

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objeto profundizar en el conocimiento de un órgano de gobierno característico de la empresa familiar, el consejo de familia, y, más específicamente, esclarecer el debate y avanzar en el desarrollo de su específica función de gobierno. En efecto, pese a configurarse el consejo de familia como el órgano de gobierno típico del sistema familiar, su función se relaciona más a menudo con la *comunicación* que con la efectiva adopción de decisiones, políticas o posiciones de la familia, que constituyen el núcleo de una efectiva *función de gobierno*.

El tema de investigación no es fruto de un interés puntual sino que guarda una estrecha relación con una etapa personal y profesional de mi biografía reciente en los últimos quince años. En el año 2000, y en coordinación con el Instituto de la Empresa Familiar de España, promoví la fundación de la Asociación Asturiana de la Empresa Familiar que tuve el honor de dirigir en sus primeros años de andadura. En esta etapa, tuve el privilegio de conocer y tratar personalmente a las familias propietarias de las empresas españolas más avanzadas en temas de buen gobierno de empresa familiar, y también tuve la oportunidad de escuchar y conocer de cerca a los mayores expertos mundiales en la materia: Leon Danco, John Ward, Ivan Lansberg, Ernesto Poza y Miguel Angel Gallo, entre otros. Gracias a este doble privilegio pude advertir en qué medida el campo de estudio, así como las prácticas de gobierno de la empresa familiar, estaban aún pendientes de investigación y desarrollo. Durante estos años, tuve además la suerte de poder trabajar estrechamente con uno de estos expertos, el profesor Miguel Angel Gallo Laguna de Rins, que ostentó la cátedra de empresa familiar del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) de la Universidad de Navarra en su primera etapa. Con el profesor Gallo me inicié en la experiencia como consultor de empresas familiares, con un foco específico en el desarrollo del gobierno empresarial y familiar. Así, trabajamos con un gran número de familias españolas y latinoamericanas implementando protocolos familiares, o actuando como consejeros externos e independientes en consejos de administración y/o consejos de familia.

Desde el año 2008, mi actividad se extendió a Latinoamérica, específicamente a Chile y Perú. En Chile promoví la fundación de la Asociación de Empresas Familiares de Chile, que aglutina a un buen número de las familias más importantes del país, y en Perú participé en el desarrollo de la Asociación de Empresas Familiares de Perú como consejero de honor.

Gracias a esta experiencia pude advertir que, ni las prácticas de las empresas familiares más cultas, ni la teoría o estado del saber de los estudiosos e investigadores de la materia, había desarrollado de modo suficiente y consistente el nuclear tema del gobierno de la familia empresaria, y más en concreto, su órgano de gobierno típico: el consejo de familia. ¿Cómo era posible que se supiera tanto del gobierno empresarial y tan poco del gobierno familiar, en un área de conocimiento tan vinculada a la familia? Si la familia es comúnmente admitida como trascendente para la persona humana, ¿Por qué su gobierno en la empresa familiar no tiene un desarrollo consistente? ¿Cuáles son las razones de la popularidad a nivel global de este tipo de gobierno de la empresa familiar? ¿Qué lecciones cabría extraer de esta práctica tan extendida en las empresas familiares para el gobierno de las empresas no familiares? ¿Cuáles son las raíces humanas o antropológicas del gobierno familiar en la empresa?

Fruto de estas inquietudes surgidas en el ámbito profesional y personal, se fueron desarrollando los objetivos de este trabajo de investigación, cuya finalidad básica es abordar

el desarrollo de una primera monografía conceptual consistente sobre el consejo de familia y su función de gobierno en la empresa familiar.

Durante los primeros años de la literatura sobre gobierno de la empresa familiar, el consejo de familia no atrajo la atención específica de los investigadores y estudiosos de la materia, que únicamente lo estudiaron en su relación con los demás órganos de gobierno de la empresa y de la familia, nunca de modo exclusivo, y principalmente bajo su función de *foro de comunicación*.

