



ARTICULO CIENTÍFICO

LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA FAMILIAR

PERFORMANCE MANAGEMENT IN FAMILY BUSINESS

Resumen / Abstract

El objeto de este artículo es presentar los avances de una investigación sobre la gestión del desempeño en la empresa familiar como una línea de trabajo dentro de un proyecto enfocado en el estudio de los factores que afectan la continuidad de la empresa familiar. La gestión del desempeño es una actividad crítica de los sistemas de administración de recursos humanos que buscan alcanzar una ventaja competitiva a través de la gente. Así mismo, las empresas familiares son de vital importancia para los países, por lo que resulta necesario comprender los factores que afectan su continuidad. No obstante, el campo de la gestión del desempeño en la empresa familiar no ha sido investigado. El artículo ofrece los resultados de la etapa exploratoria que concluyó en la elaboración de hipótesis y de un modelo a partir de las perspectivas ofrecidas por las teorías de la agencia, de los recursos internos, de la teoría general de las relaciones y de la empresa familiar.

Palabras clave: continuidad de la empresa; empresa familiar; gestión del desempeño.

The purpose of this article is to present the progress of a research project on management in the family business. This research is part of a project that studies the factors which influence the continuity of the family firm. Performance management is a key activity in human resources management systems which try to achieve competitive advantages through people. Also, family businesses are vital for countries. For this reason, it is necessary to understand the factors that affect their continuity. However, the field of management in family business performance has not been studied. This article shows the results of the exploratory stage which concluded with a hypotheses elaboration and a model based on the perspectives offered by the agency, and internal resources theories, general relationship and family business theories.

Keywords: continuity; family business; performance management.

■ **RODOLFO GARCÍA ARÁOZ**

rgau.1967@gmail.com

■ **MARÍA DE LOS ANGELES LUCERO BRINGAS**

0000-0001-8473-6557

angeleslucerobringas@gmail.com

■ **ELSA ERICA RIBBERT**

0000-0001-5334-5609

elsa.ribbert@gmail.com

Facultad de Ciencias Económicas y
Administración. Universidad Católica
de Córdoba. Argentina.

Introducción

En el campo de la administración estratégica se han desarrollado teorías que consideran a los recursos internos de las organizaciones como fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Storey, 1995). Entre estos recursos internos, el recurso humano sobresale por sus posibilidades de crear valor que diferencie a la empresa de sus competidores. Crear ventaja competitiva a través de una fuerza laboral capaz y comprometida se ha convertido en el paradigma dominante en los ambientes académicos y empresariales.

Consecuentemente, los investigadores han identificado las estrategias y prácticas de administración de los recursos humanos que utilizan las empresas que alcanzaron el éxito gracias a su gente y les han asignado rótulos diversos (prácticas de alto desempeño, prácticas de alto compromiso, sistemas de involucramiento, *empowerment* o simplemente gestión participativa). Aunque no se ha logrado consenso sobre cuáles son estas prácticas, ni cuántas son, es visible que un número de ellas están presentes en la mayoría de los modelos de administración de recursos humanos (por ejemplo, la contratación selectiva y cuidadosa, la capacitación intensiva, el uso de equipos autogestionados y compartir información).

En este sentido, algunos autores consideran a la gestión del desempeño (GD) como la más importante de las prácticas de recursos humanos. En esta línea de pensamiento, Gruman y Saks (2011) sostienen que la GD es el talón de Aquiles de la administración de los recursos humanos. Igualmente, Dusterhoff et al. (2014) la tratan como el conector clave entre el comportamiento del empleado y los objetivos estratégicos de la organización y Jawahar (2007) la estima como uno de los sistemas de recursos humanos más importantes de la organización porque produce decisiones críticas para otros sistemas de recursos humanos.

A pesar de su importancia en el contexto de la administración de recursos humanos, los investigadores han encontrado abundante evidencia de que su uso es problemático y de que tanto los empleados como sus jefes no están conformes con ella, especialmente con la fase de evaluación formal (Lilley y Hinduja, 2007; Taylor et al., 1995). Además, es imprescindible resaltar que no se ha investigado a la GD en el contexto de la empresa familiar (EF) (Gagné et al., 2014). Este déficit es grave y llama la atención por dos motivos. Primero, por la importancia de la GD en el contexto de la administración de los recursos humanos. Segundo,

por la significación de la EF en el ambiente económico de los países.

Por lo que se refiere a la EF, hay consenso entre los académicos en que es un tipo organizacional único y diferente a la empresa no familiar. Según Tagiuri y Davis (1992), la EF es el espacio que resulta de la intersección de los sistemas empresa, familia y propiedad, y se diferencia de la empresa no familiar por la influencia de la familia y los lazos de parentesco en la empresa (Gagné et al., 2014). Para estos autores, la diferencia se manifiesta en los objetivos perseguidos, en los procesos estratégicos y de gestión y en el comportamiento gerencial. En relación a esta cuestión, Gómez-Mejía et al. (2007) resaltan la diferencia de objetivos y sostienen que estos no se orientan solo a lograr beneficios financieros, sino también a cuidar la riqueza socioemocional.

