

## La aplicación de las teorías de la Agencia y Stewardship en las empresas familiares: análisis desde un enfoque cualitativo

Lorena Rivera-Badillo<sup>1</sup> José Herrera-Herrera<sup>2</sup>

Fecha de recepción: 31 de Agosto 2017

Fecha de aceptación: 26 de Septiembre 2017

### Resumen

Este trabajo revisa los conceptos de las teorías de Agencia y de Stewardship, así como las características y aptitudes de los directivos en la aplicación de cada teoría dentro de las empresas familiares. La aplicación de la teoría que más convenga a la empresa depende de su realidad y aptitudes de los directivos. El gobierno en una empresa familiar es el eje de la gestión para mantener la unidad de la familia y el negocio. El funcionamiento de éstas se debe medir por: 1) Propiedad; 2) Número de accionistas; 3) Número de miembros de la familia; y 4) Liderazgo familiar.

**Palabras clave:** Teoría de Stewardship, teoría de Agencia, empresas familiares, gobierno corporativo.

### Abstract

This paper reviews Agency and Stewardship theories concepts, as well as, manager's characteristics and aptitudes used in each theory application in familiar businesses. Choosing the right theory for a business will depend on manager's aptitudes and experience, according to the reality. Government, in a familiar business, is the management axis to maintain family union and business prosperity too. Familiar businesses development is usually measured by: 1) Property; 2) Number of shareholders; 3) Number of family members; and 4) Familiar leadership.

**Keywords:** Stewardship theory, Agency theory, family businesses, corporate government.

### Introducción

El objetivo de este trabajo se basa en el análisis de temas que refieren a teoría de la Agencia (Miller et al, 2006; Madison et al, 2016), teoría de Stewardship (Corbetta y Salvato, 2004; Eddleston, Kellermanns y Zellweger, 2012) y gobierno en la empresa familiar (San Martín-Reyna & Duran-Encalada, 2012). Así pues, se complementa con varias fuentes bibliográficas para conseguir un concepto más preciso y claro de la aplicación de una de las teorías que direccionen al gobierno familiar a conseguir mejores resultados.

Las empresas familiares podrían tener serias dificultades para elegir la aplicación de la teoría que satisfaga sus necesidades, por lo tanto, la buena elección de dicha teoría se presenta como un tema de amplio interés para este tipo de empresa. Teniendo como objetivo principal la resolución de este problema de importancia para las empresas familiares, este trabajo examina varios estudios de diferentes autores con el propósito de analizar sus vínculos, y poder ofrecer una solución que mejore tanto el gobierno como la gestión empresarial.

Se inicia definiendo la teoría de la Agencia y la teoría de Stewardship dado que es de vital importancia analizar las diferencias entre las dos teorías, así como las características psicológicas del "Modelo Hombre" que identifique al representante que gestionará la empresa (Westhead & Howorth, 2006).

La empresa familiar que tenga como directivo a una persona

que busca recompensas individuales, supremacía de decisiones y control, debe adoptar la teoría de la Agencia y aplicar mecanismos de control y reducción de costos, pero si, por el contrario, la empresa familiar tiene como directivo a una persona que busca recompensas corporativas, crecimiento personal y es pro-organizativo, debe adoptar la teoría de Stewardship. No obstante, la decisión final deberá ser del propietario de la empresa tras analizar tanto la aptitud de su directivo (individualista o corporativa) como el entorno y la realidad en la que la empresa opera.

El Gobierno de la empresa familiar pretende comparar diferentes modelos de gestión y estrategia para valorar las formas de participación de los miembros de la familia. Además, analiza distintos aspectos del funcionamiento de la empresa familiar, considerados fundamentales para conseguir éxito.

Este trabajo aplica la investigación exploratoria para obtener información de 24 artículos científicos de los cuales se capta lo relevante respecto a la aplicación de las teorías de la Agencia y de Stewardship en las empresas familiares. Esto permite determinar las palabras claves de este estudio y el análisis desde una perspectiva teórica.

Como parte final del trabajo, se presentan reflexiones a la investigación realizada, que ayudarán a obtener una visión general sobre los factores que favorecen la eficiencia de una empresa familiar.