En el año 2008, en la cátedra de empresa familiar del IESE se publican dos notas técnicas sobre el consejo de familia, *El consejo de familia*, de Josep Tàpies y, *El consejo de familia: cómo se organiza y cómo trabaja*, de Alfonso Chiner. Desde el año 2010 hasta la actualidad se desarrollan las primeras obras monográficas sobre consejos de familia, destacando en primer lugar *The family council handbook. How to create, run and maintain a succesful family business council*, de Christopher Eckrich y Stephen McClure (2012). Con la aparición de estas primeras obras monográficas se profundiza más en las distintas funciones de los consejos de familia y comienzan a desarrollarse diferentes tipologías en función de la etapa de evolución de la empresa familiar. En el mismo año 2012, Peter Leach publicará el documento *Family Councils. A practical guide*, que incidirá en el desarrollo de tipologías para el consejo de familia de acuerdo al grado de evolución de la empresa familiar, a la vez que desarrollará conceptos relativos a su estructura, funciones, composición, etc. En el año 2013, el IESE publicará una investigación sobre dieciséis empresas familiares españolas y sus consejos de familia, *Key issues in family councils: insights from the spanish experience*, de Ceja, Barbat y Tàpies, que también avanzará en las diferentes tipologías de consejos de familia y en detalles sobre su estructura, funciones y composición. Fruto de estos primeros estudios específicos sobre los consejos de familia, se irá delimitando el conocimiento, y por tanto el debate, sobre su típica *función de gobierno en la empresa familiar*.

Gracias a estos estudios preliminares se ha ido conformando un cuerpo de conocimiento sobre el gobierno del sistema familiar y su coordinación con el empresarial, que permite actualmente abordar una primera ordenación de los conceptos que se han ido desarrollando en este campo de estudio. Un primer objetivo de este trabajo es, pues, acometer una primera ordenación –y en ocasiones depuración– de los conceptos aparecidos en el estudio del gobierno de la familia empresaria en general, y del consejo de familia, en particular. Desde esta perspectiva, en este trabajo se puede facilitar a ulteriores investigadores y estudiosos de la empresa familiar una primera referencia conceptual y bibliográfica del estado del saber sobre los consejos de familia. Un segundo objetivo del trabajo es testar empíricamente esos conceptos a través del estudio de una serie de casos reales de consejos de familia seleccionados intencionalmente al efecto, para comprobar qué conceptos y en qué medida se hallan validados en la realidad. Digamos que hay prácticas de las empresas familiares en su ejercicio ordinario o cotidiano del gobierno, que arrojan o expresan conocimientos que la teoría no es capaz de alcanzar o justificar. En tercer lugar, fruto del diálogo entre saber teórico y saber experiencial o empírico, un tercer objetivo del trabajo es poder señalar futuros campos de investigación en temas que se identifiquen como no suficientemente explorados y desarrollados, pues es aún ingente la tarea pendiente para avanzar en el conocimiento de los órganos de gobierno de la empresa familiar tanto a nivel teórico como práctico. A esos efectos, es importante poder precisar las cuestiones que aún no han sido bien resueltas teóricamente, así como las líneas de investigación experiencial o empíricas que pueden arrojar luz sobre determinadas cuestiones de interés o importancia.

La presente investigación está estructurada en tres partes y nueve capítulos. La primera parte del trabajo desarrolla los capítulos primero a tercero inclusive, que se refieren al estudio de la literatura sobre gobierno de la empresa familiar desde sus inicios hasta la actualidad, que viene a abarcar un periodo de unos veinticinco años aproximadamente (1990-2015). En el primero se ofrece una panorámica de los antecedentes y las aproximaciones doctrinales más relevantes sobre el gobierno de la familia y los consejos de familia, tanto desde un plano cronológico como de lugares teóricos, como base para acercarse al concepto del consejo de familia y sus diferentes notas.

Desde esta perspectiva, se puede dar cuenta de las diferentes definiciones que los autores más relevantes han dado de los consejos de familia, así como de sus características o enfoques. Asimismo, se profundiza en la comprensión acerca de la naturaleza del consejo de familia pues, como se evidencia a lo largo de todo el trabajo, esta es compleja, no legal, y en muchas ocasiones mixta: como *foro de comunicación* y como *órgano de gobierno*.