Por lo anterior, es imprescindible señalar que las diferencias entre la EF y la no familiar son una cuestión vital para esta investigación. No es difícil imaginar cuán compleja es la gestión del desempeño de un empleado con el cual el superior tiene un doble vínculo, laboral y familiar. Del mismo modo, la coexistencia en la EF de empleados familiares con empleados no familiares puede producir inequidades en el proceso de evaluar y recompensar el desempeño que probablemente afectarán la satisfacción de aquellos que se sientan perjudicados. También, el objetivo de preservar la riqueza socioemocional introduce criterios de gestión diferentes y en ocasiones contradictorios con los criterios de eficiencia económica.

Como ya se comentó, los estudios sobre GD se condujeron en empresas no familiares y por lo tanto obviaron la influencia de la familia. Esta omisión no es menor porque se duda de que los resultados de estudios realizados en empresas no familiares puedan extenderse a aquellas que sí lo son (Astrachan y Kolenko, 1994). Además, Astrachan y Kolenko (1994) notan que la optimización del trabajo de los empleados familiares recibe poca atención y Allen et al. (2013) resaltan que las prácticas profesionales de RRHH se usan más con los empleados no familiares que con los familiares.

Por lo tanto, atendiendo a la importancia de la EF para el desarrollo económico de los países, a las dificultades propias de la GD y a la falta de su estudio en el contexto de la EF, el aporte de este artículo consiste en integrar los campos de la EF y de la GD para generar perspectivas nuevas que permitan abordar este objeto de estudio. En particular, se presentan algunas hipótesis que identifican variables distintivas de la EF y señalan sus efectos sobre la GD. Además, se introduce

un modelo que explica las relaciones entre dichas variables, los elementos de la GD y la satisfacción de los usuarios, principal determinante de su efectividad.

Formulación del Problema y Revisión Bibliográfica

Gestión del Desempeño (GD): Concepto, Modelos, Limitaciones y Satisfacción de los Usuarios

Acercas de los conceptos de la GD, se puede afirmar que existen notables similitudes entre la mayoría de ellos. Para Aguinis y Pierce (2008), cuya definición es tomada como referencia por autores reconocidos (por ejemplo, Torrington et al., 2014; Dessler, 2014; Armstrong y Taylor, 2014), la GD es un proceso continuo de identificación, medición y desarrollo del desempeño de individuos y grupos, y de alinear el desempeño con los objetivos estratégicos de la organización.

En cuanto a los modelos de GD, se puede afirmar que existen tantos como autores que la han tratado. Sin embargo, subyace a ellos una estructura similar y, en la mayoría de los casos, las diferencias son variaciones de un mismo patrón. En general, los autores comienzan representando a la GD como un ciclo continuo que incluye sus actividades elementales, aunque no hay consenso sobre cuántas ni cuáles son. Algunas de las actividades citadas con más frecuencia son la planeación del desempeño, la entrega del desempeño y su posterior evaluación. La evaluación informa a la planeación y así el ciclo se renueva permanentemente. Por ejemplo, Armstrong (2009) menciona como componentes del ciclo a las actividades de planear, actuar, monitorear y revisar, que se asemeja al ciclo de mejora continua de Deming (1989). Del mismo modo, Dessler (2014) propone establecer objetivos y estándares de desempeño, evaluar, retroalimentar y tomar acciones correctivas. Finalmente, Torrington et al. (2014) sugieren las actividades de definir el rol de negocio, planear el desempeño, entrega del desempeño y monitoreo y evaluación formal y recompensas.

Armstrong (2009), después de presentar el ciclo de la GD, la exhibe como una secuencia de procesos que incluye la definición de los objetivos a nivel corporativo y de negocio, planeación del desempeño y desarrollo, acuerdos de desempeño y desarrollo, acción-trabajo, desarrollo y apoyo, gestión del desempeño durante el año mediante el monitoreo y retroalimentación continua, revisión formal, retroalimentación y análisis y evaluación conjunta. El autor presenta a los procesos de calificar y

recompensar como optativos.

Si bien la GD promete ser un instrumento útil para mejorar el desempeño, su uso ha provocado numerosos problemas que han sido extensamente documentados por la investigación. Al respecto, Lilley y Hinduja (2007) sostienen que esta es una de las prácticas gerenciales más controvertidas y que los niveles de insatisfacción con ella, de jefes y empleados, son altos. En la misma línea, Dusterhoff et al. (2014) agregan que desafortunadamente muchos investigadores y gerentes se han preguntado si la evaluación vale la pena a causa de las dificultades experimentadas. Puntualmente, ellos indican que la GD crea conflictos de larga duración entre empleado y supervisor, que los empleados rechazan el *feedback* que reciben y el proceso completo de evaluación, que la gente no cambia la forma de trabajar y que no sirve para favorecer el desarrollo.