### Metodología

Este estudio se apoya en la exploración de 24 artículos científicos de donde se derivan las palabras claves que centran el análisis de este trabajo. En la primera revisión se clasifica por año de publicación para luego bajo criterio personal elegir los de mayor relevancia. Se destaca que todos los documentos forman parte del bagaje de conocimiento que han permitido la construcción de este artículo. A continuación, se exponen cada uno de los autores en orden cronológico.

Tabla 1. Revisión de artículos científicos

Palabras claves	Autor/Año	Año
Empresas familiares	de Vries	1993
	Pitbod y Dodero	1997
	Carlock y Ward	2002
	Corbetta y Salvato	2004
	Westhead y Howorth	2006
	Salvato y Aldrich	2012
	Miller, Minichilli y Corbetta	2013
Teoría de Agencia	Dekker, Lybaert, Steijvers y Depaire	2015
	Miller y Breton-Miller	2006
	De Massis, Kotlar, Chua y Chrisman	2014
	Mitter, Duller, Feldbauer-Durstmüller y Kraus	2014
	Jaskiewicz, Combs y Rau	2015
	Madison, Holt, Kellermanns y Ranft	2016
	Davis, Schoorman, y Donaldson (1997)	1997
Teoría de Stewardship	Miller y Breton-Miller	2006
	Eddleston, Kellermanns y Zellweger (2012)	2012
	Hernández	2012
	Glinkowska y Kaczmarek	2015
	Gallo y Kenyon-Rouvinez (2005)	2005
Gobierno familiar / gobierno corporativo	Miller y Breton-Miller (2006)	2006
	San Martín-Reyna y Duran-Encalada (2012)	2012
	Chrisman, Sharma, Steier y Chua (2013)	2013
	Hernández, Portillo, Romero y Hernández (2015)	2015
	Madison, Holt, Kellermanns y Ranft (2016)	2016

Fuente: Elaboración propia

### Resultados

**Definiendo la teoría de la Agencia y la teoría de Stewardship**  
Dado que este trabajo habla sobre la teoría de Stewardship, teoría contraria a la teoría de la Agencia, lo primero es definir y contextualizar lo que cada una de las teorías explica.

La teoría de la Agencia es un método empresarial que se deriva de una relación de subcontratación en la que participan dos actores. Según Miller et al (2006) y Madison et al (2016), en la teoría de la Agencia existen dos partes fundamentales: el principal y el agente, el primero delega al "agente" cierta autoridad y capacidad de decisión, para gestionar, dirigir, representar o administrar. El principal es el propietario de la empresa y el agente es un subordinado.

El principal o propietario aplica la teoría de la Agencia cuando busca resultados económicos y de eficiencia, a través de un acuerdo contractual con un agente, confiando que el resultado final será mejor que si lo hace por su propia cuenta. La relación principal - agente tiene una base legal de orden mercantil o laboral y se ajustan a las necesidades puntuales del principal. La teoría explica que existe un problema de Agencia cuando el directivo o agente debe decidir entre dos alternativas de manera que, una de ellas, maximice la función de utilidad de la empresa y por lo tanto de los propietarios, y la otra, maximice su utilidad de forma individual, en este caso, el agente escogerá la opción que incrementa su propia utilidad. De la actitud individualista de los directivos se derivan ciertos costos de Agencia o problemas de Agencia para los propietarios, es decir, el directivo no eligió la alternativa que más les beneficia a ellos.

En la década de los noventa nace la teoría de Stewardship (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997; Eddleston, Kellermanns, & Zellweger, 2012) como una reacción a la teoría de la Agencia, cuya principal motivación es de orden económico y oportunista. El modelo Stewardship aparece con enfoque psicológico y sociológico del individuo denominado en término anglosajón "steward". En este modelo el steward es miembro de familia y por tanto emocionalmente vinculado con la empresa, se considera un individuo confiable y motivado por valores intrínsecos tales como: deseo de logro, afiliación, poder, reconocimiento, autorrealización, por citar algunos. Asimismo, esta teoría defiende que, al existir objetivos comunes entre accionistas, directivos y administradores se reducen los costos de Agencia.

En lo que refiere a efectividad y rendimiento, la teoría de Stewardship los potencializa debido a que los altos mandos están ocupados por miembros de la familia quienes poseen información privilegiada y confidencial, circunstancia que les permite ser resolutivos, pro-organizativos, pero en un contexto colectivo, siempre alineados a los objetivos de los principales o accionistas y consecuentemente con la empresa con una orientación para mantener la unidad familiar y del negocio.