En último lugar, se trata la cuestión acerca de los factores de creación y desarrollo o evolución de los consejos de familia, a saber, los relativos al crecimiento o tamaño de la familia, y los relativos al crecimiento y complejidad de las estructuras empresariales, patrimoniales y filantrópicas. Bajo esta perspectiva se realiza un análisis de los distintos tipos de consejos de familia que los autores clasifican correlativamente a las etapas de evolución de la empresa familiar, es decir, las que se corresponden con las tres primeras generaciones de la familia: (1) etapa del fundador, (2) sociedad de hermanos, y (3) consorcio de primos o dinastía familiar. A las primeras aproximaciones realizadas por Gersick, Davis, McCollom y Lansberg (1997), así como por Aronoff y Ward (2001), seguirán otras clasificaciones más detalladas que distinguen tipologías de consejos de familia que se correlacionan con las diferentes etapas generacionales de la empresa familiar. Entre estas destacan las tipologías realizadas por Eckrich y McClure (2012), Leach (2012), y Ceja, Barbat y Tápies (2013). Por primera vez, el estudio de las distintas tipologías de consejos de familia aporta protagonismo a la evolución desde su condición de *foro de comunicación* a su condición de *órgano de gobierno*, dotado de una estructura y fines que se hacen más complejos conforme la familia y las empresas evolucionan en sucesivas etapas.

En el capítulo II se desarrolla la temática del consejo de familia dentro del marco del gobierno corporativo de la empresa y de la familia. En este ámbito se da cuenta de la relación entre las estructuras propias del gobierno corporativo empresarial en general, y las estructuras de gobierno propias de la empresa familiar. Esta interrelación entre órganos es de suma importancia, pues la función de gobierno se ejerce de modo coordinado y compartido, por lo que la propia configuración de los órganos dentro del sistema implica de suyo una exigencia de precisión a la hora de definir sus funciones exclusivas y compartidas.

Por lo que respecta a las estructuras propias del sistema empresa, se estudia la relación que el gobierno de la familia haya de tener con las juntas de accionistas y con los consejos de administración, así como en su caso la relación a mantener con el CEO o director general de la empresa. Bajo esta perspectiva, el consejo de familia se configurará como el órgano de interlocución o, en palabras de los autores, *la voz unificada de la familia*, y a su vez como un órgano *preformador* de la voluntad de los órganos de gobierno de la empresa. En cualquier caso, el consejo de familia se ve aquí más exigido o abocado a respetar la función y ámbito legal de decisiones de las juntas de accionistas y del consejo de administración, abriéndose –no obstante– un amplio campo de complementariedad que respete las diferencias entre los sistemas: empresa, propiedad y familia.

En segundo lugar se presta atención al sistema de gobierno propiamente familiar, que es típico y exclusivo de las empresas familiares, ordenando conceptualmente los distintos órganos que forman el sistema de gobierno familiar: asociación familiar, asamblea familiar y consejo de familia. En este punto se hace necesario abordar la distinción conceptual entre asociación familiar y asamblea familiar, que resulta trascendente para comprender rigurosamente la función de gobierno del consejo de familia y sus dinámicas de comunicación con otros órganos del sistema familiar.