En cuanto a las causas de los problemas mencionados, algunos estudiosos las ubican en el evaluador y otros en la naturaleza misma de la GD. En cuanto al evaluador, Levinson (1976), citado por Armstrong (2009), se refiere a los problemas creados por juicios subjetivos y arbitrarios sobre el desempeño, calificaciones no comparables entre distintos evaluadores, demoras en la provisión de retroalimentación y a la incomodidad de los jefes por tener que “jugar a ser Dios”. También, London et al. (2004) creen que los problemas son provocados por el usuario, que ignora las recomendaciones que son fruto de la investigación. Con relación a la naturaleza del sistema, Lam y Schaubroeck (1999) indican que es un error poner el foco en los individuos, en lugar de ubicarlo en los sistemas que afectan su desempeño. También, acusan que el uso de métodos de distribución forzada crea rivalidad entre los empleados e impide la cooperación. Igualmente, Thomas (1999) remite a Deming quien considera a las evaluaciones como una de las siete enfermedades mortales de las organizaciones porque destruyen el trabajo en equipo, promueven sentimientos de inferioridad o superioridad, y porque no miden la efectividad de un empleado, sino su habilidad para manipular al sistema dentro del cual es evaluado. Por último, Boswell y Boudreau (2000) entienden que la GD tiene defectos intrínsecos, puntualmente el conflicto entre algunas de sus múltiples finalidades.

Ante los problemas recién mencionados, no sorprende hallar en la literatura afirmaciones sobre la insatisfacción con la etapa de evaluación del desempeño y con el sistema en general, por parte de empleados y jefes (Dusterhoff et al., 2014;

Lilley y Hinduja, 2007). Posthuma y Campion (2008), citados por Dusterhoff et al. (2014), relatan que una firma consultora, en una encuesta a casi 50.000 respondientes de organizaciones, encontró que solo el 13% de empleados y jefes y el 6% de los CEOs sentían que el sistema de GD era útil.

Esta cuestión es crítica porque la satisfacción con la GD está vinculada con su efectividad. Dusterhoff et al. (2014) apuntan a la importancia de la satisfacción de los empleados con el proceso de evaluación para impulsar la mejora del desempeño y desarrollo. Ellos citan a Keeping y Levy (2000) y a Giles y Mossholder (1990), quienes resaltan que, si los empleados están insatisfechos y sienten que el proceso es injusto, es poco probable que acepten y usen sus resultados. Kavanagh et al. (2007) coinciden con lo anterior y postulan que las reacciones de los empleados a la evaluación han sido identificadas como una influencia importante en su aceptación del proceso de evaluación del desempeño. Agregan que una de esas reacciones es la percepción de justicia (*fairness*) de la experiencia de evaluación del desempeño.

La literatura sobre la satisfacción y reacciones a la GD contiene numerosas investigaciones que apuntan a la importancia de la justicia (*fairness*) para que el proceso de GD produzca satisfacción en los empleados (Dobbins et al., 1990; Evans y McShane, 1988; Fulk et al., 1985; Greenberg, 1986; Landy et al., 1978; Landy et al., 1980 y Taylor et al., 1995, como se citó en Kavanagh et al., 2007). Más aún, Kavanagh et al. (2007) explican que la investigación en esta área fue animada por Lawler (1967), quien encontró que las creencias de los empleados sobre la imparcialidad y justicia (*fairness*) del sistema de GD son una influencia importante en el éxito del sistema porque está relacionada con la confianza en la GD y por lo tanto con su aceptación.

En cuanto a los factores que explican la percepción de imparcialidad, hay distintos enfoques. Por un lado, Kavanagh et al. (2007) afirman que desde el punto de vista de la política y práctica es útil enfocarse en el proceso de GD porque este puede ser manejado por las organizaciones y agregan que el apoyo teórico a esta perspectiva puede hallarse en las teorías del Control de Proceso (*process control theory*) y de Intercambio Social (*social exchange theory*). En cuanto a la primera teoría, ellos explican que la percepción de imparcialidad está determinada por el nivel de control que los individuos pueden

ejercer sobre los procesos que determinan los resultados. En otras palabras, a mayor control de los individuos sobre un proceso, mayor percepción de su imparcialidad. En relación a la segunda teoría, los autores manifiestan que en situaciones, como la de la evaluación del desempeño, en la cual una parte realiza contribuciones y genera expectativas de retornos cuya naturaleza no está exactamente especificada, el trato justo e imparcial por parte del supervisor es importante. Esto demuestra respeto a la dignidad y elimina el miedo a la explotación.

Por otro lado, Gagné et al. (2014) rescatan el concepto de justicia de procedimiento, que concierne a la imparcialidad del proceso a través del cual se toman las decisiones. Levantal et al. (1980), citados por Gagné et al. (2014), proponen seis criterios que deben cumplirse para que los procedimientos sean percibidos como justos e imparciales: deben ser aplicados consistentemente entre las personas y a lo largo del tiempo, las partes no deben tener intereses particulares, deben basarse en información precisa y en mecanismos para corregir errores (procesos de apelación), conformarse a estándares éticos y asegurar que cada parte tiene voz en el proceso.

