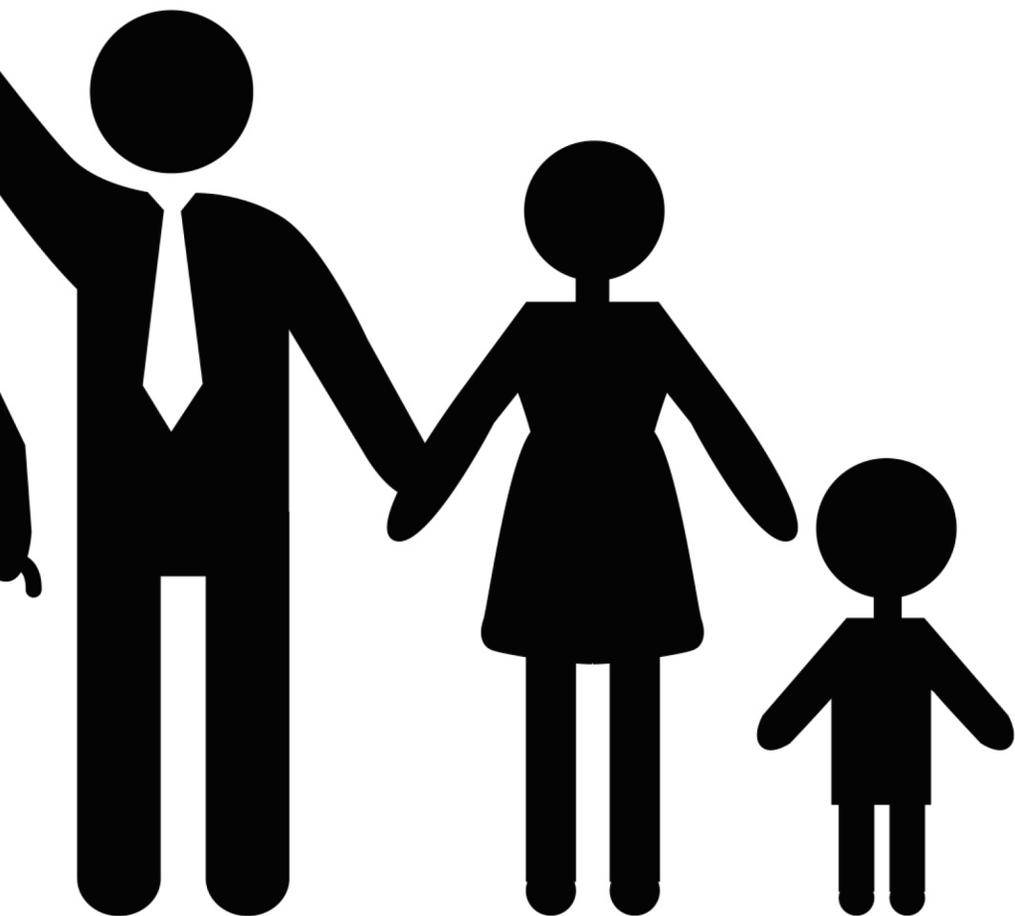
**Fecha de recepción: 25 de octubre de 2011.**

**Fecha de aceptación: 31 de mayo de 2012.**

## RESUMEN

La empresa familiar adquiere cada vez más importancia en el campo de la investigación organizacional por sus características distintivas que influyen en su desarrollo, su importancia en la generación de empleos y contribución al Producto Interno Bruto Nacional, pero también por los porcentajes tan bajos de supervivencia al transitar de una a otra generación, lo que obliga a observarla desde diferentes ópticas para poder entenderla como fenómeno social. Centrándose la discusión en las diferencias sustanciales que distinguen a las empresas familiares entre sí, se presentan los resultados de una revisión bibliográfica sobre nueve diversas tipologías que han utilizado los estudiosos de la misma para clasi-





ficarla. Los resultados indican que durante quince años primó una sola tipología de la empresa familiar: la generacional, posteriormente las clasificaciones se enfocan al estudio de los sistemas que la conforman, la empresa y la familia.

**PALABRAS CLAVE:** Tipología, empresa familiar, cambio generacional.

**ABSTRACT**

The family business is becoming increasingly important in the field of organizational research because of its distinctive features that influence its development, its importance in generating employment and contribution to national GDP, but also because its low survival rates when moving

from one generation to another, making it necessary to look at it from different perspectives to understand this social phenomenon. Focusing the discussion on the substantial differences that distinguish family businesses among them the results of a careful review of the literature on nine different typologies that scholars have used to classify the same are presented. The results indicate that fifteen years it has prevailed one type of family business: the generational classifications, subsequently the researches has been focus on systems that comprise: business and family.