De acuerdo a la interrelación posible y a las dinámicas de coordinación entre los órganos de gobierno de la empresa y de la familia, se distinguen algunos modelos de gobierno propios de la empresa familiar que ayudan a visualizar distintos desarrollos del consejo de familia. El primer modelo se describe como un consejo de familia *inclusivo*, de tipo *reunión familiar*. El segundo modelo puede describirse como un consejo de familia que representa a los accionistas, bien supervisando el consejo de administración (Ceja, Barbat y Tápies, 2013), o bien actuando como un consejo holding que supervisa a varios consejos de administración operativos (Koeberle-Schmid, Kenyon-Rouvinez y Poza, 2014). Un tercer modelo podría describir a un consejo de familia y a un consejo de administración actuando como “brazos”, respecto a familia y empresa, de la junta de accionistas o consejo de dueños. Corresponde a una figura triangular que integra a los tres sistemas: empresa, propiedad, familia (Lansberg, 1999). El cuarto modelo de gobierno se describe como un rectángulo, en el que se alinean en paralelo los órganos de gobierno de la empresa accionistas-consejo de administración, de la familia asociación o asamblea familiar-consejo de familia, clarificando sus distintos ámbitos funcionales (Carlock y Ward, 2001 y 2010). Un quinto modelo de gobierno muestra a una asociación familiar y su consejo de familia, junto a una junta de accionistas y un consejo de dueños, desplegando sus funciones sobre diferentes estructuras operativas empresariales, patrimoniales y filantrópicas (Ward, 2008; Eckrich y McClure, 2012). Por último, un sexto modelo de gobierno se describe a través de un consejo de familia en una pluralidad de estructuras empresariales, patrimoniales y filantrópicas, como en el quinto modelo, pero teniendo en cuenta que también hay desarrollos empresariales, patrimoniales y filantrópicos, propios de los subgrupos familiares.

En el capítulo III se abordan cuestiones relativas al diseño y la estructura del consejo de familia, con una especial consideración a su evolución desde su condición de *foro de comunicación* a su condición de *órgano de gobierno*, que implica la expresión de un marco de legitimidad para su actuación. Este marco de legitimidad será de ordinario el protocolo familiar o bien los reglamentos de gobierno de la familia en toda su extensión.

Especial importancia tiene la composición y el liderazgo del consejo de familia, pues en gran medida el cumplimiento de su función de gobierno depende de la calidad de sus miembros y de su estructura. Las limitaciones que la familia afronta en sus primeras etapas, debido al pequeño tamaño de la familia, impactan en que los consejos de familia cumplan funciones efectivas de gobierno, más allá de que se le adscriban formalmente a través de reglamentos o protocolos familiares. Temas como los criterios de composición del consejo de familia, inclusivos o representativos; el número adecuado de miembros para que el consejo de familia trabaje adecuadamente como un equipo eficaz; los sistemas de elección de los miembros del consejo de familia; las cualidades que han de tener los miembros del consejo de familia y el tipo de liderazgo que la familia necesita para gobernarse, son objeto de desarrollo y contraste por los autores más reconocidos.

La administración y gestión del consejo de familia también es objeto de atención específica y, dentro de ella, la distribución de cargos así como la distinción de funciones y responsabilidades dentro del propio consejo. Su presupuesto económico tiene un gran

impacto sobre la eficacia de sus funciones, pese a no ser un tema debidamente estudiado y, de hecho, se advierte una generalizada popularización de consejos de familia que se confunden con *oficinas familiares*, fruto del desarrollo de la riqueza patrimonial en las sociedades occidentales. Las reuniones del consejo de familia también son objeto de atención en cuanto a la periodicidad y duración, su preparación previa y convocatoria a través de agendas, el estilo y pautas de moderación que exigen sus reuniones, la información de que se dispone y los invitados que acuden a reportar, así como especialmente el delicado tema de cómo se adoptan las decisiones que corresponden a la familia. En último término, se da cuenta de algún concepto sobre evaluación de consejos de familia.

La función de los consejeros externos en los consejos de familia, como meros facilitadores, asesores o bien como consejeros estables, requiere una atención específica, pues en la doctrina no se advierte con claridad que exista una verdadera función profesional que cumplir. A diferencia de la función de los consejeros externos e independientes en los consejos de administración o consejos de accionistas, la función de los consejeros externos en los consejos de familia carece aún de fundamentación a nivel profesional.

Por último se presta atención a algunos supuestos de empresas multifamiliares, así como al funcionamiento de distintos consejos de familia de ramas familiares, y a la pluralidad de consejos de familia que coexisten libremente con sus propias estructuras empresariales, patrimoniales y filantrópicas.

La segunda parte de este trabajo se ocupa del desarrollo de los casos de empresas familiares seleccionadas, para testar los conocimientos y la aplicación de los conceptos aparecidos en la literatura de empresa familiar que se consignó en la parte primera.