Los directivos, en este modelo, actúan como fieles mayordomos que trabajan para maximizar los beneficios de la empresa y, además, se sienten bien haciéndolo. Están centrados en la organización y por ello las decisiones que toman son aquellas basadas en los mejores intereses de la compañía.

Al igual que la teoría de la Agencia, la teoría de Stewardship

sostiene que los directivos también poseen necesidades personales que se resumen en tener aquellos ingresos que consideren necesarios. No obstante, es en la manera de conseguir dichos ingresos lo que marca la diferencia. Los directivos que se enmarcan en la teoría de Stewardship obtienen los ingresos siendo corporativos y actuando acorde a este comportamiento, es decir, la utilidad que ganan siendo pro-organizativos es mayor que la utilidad que ganarían siendo individualistas. (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997)

### Factores Psicológicos: Modelo de hombre

La diferencia fundamental entre ambas teorías reside en los factores psicológicos de aquellos que asumen la gestión o dirección de la empresa. Estos factores pertenecen a dos tipos diferentes de hombre, por tanto, es necesario explicar cómo distintos modelos de hombre pueden resultar efectivos en distintas teorías de dirección de la empresa (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997; Miller & Breton-Miller, 2006; Hernández, 2012; Madison, Holt, Kellermanns, & Ranft, 2016).

### El modelo de hombre que conlleva la teoría de la Agencia

es el de un actor racional que busca maximizar su utilidad individual o personal. La motivación de dicho individuo está enfocada a obtener recompensas extrínsecas que sean tangibles, intercambiables, cuantificables, es decir, bienes que posean un valor de mercado.

Este tipo de empresario utiliza el poder institucional o aquel relativo al cargo para hacer valer su supremacía en las decisiones y el control. Por lo tanto, se sitúa en una posición de control frente al resto de trabajadores de la empresa.

**El modelo de hombre en la teoría de Stewardship** es un hombre pro-organizativo, con un comportamiento colectivo y corporativo, no individualista y buen empresario. Aquel que obtiene mayor utilidad individual si actúa teniendo un comportamiento cooperativo y corporativo.

La motivación de este tipo de empresario se enfoca a obtener recompensas intrínsecas, que no son tan cuantificables como calificables. Crecimiento como profesional, afiliación a la empresa, logros personales e individuales, auto-realización y autodeterminación, son algunas de las recompensas que busca el directivo "steward". El camino para la obtención de estas recompensas es a través del trabajo duro por y para la compañía. Según la teoría de Maslow (1970), se trata de necesidades de autorrealización.

El empresario posee un gran sentido de identificación con la empresa a la que pertenece, teniendo la misma misión, visión y objetivos por lo que posee un alto grado de responsabilidad con ésta. El poder personal de persuasión es el poder usado por este tipo de empresarios. Se sitúan en una posición de orientación y participación con el resto de trabajadores de la empresa. Poseen una cultura colectivista y cercana al resto de trabajadores, es decir, se caracterizan por poner más énfasis en la consecución de objetivos comunes o grupales que en aquellos que son individualistas.

Si se tiene en cuenta ambas teorías es importante que se explique la diferencia en la elección de una u otra teoría, para lo cual se recurre a estudios realizados por Hernández (2012) y

<sup>1</sup>Doctora PhD en Ciencias de la Empresa. Docente. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, Ambato-Ecuador. E-Mail: pl.rivera@uta.edu.ec  
<sup>2</sup>Ingeniero en Empresas. Magister en Gestión Estratégica Empresarial MBA. Docente. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, Ambato-Ecuador. E-Mail: joseherrera@uta.edu.ec

Davis et al (1997), sobre este tema, quienes manifiestan que no es mejor la teoría de Stewardship frente a la de la Agencia, sino que, los propietarios deben elegir, según las circunstancias y teniendo en cuenta las aptitudes psicológicas que poseen los directivos, el mantener con éstos una relación de Agencia o de Stewardship.

Es decir, si los principales o accionistas perciben que la actitud de los directivos es individualista, preferirán mantener una relación de Agencia llevando a cabo aquellos mecanismos necesarios para su control y la reducción de los costos derivados de este tipo de relación. Si, por el contrario, creen que pueden mantener una relación de mayordomo/dueño, preferirán llevar a cabo este tipo de escenario dado que se ahorrarán los costos.