**KEY WORDS:** Typology, family business, generational change.

## INTRODUCCIÓN

La empresa familiar (EF) es objeto de investigación desde hace menos de tres décadas, aunque inicia en los años 1970 y 1980 con algunos artículos, se empieza a considerar como tal a finales de la década de 1980 (Gersick y col., 1997; Bornheim, 2000). En su inicio, una constante en su estudio fue el diferenciarla de la empresa no familiar (Allouche y col., 2008; Barnett y col., 2009; Leach, 2009), después se centró su análisis en la consideración del grado de compromiso de la familia con la empresa (Claver y col., 2008), para, posteriormente, verla como un todo compuesto de dos sistemas que lo conforman: empresa-familia.

Igualmente sucede en lo que respecta a los elementos que forman la organización familiar. Así, la discusión sobre el número de factores que la definen ha quedado atrás, aceptándose que la propiedad o control, el poder o gestión y la continuidad son fundamentales para hacerlo (Gallo, 2008). Aun así, no existe un concepto único de EF. Según Uhlner (2005), la dificultad para obtener una definición clara y consensuada de empresa familiar se debe, en buena medida, a que los negocios familiares son realidades multidimensionales por naturaleza.

Una razón importante para profundizar el estudio de la EF es el riesgo de su desaparición. Las estadísticas muestran que únicamente el 30% subsiste al pasar de la primera a la segunda generación, y de 10% al 15% de la segunda a la tercera (Gallo, 1998; Menéndez y Rojas, 2009).

Por otra parte, Gallo y Amat (2003: 6) enfatiza en "la importancia de disponer esquemas que ayuden a clasificar las empresas, que permitan describir las características de estas tipologías

distintas, y así poder comprenderlas, conocer sus problemas y evoluciones, y ayudar a su mejor desarrollo", que es lo que se pretende realizar en las páginas siguientes. Entendiendo por tipología el estudio o clasificación sistemática de tipos que, según sus características peculiares, se realiza en una disciplina determinada y es útil para establecer relaciones entre sus elementos y profundizar el conocimiento de ellos (Diccionario de la Lengua Española, 2011).

De esta manera el presente estudio primeramente muestra los resultados de una revisión bibliográfica sobre este tema con el propósito de exponer, en forma cronológica, las diversas clasificaciones que se han realizado en investigaciones de 1980 a la fecha. Asimismo, se presenta la importancia o utilidad de cada tipología, terminando con una contrastación entre ellas.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

Habiendo quedado atrás la discusión sobre las distinciones de la EF con respecto a la empresa no familiar, la atención de los estudiosos se dirige ahora a las diferencias sustanciales que distinguen a las empresas familiares entre sí.

Al respecto, Amat (2000: 18) asegura que "No hay una tipología única de empresas familiares". Así, pueden clasificarse como cualquier otra empresa según su tamaño o ubicación geográfica: por su alcance local, regional, nacional e internacional. O bien, por actividad: comercial, industrial y de servicio. Otra forma de hacerlo es por su constitución jurídica, en públicas y privadas o por la edad de la empresa (Casillas y Vázquez, 2005). Sin embargo, por su característica de ser familiar, los tipos varían y se distinguen de las clasificaciones anteriores debido a que sólo las organizaciones familiares pueden ubicarse en estas tipologías, las cuales son tratadas en este trabajo, que pretende profundizar en los estudios que otros investigadores han realizado.

### TIPOLOGÍAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

A continuación se muestran nueve tipologías de la EF en orden cronológico:

1. *Atendiendo a la etapa generacional en la que se encuentra la empresa.* Esta tipología es la más antigua y se basa en tres factores:

i) la propiedad, ii) la dirección y iii) la toma de decisiones (Danco, 1980):

**a)** Empresa familiar de primera generación, a cargo de un solo dueño fundador, quien ostenta

la propiedad, el poder y la toma de decisiones.

**b)** Empresa familiar de segunda generación, llamada sociedad o asociación de hermanos, en la que la dirección puede continuar en un miembro familiar, pero la propiedad y la toma de decisiones es comúnmente colectiva.

