

## *Naturaleza familiar, capital social y orientación al mercado en la empresa familiar*

<http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.15063402>

**Josefa Delia Martín Santana** (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria)

**M<sup>a</sup> Katuska Cabrera Suárez** (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria)

**M<sup>a</sup> de la Cruz Déniz Déniz** (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria)



La orientación al mercado (OM) se puede definir como la cultura organizativa que permite a las empresas desarrollar los comportamientos necesarios para crear un valor superior para los compradores y, por lo tanto, un desempeño superior continuado. En este sentido, en la literatura se asocia a las empresas familiares (EF) con la capacidad de crear valor para los clientes a través de una cultura empresarial que valora las relaciones interpersonales cercanas y fomenta estrategias basadas en la alta



*“Nuestra investigación muestra que un clima familiar positivo potencia los niveles de identificación y confianza en la empresa que conducen a una OM más fuerte.”*

calidad y el servicio al cliente, con el cual se establecen relaciones de confianza.

Sin embargo, también se pueden encontrar referencias a que son empresas demasiado centradas en sí mismas, convencionales, lentas para responder a la competencia en el mercado y menos inclinadas a adoptar comportamientos de asunción de riesgos (y, por lo tanto, potencialmente menos innovadoras y proactivas) que las empresas no familiares.

Una cuestión interesante entonces, y que tratamos de abordar en nuestro trabajo, tiene que ver con discernir qué aspectos relacionados con la naturaleza específica de las empresas familiares podrían incentivar su OM. En este sentido, nuestra investigación se centra en la naturaleza familiar de la empresa (en inglés, familiness). Esta familiness está determinada por el vínculo entre la familia y la empresa, y es el origen de recursos y capacidades específicos que pueden representar una fuente de ventaja competitiva para las EF.

En concreto, las EF son únicas, ya que el clima de relaciones familiares desempeña un papel fundamental a la hora de explicar su cultura y su funcionamiento. Así, investigaciones recientes han demostrado que un clima familiar positivo (con relaciones caracterizadas por una comunicación abierta, cohesión y una adecuada relación entre generaciones)



es un antecedente de dos variables importantes de capital social: la identificación de los miembros de la familia con la empresa y la confianza interpersonal entre los miembros de los equipos de alta dirección (EAD). A su vez, se ha sugerido que estas dos variables son antecedentes potenciales de la OM. Por un lado, la identificación organizativa se define como el proceso por el cual los individuos se perciben a sí mismos como parte de una organización, la cual les sirve como marco de referencia al aceptar sus valores, metas y estándares de conducta. En aquellas EF donde existe una superposición de identidad entre los miembros de la familia y la empresa, existirán altos niveles de afecto y preocupación por esta última y por la percepción que el público tenga de ella. Esto, a su vez, implica que las familias propietarias se esforzarán por mantener la imagen y el prestigio de la empresa como parte de su dotación de riqueza socioemocional.

Por otro lado, la confianza entre los miembros del EAD puede definirse como las expectativas mutuamente positivas sobre la capacidad, fiabilidad y buenas intenciones de dichos miembros. La confianza mejora la calidad de los intercambios de información y las relaciones entre departamentos. Las personas están más inclinadas a cooperar y a pedir ayuda, así como a asumir riesgos con ideas nuevas y creativas.

En definitiva, nuestra investigación, llevada a cabo a partir de la información obtenida de 374 altos directivos en 174 empresas familiares no cotizadas españolas, muestra que un clima familiar positivo potencia los niveles de identificación y confianza en la empresa que conducen a una OM más fuerte. Esto implica que las familias empresarias deben estar vigilantes para, por un lado, detectar cualquier signo de problemas que pueda indicar que el clima de relaciones familiares se está deteriorando y, por otro, prevenir ese deterioro. Por lo tanto, es importante que los miembros de la familia tengan oportunidades de conocerse, interactuar y expresar libremente sentimientos e ideas. Con este objetivo, la cuestión del gobierno familiar se vuelve fundamental, especialmente en familias con gran número de integrantes.

Así, el desarrollo de herramientas de gobierno, como reuniones familiares, consejos de familia y protocolos familiares, podría ser una buena manera de mejorar tanto la calidad de las relaciones entre los miembros de la familia como la fuerza de su vínculo emocional (identificación) con la empresa.

Además, la identificación de los directivos familiares con la EF y su influencia en el desarrollo de la OM indican qué aspectos cuidar en términos de gestión de personas y comportamientos de liderazgo. Así, los directivos familiares deben ser conscientes de cómo influye su propia conducta en la modelización del comportamiento orientado al mercado del resto del personal. Por tanto, deben asegurarse de transmitir su identificación con la empresa a los directivos no familiares y a los empleados de niveles inferiores. Además, deben comportarse como líderes benévulos, íntegros y competentes para promover la confianza y, en última instancia, un comportamiento orientado al mercado en todos los niveles de la organización.

*“El desarrollo de herramientas de gobierno, como reuniones familiares, consejos de familia y protocolos familiares, podría ser una buena manera de mejorar tanto la calidad de las relaciones entre los miembros de la familia como la fuerza de su vínculo emocional (identificación) con la empresa.”*

## Referencia

Familiness, social capital and market orientation in the family firm (2020)

J. D. Martín-Santana, M. K. Cabrera-Suárez y M. C. Déniz-Déniz

European Journal of Marketing, 54(7), 1731-1760.

EDITORIAL SAFER  
CAMPUS ARROSADIA, S/N  
31006 PAMPLONA  
ISSN: 3045-7661



[HTTPS://REVISTAFAMILIAYEMPRESA.COM/](https://revistafamiliayempresa.com/)