### Relación de las teorías de Agencia y Stewardship con las empresas familiares

Se ha explicado en qué consisten la teoría de la Agencia y la teoría de Stewardship, así como qué factores psicológicos se derivan del modelo de hombre de ambas teorías. No obstante, se lo ha hecho de manera general, es decir, no se ha tenido en cuenta si se trata de empresas familiares o no familiares. En este apartado se orienta ambas teorías exclusivamente a las empresas familiares, pero para ello es necesario hacer la siguiente pregunta ¿qué es una empresa familiar?

Previo a contestar esta pregunta es preciso hacer un análisis teórico de varios autores que permitan encontrar una definición sobre empresa familiar y se expone un resumen de las propuestas de Miller et al (2006) y Madison et al (2016): se denominan empresas familiares a aquellas sociedades u organizaciones que pertenecen a uno o más miembros de la familia y que en conjunto controlan al menos el 20% de los votos totales. No especifican quién debe tener la dirección o control de dicha empresa, es decir, que puede estar en manos de algunos familiares o, por el contrario, podría poseerla una persona externa a la familia.

Retomando la teoría de Stewardship, los intereses de los directivos y de los propietarios están alineados, mientras que, en la teoría de la Agencia, los intereses de ambas partes no coinciden. Por ello, si se tiene en cuenta una empresa cuya propiedad, control o dirección esté llevada a cabo por un miembro familiar, es más lógico pensar que la perspectiva de Stewardship será la más acertada dado que los líderes o directivos son parte de la familia, y, por tanto, emocionalmente unidos a la empresa (Miller et al, 2006; Madison et al, 2016), en tal circunstancia, el desempeño o rendimiento de la organización no se vería mal influenciado por los costos de Agencia.

La teoría de Stewardship no ha sido adoptada en estudios de empresas familiares, por el contrario, existe constancia empírica que evidencian costos y problemas de Agencia dentro de este tipo de empresas. Como argumentan Corbetta et al (2004) y Eddleston et al (2012), es generalmente aceptado, que la creación de bienestar empresarial y la obtención de objetivos únicamente corporativos, no son exactamente los principales resultados esperados por las empresas familiares, en este sentido, estas empresas poseen tanto objetivos económicos como no económicos (Chrisman, Sharma, Steier, & Chua, 2013). Dadas estas afirmaciones, ¿Qué teoría explicaría mejor las rela-

ciones o comportamientos del hombre dentro de las empresas familiares?; ¿La de Agencia o la de Stewardship? La principal contribución de Corbetta et al (2004) y afirmada por Eddleston et al (2012) sugiere que las diferencias en el desempeño de la organización no están motivadas por la participación de la familia, sino por el predominio de las relaciones que se derivan de la aplicación de la teoría de Agencia o stewardship dentro de la empresa, sea cual sea el grado de participación familiar. Por ello, los argumentos expuestos sugieren que conceptos de ambas teorías se podrán adoptar de forma complementaria para explicar los comportamientos organizacionales que se dan en las empresas familiares.

El modelo de hombre directivo familiar no es estático, sino que varía a lo largo del ciclo de vida de la empresa, este modelo puede ser en ocasiones racional y con propensión a actuar para lograr objetivos familiares no económicos u objetivos personales.

En la relación de principal y agente, la teoría de la Agencia se pone en evidencia, sin embargo, el modelo de hombre emotivo y sentimentalmente unido con su empresa puede, en otros momentos, actuar por y para la empresa y tomar las decisiones que mejor se adapten a ella, aunque sean contrarias a objetivos personales. Así pues, será en esas circunstancias, cuando la teoría de Stewardship se evidencie en la relación propietario y directivo con carácter servicial y fiel a su empresa.

### La importancia del enfoque de gobierno en la empresa familiar

El objetivo de la empresa familiar es el mismo que el de cualquier empresa, es decir, tener éxito y mantener una ventaja competitiva que le permita ser viable en su sector, de forma sostenida en el tiempo. Para ello es fundamental analizar cómo se ejerce el gobierno de la empresa familiar (San Martín-Reyna & Duran-Encalada, 2012). Hasta ahora se ha revisado dos maneras diferentes de relación entre la propiedad y la dirección, que se ponen de manifiesto a través de las teorías de la Agencia y de Stewardship, así como los diferentes comportamientos que pueden representar los directivos en función de la cercanía que tengan a una de las dos corrientes.