En el capítulo IV se desarrolla una breve introducción al estado de la ciencia en cuanto a desarrollos metodológicos en empresa familiar. De entre todos los autores, Pramodita Sharma servirá como fuente reconocida del estado de la ciencia y su evolución en estos últimos veinticinco años (1990-2015), que enmarcan el periodo de desarrollo del conocimiento sobre gobierno de la empresa familiar. En lo que se refiere específicamente al gobierno de la familia y a los consejos de familia, hacemos propias las apreciaciones de Gersick y Feliú (2014), que advierten cómo la atención prestada por los estudiosos e investigadores al gobierno familiar raramente pasa de lo meramente descriptivo o bien de lo vulgarmente prescriptivo. De ahí que en este trabajo hayamos tratado de complementar la parte teórica con la empírica, práctica o experiencial. Realizadas estas apreciaciones, en el capítulo se justifica la razón de que no empleemos un metodología cuantitativa, sino que optemos por la metodología cualitativa en el planteamiento del estudio de campo a través de casos.

Justificada la metodología cualitativa a emplear, se explican los criterios de selección de los nueve casos utilizados, que recogen la experiencia en consejos de familia de empresas familiares españolas, chilenas y peruanas. Asimismo, se da cuenta del orden seguido en las entrevistas semi-estructuradas, así como de la estructura a seguir en el análisis de los casos.

En el capítulo V se aborda la descripción de cada uno de los nueve casos seleccionados objeto de estudio, a saber (1) Drilling & Co, (2) Electrometal & Co, (3) Mediagroup, (4) Agrofoods, (5) Pharmacorp, (6) Security, (7) Transcorp, (8) Cooper y (9) Refreshments.

En el capítulo VI se procede al análisis cruzado de los nueve casos, abordando la creación de los consejos de familia y fines expresados, el liderazgo, la estructura y composición, las funciones adscritas de gobierno, las dinámicas de relación con otros órganos de

gobierno de la empresa y de la familia, así como su desempeño, evolución y retos que se plantean a futuro.

En la tercera parte del trabajo se abordan tres distintos niveles de conocimiento o perspectivas de estudio del tema objeto de investigación que, en nuestra opinión, son necesarias, y han de servir complementariamente para comprender la función de gobierno del consejo de familia con mayor profundidad. La primera perspectiva de estudio se corresponde con (1) el *nivel competencial*; la segunda perspectiva con (2) el nivel *funcional-cultural*, y la tercera con (3) el nivel *antropológico*. Respecto a los dos primeros niveles hay antecedentes en la literatura de empresa familiar, si bien no suficientemente diferenciados, y del tercer nivel no nos constan acercamientos ni antecedentes.

En el capítulo VII se aborda el desarrollo conceptual del nivel que denominamos *competencial*. En este nivel se desarrollan los conceptos que permiten justificar la legitimidad del consejo de familia como verdadero órgano de gobierno, pese a no tener un reconocimiento legal o jurídico. La cuestión de la legitimación del consejo de familia como órgano que ejerce una verdadera función de gobierno se fundamentará, de un lado, en la formalización de un cuerpo de gobernados o *constituency*, que se constituye como *asociación familiar* sometiéndose libremente a su gobierno, y de otro lado en la configuración formal del consejo de familia como órgano de gobierno que forma parte de un sistema corporativo –empresarial y familiar–, con cuyos demás órganos se interrelaciona.

Bajo esta perspectiva de legitimación en el ejercicio de funciones de gobierno, se desarrollan las atribuciones de competencias del consejo de familia en relación a los órganos de gobierno del sistema empresarial, es decir, las juntas de accionistas, los consejos de dueños u *owner's councils* y los consejos de administración, y también se desarrollan las atribuciones de competencias al consejo de familia en relación a los órganos de gobierno del sistema familiar, es decir, las asociaciones y asambleas familiares.