**c)** Empresa familiar de tercera y siguientes generaciones, o consorcio de primos, en ella la dirección puede recaer en un miembro de la familia elegido por todos, pero en lo referente a la propiedad, la toma de decisiones se torna más compleja, al multiplicarse el número de miembros que conforman la empresa y ser el parentesco entre ellos más lejano.

Esta clasificación es útil para identificar el momento que vive la empresa respecto a quienes poseen el poder económico, el control administrativo y la toma de decisiones y para identificar su tránsito por la vida de la familia. Su valor principal estriba en particularizar las notables diferencias entre una y otra clase de empresas conforme a la generación en donde se encuentran (Ward, 1987; Lansberg, 1998), con más de treinta años esta tipología sigue siendo muy utilizada.

2. *Basada en la voluntad de continuidad y al tipo de relación y dedicación de los miembros de la familia, en la que se destaca la razón de ser de la empresa con respecto al desempeño de los miembros de la familia dentro de la misma (Gallo, 1995), de la forma siguiente.*

**a)** Empresa de trabajo familiar, es aquella en la que uno de sus fines es que muchos miembros de la familia trabajen en ella.

**b)** Empresa de dirección familiar, es en la que existe el deseo de pertenecer unidos en la propiedad, pero conscientes de que sólo algunos serán capaces de ocupar puestos directivos.

**c)** Empresa de inversión familiar, es la que tiene un enfoque preponderante en la inversión, o sea que predomina el interés de los miembros de la familia en estar unidos en el control y la aportación del capital.

**d)** Empresa familiar coyuntural, es aquella en la que la unión de los integrantes de la familia se ha visto forzada más por motivos hereditarios, que por voluntad propia.

Esta tipología es útil para conocer cómo es considerada la empresa por sus integrantes: como fuente de empleo, como fuente de inversión redituable o que, por razones hereditarias, sentimentales y legales, entre otras, se sienten en el deber de continuarla.

AUTORES Y AÑOS	CRITERIOS	ELEMENTOS	TIPOLOGÍAS
Danco 1980; Ward, 1987; Gallo, 1995; Lansberg, 1998	Etapa generacional	Propiedad, dirección y toma de decisiones depositadas en uno o más miembros familiares	Dueño fundador Asociación de hermanos Consortio de primos
Gallo, 1995	Tipo de relación y dedicación de los miembros familiares	El deseo de los integrantes de la familia con respecto a la empresa	Empresa de trabajo familiar Empresa de dirección familiar Empresa de inversión familiar Empresa coyuntural
Shanker y Astrachan, 1996	Participación familiar en la empresa	Porcentaje accionario, control del voto, poder, involucramiento de varias generaciones de la familia y administración activa por miembros de la familia	Baja participación familiar Media participación familiar Alta participación familiar
Jaffe, 1999	Número de generaciones que trabajan dentro de la empresa	Número de miembros trabajando dentro de la empresa	Empresa unigeneracional Empresa multigeneracional
Gallo y Amat, 2003	Énfasis y atención a la familia y a la empresa	Importancia del sistema familia Importancia del sistema empresa	La empresa más importante que la familia La familia más importante que la empresa Importancia de empresa y familia en equilibrio
Gómez, 2006	Desempeño de la confianza y la dirección estratégica	Desempeño económico Desempeño familiar	Empresa familiar crítica Empresa familiar astuta Empresa familiar ingenua Empresa familiar ideal
Pérez y col., 2007	Sobre la base de la implicación de las relaciones familiares en las prácticas de dirección y gobierno	Las prácticas administrativas La sucesión El grado de familiaridad	Empresa familiar indefinida Empresa familiar integrada Empresa familiar independiente
Abumohor y col., 2008	Perfil de complejidad y estructura de gestión	Tamaño de la empresa Tamaño de la familia	Capitán Emperador Equipo familiar Estructurado Corporación
Basco y Pérez, 2009	Relación empresa-familia en las funciones de dirección y gobierno	Las prácticas de dirección y gobierno y la relación de los sistemas empresa-familia	Con orientación empresarial Con orientación integradora Con orientación inmadura

**CUADRO 1** Fuente: Elaboración propia.

### *Las tipologías de la empresa familiar 1980-2009.*

*Table 1. Typologies of family business through 1980-2009.*

3. *Con relación a la baja, media o alta participación familiar en la empresa.* Shanker y Astrachan (1996), fijan cinco criterios que identifican la EF: i) el porcentaje accionario; ii) el control del voto; iii) el poder sobre la dirección estratégica; iv) el involucramiento de varias generaciones de la familia dentro de ella y; v) la administración activa por miembros de la familia, clasificándola de la siguiente forma:

**a)** La empresa con participación familiar amplia, es en la que se da un efectivo control sobre la dirección estratégica de la empresa, aunque la participación de miembros de la familia en el

aspecto operativo sea escasa.