La literatura especializada recoge varios trabajos en los que se pone de manifiesto que la filosofía de familia tiene un gran impacto sobre las decisiones de negocio y en ese escenario el miembro del consejo de administración o el directivo debe asumir un rol, entendido como un conjunto congruente de pautas de conducta y encaje de su personalidad en el desempeño de esa función, de tal forma que sea capaz de superar las dificultades de armonización de los subsistemas de personalidad, social y cultural. El objetivo organizativo debe establecerse en la búsqueda de un método de trabajo directivo en el que se cree un equipo donde no intervengan problemas emocionales o de otra índole (Pithod & Doder, 1997).

El desempeño de ese rol tiene mucho que ver con la forma que se usa el poder, tal y como señalan Davis et al (1997) y Hernández (2012). El poder es un importante aspecto entre un principal y un directivo y el tipo de poder usado en el contexto de su relación ayuda a diferenciarlos. En este estudio se define dos tipos de poder: el institucional y el personal. El primero se ejerce en virtud de su posición en la organización. El segundo poder es una parte inherente al individuo en el contexto de sus relaciones interpersonales.

Los autores mencionados afirman que las personas que buscan influir en los demás apoyadas en el poder personal son más propensas a convertirse en administradores, respecto a quienes utilizan el poder institucional, esto dentro de la relación principal-steward.

En las dos últimas décadas, se ha considerado al gobierno corporativo como eje de los negocios, por tanto, ha captado la atención de los investigadores por la importancia que supone el liderazgo en la puesta en marcha de las capacidades dinámicas necesarias para garantizar el buen funcionamiento de la empresa, por ello las relaciones entre propietarios y directivos deben ser constructivas sobre todo cuando estos son miembros de la familia. Por ende, en el campo de las empresas familiares el gobierno de la familia debe, servir para alcanzar y mantener la unidad de sus miembros y el negocio familiar. (Galloy y Kenyon-Rouvinez, 2005; Chrisman et al, 2013).

La orientación hacia el Stewardship por parte del gobierno de la empresa tiene como objetivo impulsar un comportamiento beneficioso para el futuro de la compañía reconociendo que las decisiones de los propietarios afectan a los descendientes y a todos los colectivos relacionados con la empresa, pudiendo ser empleados o proveedores. (Carlock & Ward, 2002)

### Relación propietarios – directivos en el enfoque Stewardship

Varios investigadores señalan que las empresas familiares no son un grupo homogéneo de organizaciones (Corbetta et al, 2004; Miller et al, 2006; Eddleston et al, 2012; Madison et al, 2016), sin embargo, existen estudios que muestran registros del efecto del Stewardship en propietarios y directivos. Salvato y Aldrich (2012) plantean que una empresa familiar mide su funcionamiento, al menos, bajo tres criterios: 1) la propiedad; 2) la presencia de accionistas y directivos ajenos a la familia; y, 3) número de miembros de la familia y generaciones participantes en la empresa. Adicionalmente a los criterios anteriores, Miller et al (2013) añaden la variable liderazgo de la familia para demostrar los beneficios en su funcionamiento.

Otros investigadores revelan que aquellas personas que están en una situación en la que orientan su comportamiento hacia la participación activa en la empresa familiar son más propensas a convertirse en steward, esto dentro de la relación principal-steward, respecto a aquellas personas que orientan su situación hacia el control. (Davis, Schoorman y Donaldson, 1997; Hernández, 2012)

Los directivos que son miembros de la familia tienen una motivación especial para garantizar el futuro y la reputación de su empresa. De esa forma, si se compara una empresa familiar objeto de estudio con sus competidores, en la que la máxima autoridad es un miembro de la familia se pone de manifiesto un comportamiento beneficioso de tipo Stewardship, con decisiones más consensuadas, mayor orientación a la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), a la inversión en capital humano y otras capacidades que producen retornos financieros a más largo plazo (Miller & Breton-Miller, 2006). Sin embargo, Dekker, Lybaert, Steijvers y Depaire (2015) presentan la teoría del Stewardship como contraria a la profesionalización de la empresa familiar.