La Empresa Familiar: Concepto, Características Distintivas, Etapas Evolutivas

Aunque los tratadistas coinciden en que la EF es un tipo organizacional único, diferente a la no familiar, aún no han logrado formular un concepto de ella aceptado por la mayoría. La revisión de la literatura permite observar que se han realizado muchos intentos para elaborar una definición y que los autores difieren en ella. Este es un problema común en el campo de la administración, que fue señalado en 1961 por Koontz, en su famoso artículo “La jungla administrativa”, donde comenta que ni siquiera hay acuerdo sobre el significado de la palabra “administración”. En este sentido, Sharma (2004), quizá la académica más destacada en el campo de las EF, advierte que la definición del objeto a estudiar es una tarea desafiante en la mayoría de las ciencias sociales y que no debe sorprender la falta de acuerdo en el concepto de EF.

Con motivo de este problema, algunos autores han tratado de organizar las definiciones y resumirlas en categorías. Así, por ejemplo, Melin et al. (2014) logran identificar cuatro dimensiones que caracterizan a los conceptos de EF: 1) el grado de

participación de la familia en la propiedad y gestión de la empresa, 2) la ocurrencia de un traspaso generacional, 3) la interdependencia de los sistemas familia y empresa y 4) la existencia de condiciones múltiples.

Ahora bien, de estas cuatro dimensiones, Gimeno Sandig (2009) apunta que los académicos han prestado más atención a aquellos conceptos producidos desde el enfoque de sistemas. Luego, este autor, al explicar el asunto, remite a Whiteside y Brown (1991), quienes comprenden a la EF como un sistema en sí mismo, un sistema de orden superior, conformado por un grupo de individuos, tanto familiares como no familiares. Sin embargo, la mayoría de los trabajos, elaborados desde el enfoque de sistemas, no entienden a la EF como un sistema en sí mismo, sino como el resultado de la interacción de los sistemas familia y empresa o familia, empresa y propiedad. Así, Lansberg (1983), citado por Gimeno Sandig (2009), define a la EF como la intersección de los sistemas familia y empresa y atiende a la gestión de las relaciones entre ellos y a cómo se transmiten mutuamente inestabilidad y conflicto. También, Tagiuri y Davis (1992) atienden a la intersección de los sistemas familia, propiedad y empresa y crean el conocido modelo de los tres círculos.

A continuación, Gersick et al. (1999) han transformado al modelo de los tres círculos en un modelo evolutivo, en el cual cada uno de los tres subsistemas se desplaza a través de una secuencia de etapas a lo largo del tiempo. En esta línea, los autores aclaran que la propiedad de la EF se mueve desde una etapa de un dueño controlador, hacia otra de sociedad de hermanos y luego a un consorcio de primos. Del mismo modo, la empresa se desplaza desde una etapa de arranque (*start up*), a una etapa de formalización y luego de madurez. También, la familia evoluciona a lo largo del tiempo. Entonces, comienza con la familia joven en la cual el padre o matrimonio trabajan en la empresa; luego ingresan los hijos, aún muy jóvenes, bajo la dirección de los padres; más tarde estos y aquellos trabajan en conjunto y finalmente se produce la sucesión intergeneracional. Según Gersick et al. (1999), no hay dudas de que al especificar las etapas de desarrollo de la familia, propiedad y empresa mejora el entendimiento de las EFs.

Estas nociones son fundamentales porque mejoran la comprensión de la GD en las EFs al permitir una segmentación según su etapa de desarrollo. En este sentido, es posible conjeturar

que el modelo de GD apropiado para una empresa que está en la primera etapa evolutiva sea distinto al de otra que está en la segunda o tercera etapa.

La Gestión del Desempeño en la Empresa Familiar

Gagné et al. (2014) repasan la literatura que entrecruza los campos del desarrollo organizacional y de la EF y señalan la sorpresiva falta de estudio de las cuestiones del comportamiento organizacional en el contexto de la EF. Particularmente, en relación a la GD, señalan que sería interesante estudiar cómo son diseñados los sistemas de recursos humanos para evaluar el desempeño de empleados familiares y no familiares o fijar los niveles salariales de estos individuos. Por otro lado, Carlson et al. (2006) y Kidwell et al. (2012) coinciden en que la investigación sobre este asunto ha sido escasa y lenta, y en que se sabe poco. En cuanto a los escasos estudios realizados, estos muestran que las EF usan menos prácticas profesionales de RRHH que las no familiares (Allen et al., 2013; Kidwell et al., 2012), que hay diferencias en el tipo de prácticas usadas con los empleados familiares y los no familiares y que estas se usan más con los últimos (Allen et al., 2013).

Efectos de la Participación de la Familia sobre la Gestión del Desempeño: Algunas Hipótesis Elaboradas desde las Teorías de la Agencia, de los Recursos Internos, la Teoría General de las Relaciones y de la Empresa Familiar

A pesar de la falta de investigaciones sobre la GD en el contexto de la EF es posible construir algunas hipótesis a partir de estudios sobre la EF realizados desde las teorías de la Agencia, de los Recursos Internos y la Teoría General de las Relaciones, así como desde las investigaciones sobre la EF.