**b)** La empresa con participación familiar intermedia, es en la que el fundador o sus descendientes poseen la dirección de la empresa, están legalmente controlados los votos, y existe participación de la familia.

**c)** La empresa con participación familiar restrictiva, se da cuando la empresa ha estado por múltiples generaciones en la familia y ésta tiene una intervención grande y activa tanto en la propiedad como en la dirección.

Esta tipología es importante porque muestra diversas formas e intensidad de participación de

los miembros familiares y es útil para conocer la tendencia hacia la profesionalización de la empresa, en la medida en que sean proclives a la participación de externos en la dirección y la toma de decisiones.

4. *Respecto al número de generaciones que trabajan dentro de la empresa.* En esta tipología sólo se presentan dos tipos de empresa familiar (Jaffe, 1999):

**a)** Unigeneracional, cuando la empresa se encuentra compuesta por miembros de una misma época que fundan o comparten la dirección y la propiedad.

**b)** Multigeneracional, se da cuando los fundadores consideran que la empresa ha crecido lo suficiente para permitir el ingreso, a la misma, de miembros de la siguiente generación.

La clasificación enfatiza la cantidad de miembros de diversas generaciones familiares que trabajan dentro de la empresa, pudiendo coexistir miembros hasta de tres generaciones participando al mismo tiempo, y es útil para entender la complejidad del funcionamiento debido a la coexistencia de miembros de diversas generaciones interactuando dentro de la empresa.

**5.** *Según el énfasis dado y la atención prestada al ámbito familiar y al empresarial.* Esta clasificación refiere la importancia dada a la familia y a la empresa por los integrantes de la empresa (Gallo y Amat, 2003):

**a)** La empresa es más importante que la familia, en la que se mantiene a ésta al margen.

**b)** La familia es más importante que la empresa, en la que no se considera el desarrollo de la empresa, manteniéndola en su nicho, sino que se da prioridad a la familia.

**c)** La importancia de ambas está en equilibrio, en ella se dan reglas muy claras para delimitar los ámbitos empresarial y familiar.

Su importancia estriba en que muestra la preeminencia de un sistema sobre el otro, siendo lo ideal llegar al equilibrio entre ambas.

**6.** *De acuerdo al desempeño de la confianza y la dirección estratégica.* Basada en dos tipos de desempeño: i) el económico, traducido en una dirección estratégica que asegure el éxito financiero y la permanencia en el mercado; y ii) el familiar que consiste en que la familia se mantenga unida, con un sentido de compromiso que despierte en ella un deseo de continuidad intergeneracional, y que se promueva una confianza hacia el externo no familiar (Gómez, 2006; 2010).

**a)** Empresa familiar crítica, en la que no existe una estrategia directiva ni hay confianza familiar mutua ni hacia los externos, lo cual lleva a un mal desempeño económico, falta de unidad y compromiso familiares, con resultados generalmente negativos.

**b)** Empresa familiar astuta, en la que hay una dirección estratégica ya consolidada, pero persiste la desconfianza familiar mutua y hacia los externos, que da como resultado un buen desempeño empresarial, más no así el familiar, lo que

provoca conflictos interfamiliares.

**c)** Empresa familiar ingenua, es aquella en la que no hay una dirección estratégica adecuada, pero existe una confianza entre los miembros de la familia y hacia los externos, lo que trae como resultado una falta de rentabilidad del negocio, el cual se sostiene por la unidad familiar, con el riesgo de que, al paso del tiempo, vaya declinando.

**d)** Empresa familiar ideal, es en la que se mantiene un alto grado de compromiso familiar y hacia los externos, así como una buena dirección estratégica, lo que trae como resultado un alto desempeño económico.

Esta clasificación resulta útil para ver la empresa a la luz de dos ópticas diferentes: la empresarial y la familiar, basada en factores como son las prácticas administrativas y el compromiso y la confianza familiares, debiendo buscar, como en la anterior, un sano equilibrio entre ambos sistemas.