Miller et al (2006) y Madison et al (2016) recomiendan que las empresas familiares tengan un equilibrado control y par-

ticipación en el gobierno para generar rentabilidad, así como incentivos para supervisar a su talento humano, sean estos familiares o no.

Con las fundamentaciones que anteceden, las empresas familiares deben orientar los recursos y capacidades en su posicionamiento a fin de garantizar que las siguientes generaciones reciban una empresa con lineamientos sólidos donde sus miembros cuenten con formación profesional, sin olvidar la aplicación de correcciones oportunas, dejando de lado el paternalismo.

Finalmente para una mejor comprensión es necesario hacer un resumen comparativo entre las teorías de Agencia y Stewardship, cuyo detalle se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 2. Comparación entre la Teoría de Stewardship y Agencia

Característica	Teoría de Stewardship	Teoría de Agencia
Propietario/Dueño	Principal	Principal
Gerente (Directivo)	Administrador	Agente
Orientación del gobierno	Socio-psicológico	Económico
Modelo Hombre	Colectivista / pro-organizativo	Individualista/oportunista
Motivación de los directivos	Objetivos colectivos	Objetivos personales
Relación propietario-directivo	Confiable – motivado – servicial	Subcontratación
Tipo de poder	Personal	Institucional
Objetivo	Rendimiento	Financiero

Fuente: Elaboración propia a partir de Davis et al, 1997; Miller et al, 2006; Chrisman et al, 2013

### Reflexiones

Cuando el enfoque es exclusivo para empresas familiares la literatura manifiesta que la teoría más adecuada podría ser la de Stewardship, sin embargo, los propietarios deberían elegir la aplicación de la teoría que más convenga a su empresa dependiendo de su realidad y aptitudes de sus directivos.

La teoría de Stewardship garantiza mayores rendimientos financieros, y no financieros importantes para el funcionamiento de las empresas familiares donde el gobierno de la familia es el eje de la gestión. Es importante recalcar que los objetivos de un gobierno familiar no están únicamente vinculados a los estados financieros y pueden tener otros intereses como mantener la unidad de los miembros de la familia y el negocio.

El funcionamiento de las empresas familiares se mide por: 1) Propiedad, 2) Número de accionistas y directivos no familiares; 3) Número de miembros de la familia y Generaciones, y 4) Liderazgo de familia. Al no ser las empresas homogéneas no es posible caracterizarlas, pero todo dependerá de cómo la máxima autoridad ejerza el poder y sobre todo el liderazgo.

La literatura científica permite analizar temas que refieren a las alternativas del gobierno en la empresa familiar y mediante este trabajo se analizan las teorías de Agencia y de Stewardship.

La teoría de Agencia es un método de desarrollo empresarial mediante un sistema de subcontratación de diversas tareas de la empresa para conseguir una correcta adecuación de dicho trabajo, y la teoría de Stewardship sostiene por el contrario que el directivo lejos de actuar como un oportunista desea hacer un buen trabajo, ser un buen administrador y colaborar en la obtención de beneficios para la organización ya que está motivado e implicado en la empresa familiar.

Si se toma en cuenta una empresa cuyo control o dirección esté llevada a cabo por un miembro familiar, es más lógico pensar que el modelo de Stewardship será el más acertada dado que los líderes o directivos son miembros familiares que están emocionalmente unidos a la empresa (Miller, 2006; Madison et al, 2016).

La literatura sugiere que las diferencias en el desempeño de la organización no están motivadas por la participación de la familia, sino por el predominio de las relaciones de las teorías de la Agencia o stewardship dentro de la empresa, sea cual sea el grado de participación familiar, también se puede resumir que según la teoría de Stewardship los intereses de los directivos y de los propietarios están alineados, mientras que, en la teoría de la Agencia, los intereses de ambas partes pueden no coincidir.

El modelo de hombre directivo familiar no es estático, sino que varían a lo largo del ciclo de vida de la empresa y quizá el éxito de la empresa pase por incorporar a la gestión los comportamientos necesarios en función del propio ciclo de la empresa. En un determinado momento la empresa familiar necesitará un modelo de dirección en las que primará las relaciones de principal-agente y en otros un modelo de dirección más pro-organizativa, con un comportamiento colectivo y corporativo más no individualista.