En cuanto a la primera teoría, se estima que en la EF, en la cual miembros de la familia participan en la propiedad y en la gestión, se reduce el problema de alinear los intereses del principal y del agente. En este caso, ambos pertenecen a la misma familia y la confianza existente permite reducir los costos de contratos y controles, aumentando la competitividad de la EF (Lee, 2006; Zellweger y Nason, 2008). Luego, si la confianza reduce el problema de alinear los intereses del

principal y del agente, se puede deducir que en este tipo de organizaciones habrá menos necesidad de usar a la GD como un mecanismo de control y mayor oportunidad de utilizarla para incrementar el desarrollo de las capacidades de los empleados. Además, otros autores consideran los efectos del altruismo y argumentan que, si hay comportamientos altruistas sólo de un lado, se agrava el problema de alinear los intereses del principal y el agente. Además, la influencia del sistema familiar sobre el sistema empresarial hace muy compleja la gestión y crea el desafío de lograr equilibrios entre el altruismo hacia la familia y la aplicación de criterios administrativos efectivos. Desequilibrios a favor de la familia pueden conducir a ocupar cargos con familiares incompetentes, pagar sueldos más altos a los empleados familiares o distribuir ganancias en exceso (Lee, 2006).

Acerca de la teoría de los Recursos Internos, Zellweger y Nason (2008) explican que el clima de familia crea un “nudo” (*bundle*) de capacidades y recursos, particularmente la confianza, que son difíciles de imitar y por lo tanto produce un desempeño superior. Así mismo, según Lee (2006), la participación de la familia en la propiedad y gestión crea niveles altos de lealtad, confianza y compromiso, los cuales mejoran el desempeño de los empleados. A lo anterior, los autores agregan que en la EF existe una perspectiva de largo plazo y continuidad en la gestión.

Al tener en cuenta los aportes de la teoría de los Recursos Internos se identifican dos elementos que pueden influir en la GD en la EF. En primer lugar, nuevamente emerge la confianza como una variable característica de la EF y que puede repercutir en la GD, como ya se señaló oportunamente. En segundo lugar, esta teoría añade otro elemento que caracteriza a la EF, tal cual es la perspectiva de largo plazo. En cuanto a esto, por un lado se puede conjeturar que la existencia de un horizonte temporal extenso puede inducir a los jefes y directivos a la elaboración de objetivos de largo plazo, poco frecuentes en la empresa no familiar. Por otro lado, debido a esta misma razón, es posible conjeturar que los directivos podrían favorecer la realización de actividades de largo plazo para potenciar el desarrollo de los conocimientos y habilidades de los empleados, que es una actividad central de la GD.

Finalmente, la teoría General de las Relaciones aborda la naturaleza de las relaciones entre las personas. Clark y Mills (2011), citados por Gagné

et al. (2014), observan que las relaciones pueden ser de intercambio o comunales. Las primeras se caracterizan porque una parte entrega un beneficio a otra esperando recibir un beneficio equivalente. En cambio, en el segundo tipo de relación, una parte da un beneficio a otra para satisfacer sus necesidades o porque está interesada en su bienestar general, no hay obligación de devolver un beneficio comparable. El primer tipo de relación es típico de las relaciones entre personas en las empresas, el segundo corresponde a las relaciones entre personas en la familia, grupos de amigos o parejas. A partir de estas ideas, Gagné et al. (2014), perspicazmente, preguntan qué pasa en la EF, donde los sistemas familia y empresa están enredados.

Este asunto es fundamental para esta investigación porque la GD implica una relación entre dos partes, empleado y jefe. En la empresa no familiar la relación entre ellos es de tipo de intercambio. Sin embargo, en la EF coexisten empleados familiares y no familiares y presumiblemente las relaciones de los primeros con los directivos son de tipo comunal, mientras que las de los segundos son de tipo de intercambio. La convivencia de relaciones comunales y de intercambio es una cuestión que puede afectar a la GD, en particular en lo vinculado con la percepción de la equidad del proceso.

En relación a los objetivos de la EF, Gagné et al. (2014) relatan que, desde los primeros años de la década de los noventa, ha sido claro que las EF persiguen objetivos múltiples centrados en la familia y en el negocio. Ellos sostienen que, además de los objetivos económicamente orientados hacia la maximización de ganancias y el crecimiento del negocio, también son importantes objetivos no económicos como proveer a los miembros de la familia empleo seguro, crecimiento personal y avance social, la armonía familiar y construir la reputación familiar. Estos beneficios no económicos son llamados riqueza socioemocional. Este aspecto de la EF es fundamental porque los sistemas de GD definen los objetivos para grupos de trabajo y empleados a partir de los objetivos a nivel organizacional. Es decir, si la EF tiene como objetivo preservar la riqueza emocional, se puede inferir que este también será un objetivo de los grupos e individuos que la conforman.

En cuanto al desempeño de las empresas, el enfoque dominante para medirlo es el Cuadro de Mando Integral (Norton y Kaplan, 2009), que utiliza cuatro dimensiones del desempeño (financiera, cliente, operaciones y gente). Como se puede apreciar, este modelo omite las dimensiones del desempeño

orientadas a preservar la riqueza socioemocional de la familia. De aquí que Gimeno Sandig (2009), en su tesis doctoral sobre el desempeño de la EF, elabora la dimensión “Satisfacción”, que representa el nivel de agrado con el estado de las relaciones familia-empresa. Por otro lado, Barber y Buehler (1996), que estudian a las familias, fuera del contexto de la empresa, trabajan con el concepto de “Cohesión”, que definen como afecto compartido, apoyo, ayuda y cuidado entre miembros de una familia. Tanto los conceptos de “Satisfacción” como de “Cohesión” son coherentes con la idea de riqueza socioemocional y pueden agregarse a modelos como el Cuadro de Mando Integral para abarcar integralmente la cuestión del desempeño en la EF.