Tras el análisis de la cuestión de la legitimación de gobierno y las posibilidades de configuración o diseño de competencias para ejercerlo, se abordan tres temas de gran importancia práctica, a saber, el relativo a las formas en que se adoptan los acuerdos en el consejo de familia, el relativo a la validez y ejecutividad de tales acuerdos, así como los límites que existen respecto a las funciones de gobierno del consejo de familia, que pueden –en nuestra opinión– resumirse en dos: los que marca la legalidad y los impuestos por el respeto a la intimidad personal de los miembros de la familia.

En el capítulo VIII se aborda el estudio del que hemos denominado nivel *funcional-cultural* de gobierno del consejo de familia, que, desde el nivel anterior propio de las competencias, ahonda hacia las funciones que ha de desarrollar el gobierno de la familia en el cumplimiento de sus fines. A tales efectos, proponemos un *modelo conceptual* que habría de servir como mapa funcional del ejercicio de la función de gobierno de un consejo de familia en cualquier etapa de su evolución.

En primer lugar se distingue un *ámbito material* de ejercicio de la función de gobierno de la familia, que ha de operar respecto de las distintas instituciones de creación de riqueza que coexisten en la vida de una empresa familiar. Estas tres instituciones de creación de riqueza son (1) las empresas, (2) el patrimonio y (3) la filantropía, que resultan correlativas respectivamente a los hábitos personales de *emprender*, *preservar* y *compartir*. Este primer eje funcional del gobierno de la familia se orienta a las decisiones a adoptar en tales instituciones y a la educación de los miembros de la familia para que puedan actuar responsablemente respecto de las necesarias decisiones en el futuro. La función es propiamente de *formación o educadora y de información*, su objeto es la

toma de decisiones acertadas y responsables, y el hábito a desarrollar es el aprendizaje a través del conocimiento o inteligencia.

En segundo lugar se señala un *ámbito temporal* de ejercicio de la función de gobierno de la familia, que se proyecta hacia la búsqueda del *para qué* o *propósito* de estas instituciones de creación de riqueza para la familia. Desde este eje de gobierno, se plantean como temas a desarrollar (4) el legado recibido del pasado, tanto patrimonial como de conocimientos y valores, (5) la visión de futuro o sueño compartido familiar, y (6) la continuidad, es decir, lo que tenemos que hacer en presente para hacer vigente lo recibido del pasado y real lo que hemos proyectado hacia el futuro. Este eje de gobierno es, en nuestra opinión, el nuclear del consejo de familia. La función de gobierno ejercida tiene que ver aquí con la *comunicación* y la promoción de un sentir común –consenso– entre los miembros de la familia, a nivel decisorio es correlativa de los valores y posiciones de la familia, y el hábito a desarrollar tiene que ver con las emociones y los afectos, o sentir, personales.

En tercer lugar, se distingue un *ámbito formal* que se corresponde con la función de gobierno que ha de ordenar los distintos niveles de adopción de decisiones en las organizaciones humanas, a saber: (1) el operativo o de gestión, (2) el propio del gobierno representativo y (3) el que corresponde a la propiedad o ámbito fundacional asociativo. Estos tres niveles de adopción de decisiones en una organización han de referirse diferenciada pero homogéneamente al sistema empresarial y al sistema familiar. En este ámbito el gobierno de la familia es fuente de ordenación o configuración de la propiedad, de los consejos de administración, y de las estructuras directivas de empresas, patrimonio y filantropía. Del mismo modo, el gobierno familiar puede estructurar eficazmente la asociación y la asamblea familiares, el mismo consejo de familia y los demás órganos o comités que sean oportunos. Esta función de gobierno tiene un contenido de *planificación o normativo*, es fuente a nivel decisorio de reglas y políticas, y el hábito a desarrollar tiene que ver con la voluntad humana, cuya consistencia abre espacio a la confianza entre los miembros de la familia.

Tras desarrollar los tres ejes funcionales, a través del despliegue de los nueve temas a los que ha de extenderse la función de gobierno del consejo de familia, se concluye el capítulo con la expresión del modelo conceptual en su correspondiente figura. La correlación de los nueve temas con hábitos de la persona facilita el engarce conceptual con el ámbito más profundo, de carácter antropológico.