También se analiza por qué algunas empresas familiares salen adelante mientras que otras se ven trastocadas por el conflicto. El altruismo en el sentido Stewardship se ha encontrado útil para reducir significativamente los conflictos y mejorar la relación dentro de un proceso de estrategia participativa.

Cada empresa familiar y cada familia empresaria tiene sus particularidades que la hacen única e inimitable. El reto de las empresas familiares pasa por tener un control equilibrado y una participación en el gobierno para generar rentabilidad, así como incentivos no financieros para continuar impulsando el negocio.

Por último es necesario orientar los recursos y capacidades a afirmar el posicionamiento de la empresa y garantizar que pase a las siguientes generaciones con lineamientos sólidos.

## Referencias

- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2002). *La planificación estratégica de la familia empresaria: cómo planificar para unir a la familia y asegurar la continuidad de la empresa familiar* (Vol. 11838). (G. P. (GBS), Ed., & M. e. Aldazábal, Trad.) Bilbao: Deusto.
- Chrisman, J. J., Sharma, P., Steier, L. P., & Chua, J. H. (2013). *The influence of family goals, governance, and resources on firm outcomes*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1249-1261.
- Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). *Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on "comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 355-362.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). *Toward a Stewardship theory of management*. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2015). *The effect of family business professionalization as a multidimensional con-*

*struct on firm performance*. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516-538.

Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Zellweger, T. M. (2012). *Exploring the entrepreneurial behavior of family firms: Does the Stewardship perspective explain differences?* *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 347-367.

Gallo, M. A., M. A., & Kenyon-Rouvinez, D. (2005). *The importance of family and business governance*. (P. Macmillan, Ed.) *In Family Business*, 45-57.

Hernández, M. (2012). *Toward an understanding of the psychology of Stewardship*. *Academy of Management Review*, 37(2), 172-193.

Madison, K., Holt, D. T., Kellermanns, F. W., & Ranft, A. L. (2016). *Viewing family firm behavior and governance through the lens of agency and Stewardship theories*. *Family Business Review*, 29(1), 65-93.

Maslow, A. H., Frager, R., & Fadiman, J. (1970). *Motivation and personality* (3 ed., Vol. 2). New York: Harper & Row.

Miller, D., & Breton-Miller, L. (2006). *Family governance and firm performance: Agency, Stewardship, and capabilities*. *Family business review*, 19(1), 73-87.

Miller, D., Minichilli, A., & Corbetta, G. (2013). *Is family leadership always beneficial?* *Strategic Management Journal*, 34(5), 553-571.

Pithod, A., & Doder, S. (1997). *La empresa familiar y sus ventajas competitivas*. Buenos Aires: El Ateneo.

Salvato, C., & Aldrich, H. E. (2012). *"That's interesting!" in family business research*. *Family Business Review*, 125-135.

San Martin-Reyna, J. M., & Duran-Encalada, J. A. (2012). *The relationship among family business, corporate governance and firm performance: Evidence from the Mexican stock exchange*. *Journal of Family Business Strategy*, 3(2), 106-117.

Westhead, P., & Howorth, C. (2006). *Identification of different types of private family firms*. *Handbook of research on family business*, 180-195.

Westhead, P., & Howorth, C. (2006). *Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives*. *Family Business Review*, 19(4), 301-316.

## Aproximación epistémica del liderazgo desde el humanismo y la complejidad

Rolando Sumoza - Matos<sup>1</sup>

Fecha de recepción: 5 de Septiembre 2017

Fecha de aceptación: 26 de Septiembre 2017

### Resumen

Como base de la fase epistemológica de una investigación más extensa, se aborda el liderazgo en sus aspectos generales, haciendo énfasis en los fundamentos de efectividad organizacional y el desenvolvimiento por conciencia del ser humano. Se trata de una visualización desde el ser humano como ser integral entre la racionalidad, la inteligencia operativa y el proceso emocional, con sus respectivos procesos aperceptivos y la complejidad que esto representa. La organización es vista desde los aspectos de la construcción social de la realidad, producto de los procesos introspectivos, retrospectivos y prospectivos del individuo, ejecutando su rol de líder o de liderado, como fases fundamentales de los aspectos funcionales y jerárquicos de cualquier estructura organizacional.