A continuación presentamos las hipótesis elaboradas a partir de las teorías revisadas:

1. El **grado de desarrollo** de la GD en la EF está influenciado por las **etapas evolutivas** de esta, determinadas según el Modelo Evolutivo Tridimensional, que postula que a lo largo del tiempo la EF avanza sobre los ejes empresa, familia y propiedad, adaptando sus prácticas de gestión a las demandas de cada etapa.

2. En la EF las **relaciones de tipo comunal, la confianza y la perspectiva de largo plazo aumentan la importancia de las actividades de la GD orientadas a la mejora de las competencias de los empleados.**

3. En la EF las **relaciones de tipo comunal, la confianza y la perspectiva de largo plazo disminuyen la importancia de las actividades de la GD orientadas al control del desempeño de los empleados.**

4. Los **objetivos de la GD en la EF están influenciados por el deseo de preservar la riqueza socioemocional**, adicionalmente al logro de beneficios económicos.

5. La **satisfacción de los empleados** con la GD está influenciada por la **imparcialidad de los jefes** en las actividades de este proceso y por el **grado de control** que los primeros tienen sobre estas.

Modelo conceptual

El modelo conceptual se elabora integrando conceptos relativos a la EF (sistemas que la conforman, características distintivas y sus etapas evolutivas) y a la GD. Con respecto a la empresa familiar, se optará por los conceptos referidos a 1) la definición de EF que entiende a esta como

el resultado de la intersección de los sistemas familia, empresa y propiedad, sumando el aspecto evolutivo (Modelo Evolutivo Tridimensional); 2) los estudios de la EF realizados desde las teorías de la agencia, de la teoría general de las relaciones y de los recursos internos que permitieron identificar las variables confianza, tipo de relaciones y perspectiva temporal, y, por último, 3) los objetivos de la EF (construir riqueza socioemocional además de beneficios económicos).