En el capítulo IX se aborda el que hemos denominado *nivel antropológico*, cuya finalidad es comprender qué sea la persona y qué sea la familia, pues una función de gobierno de organizaciones humanas no puede carecer de esta justificación si desea ser consistente. Para desarrollar esta perspectiva más filosófica hemos seguido las aportaciones de Leonardo Polo, desarrolladas por Juan Fernando Sellés, como máximos exponentes de lo que se ha denominado *humanismo personalista*, basado en una antropología trascendental inédita en nuestra cultura.

Desde el conocimiento que aporta la antropología filosófica trascendental, se trata de enfocar la apertura constitutiva de la persona a la familia y a la empresa, así como los distintos niveles de intimidad que tiene para la persona el hecho de ser “familia” y de ser “oeconomicus”.

Tras esas consideraciones, se abordan algunas consecuencias de la perspectiva antropológica de la persona y de la familia en relación al gobierno de empresas y organizaciones. Por último, se desarrolla el gobierno típico de la familia (empresaria) desde el punto de vista de la antropología de la persona, tratándose los temas relativos al fin del go-

bierno de la familia empresaria, el estilo que ha de serle característico, la gestión y prevención de conflictos y tensiones, así como el respeto a la libertad personal.

Como parte de la literatura utilizada está originariamente en inglés, las traducciones de este trabajo –salvo cuando se han utilizado ediciones en castellano– corresponden enteramente al autor de esta tesis.

Para terminar, es indispensable agradecer a quienes han contribuido a que esta investigación se haya podido llevar a cabo y sin cuya ayuda simplemente no hubiera sido posible.

En primer lugar, agradezco al Dr. Salvador Rus Rufino, por su tiempo y su dedicación para darme las orientaciones necesarias, realizar correcciones y comentarios, y ser siempre un ejemplo de absoluta e incondicional confianza, no sólo en mí sino en la relevancia del tema, así como un aliento constante que me ha ayudado a llevar este trabajo a término.

En segundo lugar, al Instituto Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra, así como al IESE en Madrid, cuyos equipos profesionales me facilitaron en todo momento el apoyo moral y material necesario durante los años de desarrollo de esta investigación. Un especial agradecimiento tengo que mostrar a Leire Uribeetxebarria y a María Mora Figueroa por su servicio constante en las fases más arduas de esta investigación. Igualmente a los doctores del IESE, Miguel Ángel Gallo, Josep Tápies y Salvatore Tomaselli, que con sus indicaciones preliminares y sus buenos consejos facilitaron el posterior curso de esta investigación hasta su finalización.

En tercer lugar, quiero agradecer a los doctores Joseph Astrachan y Torsten Pieper, del Cox Family Enterprise Center del Colles College of Business de Atlanta (Georgia, Estados Unidos), por su generosidad desinteresada y su delicada hospitalidad al acogerme en el verano del año 2013, y facilitarme el acceso a un inestimable fondo bibliográfico norteamericano e internacional.

En cuarto lugar, debo manifestar un hondo agradecimiento al Instituto de la Empresa Familiar en España, así como a sus asociaciones territoriales, en especial la Asociación Catalana de la Empresa Familiar dirigida por Vicenç Bosch, y a las Asociaciones de Empresa Familiar de Chile y Perú, por su inestimable colaboración en la selección de los casos utilizados en la parte segunda de este trabajo.

En quinto lugar, a las familias españolas, chilenas y peruanas que con total generosidad y transparencia me facilitaron su tiempo e información para poder desarrollar adecuadamente el trabajo práctico de campo. La necesaria discreción y el anonimato requerido en toda investigación me impiden desvelar su identidad, pero no mostrarles mi más sincero y expreso agradecimiento.

Finalmente, a mi familia, comenzando por mis padres Arturo y Menchu, cuyo ejemplo de trabajo y sacrificio nunca me ha abandonado a la hora de afrontar las exigencias de conciliar la constante dedicación a la investigación con una intensa agenda de trabajo profesional en distintos lados del océano. Y a mi esposa, María Beamonte, que ha sido el sacrificado soporte, la compañera de fatigas y, sobre todo, una fuente constante de ánimo y buen humor durante todos estos años de investigación.