**Palabras Claves:** Liderazgo, humanismo, complejidad humana, apercepción

### Abstract

As the basis of the epistemological phase of a more extensive investigation, leadership is addressed in its general aspects, emphasizing the foundations of organizational effectiveness and the development by human consciousness. It is a view from the human being as an integral being between rationality, operative intelligence and the emotional process, with their respective aperceptive processes and the complexity that this represents. The organization is seen from the aspects of the social construction of reality, product of the introspective, retrospective and prospective processes of the individual, executing their role as leader or leader, as fundamental phases of the functional and hierarchical aspects of any organizational structure.

**Keywords:** Leadership, humanism, human complexity, aperception

### Introducción

Si bien es cierto, que "existen tantos enfoques que se pueden adoptar para comprender el liderazgo, como prototipos de líderes hay" Lee (1999: 327), la presente investigación pretende caracterizarlo en sus aspectos generales, asumiendo como premisas que: a) es un proceso interpersonal de uno o varios individuos dentro de una organización; b) se genera para el logro de objetivos personales, grupales y/u organizacionales; c) implica la gestión de esfuerzos y talentos dentro y fuera de la organización; y d) es una actitud de base filosófica introspectiva, cuya comprensión requiere elementos de la psicología.

Quien pretende ejercer el liderazgo, realiza labores tanto internas (retrospectivas e introspectivas) como externas (empáticas y comunicativas), en una búsqueda constante para lograr la sinergia organizacional, a través de la orientación hacia una utopía denominada Equipos por Conciencia o Equipos Efectivos Aperceptivos. El Líder debería contar con herramientas suficientes que le permitan comprender y gestionar los procesos sensoriales, emocionales y aperceptivos de sí mismo y de los demás miembros del grupo. Así mismo, debería manejar los medios comunicacionales para que se logre la coordinación de masas, grupos y/o individualidades.

### Metodología

El presente artículo es producto de la aproximación del estado del arte de estudios relacionados con las relaciones de poder en diferentes organizaciones, y su estructura metodológica está basada en una investigación fundamentalmente documental, que construyó un mapa epistemológico coherente sobre el tema del liderazgo y las diferentes denominaciones que se le dan en las diversas publicaciones que sobre el tema se han elaborado.

Así mismo, se hizo un contraste con los hallazgos de diferentes intervenciones de consultorías y asesorías organizacionales de la geografía nacional e internacional, realizadas por el autor y la recopilación cualitativa de dichos datos. Ambas dinámicas (documental y de intervención), generaron las reflexiones necesarias para proseguir en el estudio de las relaciones de poder y al mismo tiempo produjeron la importancia de compilar y publicar la información en el presente documento.

### Resultados

#### 1. Liderazgo y actitud esperada

Los líderes generan continuamente lineamientos y órdenes hacia los subordinados y/o colaboradores; producen políticas que pretenden el logro de acciones o la anulación de conductas, cuando pretenden que se cumplan los objetivos y metas organizacionales o incluso los personales. Así mismo, la presencia de algunos datos o determinada información presupone el desarrollo de la planificación, ejecución y/o evaluación de algunos procesos.

Pero los lineamientos no necesariamente se cumplen exactamente ajustados a los protocolos esperados. La toma de decisiones en algunos casos es errática, no se acatan las políticas de la organización, incluso se genera un constante esfuerzo por cumplir y hacer cumplir lo básico estipulado en las disposiciones legales que rigen los diferentes modelos organizacionales.

Un proyecto, una ejecución de acciones, un modelo o un estudio, que considere a los sistemas humanos, mientras más cerca esté de una visión sistémica del ser, a través de una construcción interdisciplinaria, pudiera dar mejores respuestas al funcionamiento de cualquier organización. Sobre todo en lo relacionado a la toma de decisiones de los líderes, comportamiento de subordinados, efectividad de administradores, gerentes, empleados y obreros, sea que los indicadores arrojen una determinada información o que se deba cumplir con un lineamiento relativo a ejecutar una o varias acciones. Todo esto por la comprensión de que el ser humano es receptor y actor significativo en cada ente organizacional.

Creemos que la acumulación de fracasos en la transformación de organizaciones puede ser derivada de un supuesto fundamental pero equivocado de que las organizaciones son máquinas. Esta creencia supone que las relaciones causa - efecto son simples y directas, que todo puede ser conocido, que las organizaciones y la gente pueden ser racionalmente "diseñadas" como soluciones eficientes. (Levy, 2010, p. 41)