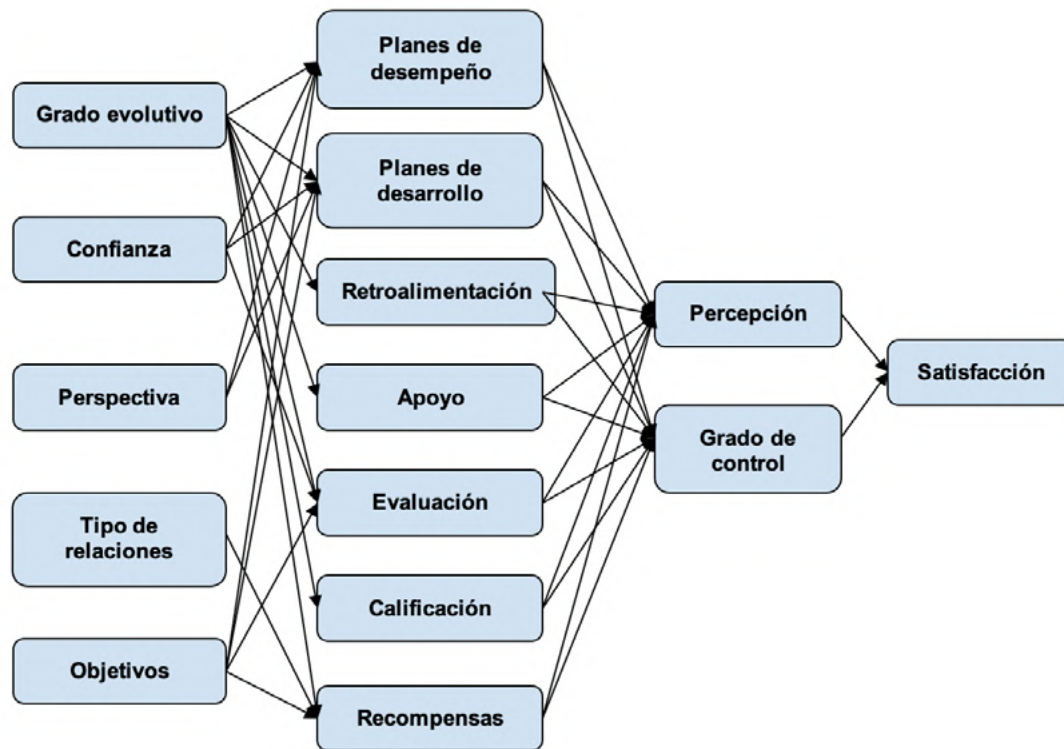
Sistema de Variables del Modelo

El modelo expuesto en la Figura 1 tiene cinco variables independientes relacionadas con las características de la EF (grado evolutivo de la EF, confianza, perspectiva temporal, tipo de relaciones y objetivos organizacionales) y siete variables observables dependientes relacionadas con las actividades del sistema de GD (planes de desarrollo; planes de desempeño; retroalimentación; apoyo; evaluación formal; calificación y recompensas). Las flechas ilustran las relaciones entre estos dos conjuntos de variables. Específicamente, se propone que el grado evolutivo de la EF determina las características de las siete actividades del sistema de GD; que el nivel de confianza determina las características de los planes de desempeño y desarrollo y a las evaluaciones formales; que la perspectiva temporal afecta a los planes de desempeño y desarrollo; que el tipo de relaciones actúa sobre las recompensas y finalmente que los objetivos organizacionales determinan a los planes de desempeño y desarrollo, a las evaluaciones formales y a las recompensas.

Por otro lado, el modelo también abarca las relaciones entre las actividades del sistema de GD con las variables percepción de imparcialidad y grado de control. En esta parte del modelo las siete variables observables dependientes relacionadas con las actividades del sistema de GD (planes de desarrollo; planes de desempeño; retroalimentación; apoyo; evaluación formal; calificación y recompensas) se consideran variables independientes que influyen sobre las variables imparcialidad del jefe y grado de control, que se toman como mediadoras. Esto también se representa con las flechas que sugieren las relaciones entre estos dos grupos de variables.

Finalmente, el modelo (Figura 1) muestra la relación entre las variables percepción de imparcialidad y grado de control con la variable

Figura 1
Modelo de relaciones entre las variables de la EF y de la GD



satisfacción. Aquí las dos primeras variables son independientes y determinan a la tercera que actúa como variable dependiente.

Conclusiones

La etapa exploratoria de esta investigación produjo como resultados específicos cinco hipótesis sobre la orientación y objetivos de las actividades de la GD en la EF y un modelo que explica las variables que influyen en la satisfacción de los usuarios de esta herramienta y en última instancia en su efectividad. Tanto las hipótesis como el modelo están basados en la incorporación de las variables confianza, perspectiva temporal de largo plazo, relaciones de tipo comunal y objetivos organizacionales de preservación de la riqueza socioemocional, además de económica, que son distintivas de la empresa familiar.

Por otro lado, se debe remarcar que las teorías utilizadas en este trabajo, que han sido extensamente aplicadas en la investigación administrativa (particularmente la teoría de la agencia) e incluso en

investigaciones realizadas en el contexto de la EF, no habían sido usadas para comprender la naturaleza y funcionamiento de la GD en dicho contexto. Consecuentemente, la integración de teorías de campos diversos produjo perspectivas nuevas y prometedoras que facilitan la comprensión de un fenómeno complejo y poco estudiado.

Por lo tanto, a partir de estas nuevas perspectivas, que consideran el solapamiento de la GD y de la EF y de las hipótesis presentadas, se plantean algunas líneas de investigación futura. En primer lugar, el modelo segmenta y especifica los tipos de EF, lo que permite entenderlas mejor y, también, comprender mejor la naturaleza y características de la GD en cada etapa evolutiva. Luego, son necesarias investigaciones que aborden el asunto de la GD en cada una de las etapas evolutivas de la EF. En segundo lugar, en la EF coexisten empleados que pertenecen a la familia junto a otros que no pertenecen. Los primeros tienen un doble vínculo con la empresa, uno laboral y otro familiar, mientras que los segundos tienen un vínculo simple, el laboral. Entonces, se requiere investigar cómo es la GD de ambos grupos de empleados: ¿el desempeño de ambos grupos es

gestionado de igual forma? y si hay diferencias, ¿en qué consisten? En tercer lugar, dado que la EF tiene como objetivo obtener ganancias y, simultáneamente, preservar la riqueza socioemocional, se estiman necesarias investigaciones que exploren cómo la GD es utilizada para alcanzar este doble fin. Se debe tener en cuenta que los sistemas de medición del desempeño de las empresas están dominados por la perspectiva financiera. Entonces, en el caso de la EF, es fundamental comprender cómo se gestiona el desempeño de sus integrantes para alcanzar objetivos relacionados con preservar la riqueza socioemocional. Por último, el modelo exhibe numerosas relaciones entre las variables y cada una de las relaciones es una línea posible de investigación.

Respecto a la aplicabilidad del modelo expuesto en la práctica, se juzga que este sí se puede aplicar pero que exigirá la consideración de variables contextuales propias de cada empresa en particular. Los modelos son una simplificación de la realidad y, por consiguiente, dejan de lado elementos que operan en ella y que luego deben ser identificados y gestionados por los actores. En otras palabras, la efectividad de un sistema de un sistema de GD depende en cierto grado de las variables usadas en el modelo, pero también de otras que se dejaron de lado, como el tipo de liderazgo, los sistemas de información y control y la cultura organizacional. Estas variables, entre otras, impactan en la operación de un sistema de GD y es trabajo de quienes lo diseñan y administran atender a ellas. No obstante, se estima que el modelo brinda orientación útil para incluir en el diseño de un sistema de GD las variables que los sistemas tradicionales omiten, por no considerar las características distintivas de la EF.