**7.** *Sobre la base de la implicación de las relaciones familiares en las prácticas de dirección y gobierno.* Relaciona las prácticas administrativas con el grado de familiaridad que se experimenta al llevarlas a cabo dentro de la empresa (Pérez y col., 2007):

**a)** Empresa familiar indefinida, es la que exterioriza una menor importancia en cuanto a los aspectos empresariales y familiares con respecto al desarrollo de sus prácticas.

**b)** Empresa familiar integrada, cuya característica es el desarrollo de prácticas que abarcan el espectro empresa-familia.

**c)** Empresa familiar independiente, la cual se distingue por tener una menor filosofía familiar y por prestar una mayor atención a las prácticas empresariales.

Esta tipología es útil porque muestra el estado de desarrollo de las empresas: las indefinidas están menos desarrolladas y tienen graves carencias directivas, mientras que las integradas tienen una participación activa de la familia, en el aspecto de la propiedad y la toma de decisiones, de una forma activa e influyente. Por otra parte, las independientes limitan las influencias familiares a ciertos ámbitos específicos y presenta altos niveles de eficacia empresarial.

**8.** *Según su perfil de complejidad y su estructura de gestión.* Basada en la idea de que las EF's

no son homogéneas, su fundamento es el grado de complejidad de ambos sistemas, la empresa y la familia (Abumohor y col., 2008):

**a)** Capitán, en ésta se presenta una escasa complejidad de familia y de empresa.

**b)** Emperador, en ella la complejidad de la familia y la dimensión de la empresa son considerables.

**c)** Equipo familiar, es en la que se presenta una baja complejidad de la empresa y alta complejidad de la familia.

**d)** Estructurada, en la que se da una complejidad alta en la empresa y baja en la familia.

**e)** Corporación, aquella en la que la complejidad de la empresa y de la familia son elevadas.

Es útil para conocer la mezcla del tamaño de la empresa y de la familia que la posee y dirige, pudiendo suponer que a más antigüedad corresponderá una mayor complejidad familiar.

**9.** *Por la forma en que integran la relación empresa-familia en las funciones de dirección y gobierno.* Combina las prácticas de dirección y gobierno según la intensidad de la relación de los sistemas empresa-familia (Basco y Pérez, 2009):

**a)** Con orientación empresarial, se caracteriza por la importancia que se da a la filosofía empresarial, usando un mínimo de prácticas familiares, suficiente para unir los dos sistemas.

**b)** Con orientación integradora, es la que abarca la relación empresa-familia, de forma que se considere como un sistema único que integra las filosofías empresarial y familiar.

**c)** Con orientación inmadura, es la que ignora el desarrollo de las prácticas familiar y empresarial, de tal forma que sus sistemas, tanto de dirección como de gobierno, son inmaduros.

Esta clasificación permite evaluar las eficacias empresarial y familiar al mismo tiempo, y relacionarlas con los resultados económicos que se obtienen, con los cuales aseguran el éxito y continuidad de la empresa en la familia.

## CONCLUSIONES

De la literatura revisada se puede apreciar que las diferentes formas de clasificar las EF's, a través del tiempo, denotan una evolución de las tipologías de este tipo de organizaciones (Cuadro 1). Así, durante quince años, de 1980 a 1995 primó una sola tipología de la EF: la generacional, la cual sigue teniendo vigencia

hasta la fecha. Con base en esta clasificación surgieron una serie de tipologías cuyo punto de partida fue la existencia de familiares trabajando dentro de la empresa: por el tipo de participación; porque fueran de la misma o diferente generación; o por la preeminencia de la clase de contribución, esto es, la inversión, la dirección o el trabajo.

Es en el año 2003 cuando las clasificaciones cambian, enfocándose al estudio de los sistemas que conforman la EF: la empresa y

la familia. Las tipologías enfatizan el grado de importancia de uno sobre el otro; el tipo de desempeño, económico o familiar, que prevalece en la organización; el tamaño de cada uno de los sistemas; las prácticas administrativas, el grado de familiaridad y la sucesión; y las prácticas de dirección y gobierno, así como las relaciones de familiaridad. Esta óptica es la que prevalece en la actualidad.