Finalmente, se juzga que el modelo cuenta con limitaciones y la principal de ellas deriva de incluir sólo variables internas de la empresa y omitir la influencia de factores externos, culturales e institucionales, que actúan como facilitadores o barreras en la implementación de prácticas administrativas. No obstante, se entiende que el modelo puede ser provechoso para practicantes e investigadores por integrar conceptos y variables del campo administrativo y de la EF, que hasta este momento permanecían separados.

Referencias Bibliográficas

Aguinis, H. y Pierce, Ch. (2008). Enhancing the relevance of organizational behavior by

embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 139-145. <https://doi.org/10.1002/job.493>

Allen, M., Eriksen, J. y Collins, C. (2013). Human Resource Management, employee exchange relationships and performance in small businesses. *Human Resource Management*, 52 (2), 153-173.

Armstrong, M. (2009). *Handbook of performance management: an evidence-based guide to delivering high performance*. Kogan Page.

Armstrong, M. y Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.

Astrachan, J. y Kolenko, T. (1994). A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices. *Family Business Review*, 7(3), 251-261.

Barber, B. y Buehler, C. (1996). Family cohesion and enmeshment: different constructs, different effects. *Journal of marriage and family*, 58(2), 433-441.

Boswell, W. y Boudreau, J. (2000). Employee Satisfaction with Performance Appraisals and Appraisers: The Role of Perceived Appraisal Use. *Human Resource Development Quarterly*, 11(3), 283-299.

Carlson, D. S., Upton, N. y Seaman, S. (2006). The Impact of Human Resource Practices and Compensation Design on Performance: An Analysis of Family-Owned SMEs. *Journal of Small Business Management*, 44(4), 531-543.

Deming, W. E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis*. Díaz de Santos.

Dessler, G. (2014). *Fundamentals of Human Resource Management*. Pearson.

Dusterhoff, C., Cunningham, J. y MacGregor, J. (2014). The Effects of Performance Rating, Leader–Member Exchange, Perceived Utility,



- and Organizational Justice on Performance Appraisal Satisfaction: Applying a Moral Judgment Perspective. *Journal of Business Ethics*, 119(2), 265–273.
- Gagné, M., Sharma, P. y De Massis, A. (2014). The study of organizational behaviour in family business. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 643-656. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2014.906403>
- Gersick, K., Lansberg, I., Desjardins, M. y Dunn, B. (1999). Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business. *Family Business Review*, 12(4), 287-297.
- Gimeno Sandig, A. (2009). *El desempeño de la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas* [Tesis de Doctorado]. ESADE, España.
- Gómez-Mejía, L., Haynes, T., Núñez-Nickell, M., Jacobson, K. y Moyano Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family- controlled firms: evidence from Spanish olive mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Gruman, J. y Saks, A. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136.
- Jawahar, I. (2007). The Influence of Perceptions of Fairness on Performance Appraisal Reactions. *Journal of Labor Research*, 28, 735-754.
- Kavanagh, P., Benson, J. y Brown, M. (2007). Understanding performance appraisal fairness. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(2), 132-150.
- Kidwell, R., Hoy, F. y Ibarreche, S. (2012). “Ethnic” family business or just family business? Human resource practices in the ethnic family firm. *Journal of family business strategy*, 3(1), 12-17. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.01.004>
- Koontz, H. (1961). The management theory jungle. *Academy of Management Journal*, 4(3), 174-188.
- Lam, S. y Schaubroeck, J. (1999). Total Quality Management and performance appraisal: an experimental study of process versus results and group versus individual approaches. *Journal of Organizational Behaviour*, 20(4), 445-457.
- Lee, J. (2006). Family Firm Performance: Further Evidence. *Family Business Review*, 19(2), 103-114.
- Lilley, D. y Hinduja, S. (2007). Police officer performance appraisal and overall satisfaction. *Journal of Criminal Justice*, 35(2), 137-150.
- London, M., Mone, E. y Scott J. (2004). Performance management and assessment: methods for improved rater accuracy and employee goal setting. *Human Resource Management*, 43(4), 319–336. <https://doi.org/10.1002/hrm.20027>
- Melin, L., Nordqvist, M. y Sharma, P. (2014). *The Sage Handbook of Family Business*. Sage.
- Norton, D. y Kaplan, R. (2009). *El cuadro de mando integral*. Grupo Planeta.
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.
- Storey, J. (1995) (Ed.). *Human Resource Management: A critical text*. Routledge.
- Tagiuri, R. y Davis, J. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5(1), 43-62.
- Taylor, S., Tracy, K., Renard Ivest, M., Harrison, J. y Carroll, S. (1995). Due Process in Performance Appraisal: A Quasi-experiment in Procedural Justice. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 495-523.
- Thomas, G. (1999). Leaderless Supervision and Performance Appraisal: A Proposed Research

Agenda. *Human Resource Development Quarterly*, 10(1), 91-94.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. y Atkinson, C. (2014).
Human Resource Management. Pearson.

Zellweger, T. y Nason, R. (2008). A Stakeholder perspective on Family Firm Performance. *Family Business Review*, 21(3), 203-216.