Seguramente existen más esfuerzos de clasificación por otros autores que no se to-

caron en esta revisión de literatura y que irán conociéndose a medida que se continúe profundizando en este importante tema, lo cual permitirá que surjan estrategias que ayuden a elevar los grados de supervivencia de la empresa familiar, aprovechando las características positivas que las diversas tipologías dan a conocer y paliando las deficiencias que muestran. ■

## REFERENCIAS

- Abumohor, N., Cassis, V. y Narváez, P. (2008). "Cinco tipos de empresas familiares". [En línea]. Disponible en: [http://www.atinachile.cl/content/view/20826/Cinco\\_tipos\\_de\\_empresas\\_familiares.html](http://www.atinachile.cl/content/view/20826/Cinco_tipos_de_empresas_familiares.html). Fecha de consulta: 22 de julio de 2011.
- Allouche, J., Amann, B., Jaussaud, J. and Kurashina, T. (2008). "The impact of family control on the performance and financial characteristics of family versus nonfamily businesses in Japan: A matched-pair investigation". *Family Business Review*, 21 (4): 315-329.
- Amat, J. M. (2000). *La continuidad de la empresa familiar*. 2ª. Edición. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Barnett, T., Eddleston, K. and Keellermans, F.W. (2009). "The effects of family versus career role salience on the performance of family and nonfamily firms". *Family Business Review*, 22 (1): 39-52.
- Basco, R. y Pérez, M. J. (2009). "Studying the family Enterprise holistically. Evidence for integrated family and business systems". *Family Business Review*. 22 (1): 82-93.
- Bornheim, S. (2000). *The Organizational Form of Family Business*. Kluwer Academic Publisher.
- Norwell: Kluwer Academic Publisher.
- Casillas, J. C., Díaz, C. y Vázquez, A. (2005). *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones*. España: Thomson Editores.
- Claver, E., Rienda, L. y Quer, D. (2008). "Factores familiares y compromiso internacional: Evidencia empírica de las empresas españolas". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. (35): 7-27.
- Danco, L. (1980). *Inside the Family Business*. Center for F.B. Cleveland: University Press.
- Diccionario de la Lengua Española (2011). 22ª. Edición. [En línea]. Disponible en: <http://www.rae.es/rae/gestores/gespub000011.nsf/voTodosporId/1B06DEBB32548312C125776F002F5284?OpenDocument&i=6>. Fecha de consulta: 20 de diciembre de 2011.
- Gallo, M. A. (1995). *La empresa familiar. Texto y casos*. Barcelona: Editorial Praxis, S. A.
- Gallo, M. A. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona. Barcelona.
- Gallo, M.A. (2008). *Ideas básicas para dirigir la empresa familiar*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra, S.A.
- Gallo, M. A. y Amat, J. M. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Gersick, K, Davis, J., Mc Collom y M. Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gómez, G. (2006). "¿Son iguales todas las empresas familiares? Caminos por recorrer". Family Council Consulting. [En línea]. Disponible en: [http://www.dinero.com/wf\\_InfoArticulo.aspx?idArt=28903](http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?idArt=28903). Fecha de consulta: 22 de julio de 2008.
- Gómez, G. (2010). *¿Cómo construir un legado familiar? Un modelo para tener familias empresarias perdurables*. Colombia: Cengage Learning.
- Jaffe, D. (1999). *Como capacitar a la generación siguiente: Trabajar con los seres queridos: Estrategias para el éxito de una empresa*. Buenos Aires: Editorial Ateneo.
- Lansberg, I. (1998). *Succeeding generations. Realizing the dream of families in business*. Boston: Editorial Harvard Business School Press.
- Leach, P. (2009). *La empresa familiar*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Menéndez R. S. y Rojas J. C. (2009). *Situación y Retos de las Empresas Familiares en Asturias*. Primera Edición. Oviedo, España: Septem Ediciones.
- Pérez, M. J., Basco, R., García-Tenorio, J., Giménez, J. y Sánchez, I. (2007). *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar*. Madrid: International Thomson Ed. Spain Paraninfo. S. A.
- Shanker, M.C. and Astrachan, J. M. (1996). "Work and Family Abstracts of Myths and Realities: Family Business". *Family Business Review*, 9b (2): 107-122.
- Uhlener, L.M. (2005). "The Use of the Guttman scale in development of a family orientations index for Small to Medium-Sized Firms", *Family Business Review*, 18 (1): 41-56.
- Ward, J. (1987). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.