



> FAMILIA EMPRESARIA: DESARROLLO DE LA CONTINUIDAD

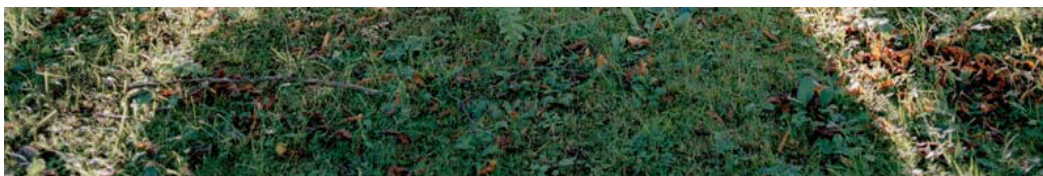
Selección de los mejores artículos del Family Business Review 1988-2000

Editado por Alberto Gimeno y Sol Elvira Pérez

ffi 
Family Firm Institute

FUNDACIÓN
nexia
PARA EL DESARROLLO
DE LA FAMILIA EMPRESARIA

ESADE
Universitat Ramon Llull



Atributos ambivalentes de la empresa familiar

Renato Tagiuri y John Davis

A pesar de que las empresas familiares gestionadas por familias son una forma predominante de organización empresarial en el mundo actual, existe escasa investigación sistemática sobre este tipo de empresas. El presente análisis se basa en las ideas aparecidas en la creciente literatura dedicada a la empresa familiar y en nuestras propias observaciones para proporcionar un marco conceptual que ayude a comprender mejor estas complejas organizaciones. Presentamos el concepto de atributos ambivalentes (una característica, única e inherente a una organización, que es, al mismo tiempo, el origen de ventajas y desventajas) para explicar la dinámica de la empresa familiar.

Introducción

La mayoría de empresas de Estados Unidos son empresas familiares en las que dos o más miembros del conjunto de la familia influyen en su gestión mediante el ejercicio de vínculos de parentesco, roles en la dirección o derechos de propiedad. Aunque la mayoría de empresas familiares son pequeñas, algunas son relativamente grandes y, unas pocas, gigantes en sus respectivos sectores. En conjunto, contribuyen en un 40% al producto nacional bruto y en más del 50% al empleo nacional (Beckhard and Dyer, 1983). Es vital que comprendamos el comportamiento característico de los miembros de la familia que influyen en este tipo de empresas, debido a su número e importancia en nuestra sociedad.

La mayoría de la literatura publicada sobre empresas dirigidas por familias aparece en la prensa sectorial y de negocios y suele centrarse en una familia en particular o en un tema en concreto, como puede ser la incorporación del hijo a la empresa o la rivalidad entre familiares que trabajan juntos (Altman, 1971; *Business Week*, 1966, 1967; Loving, 1975; Martin, 1975).

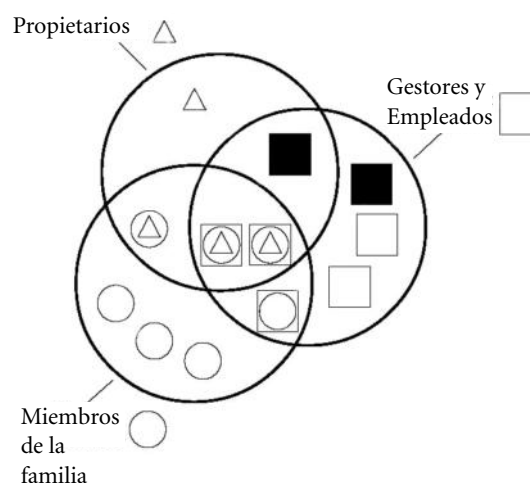
A día de hoy (*), la empresa familiar no ha sido objeto de ninguna investigación ni descripción extensa. Sólo han aparecido algunos estudios sistemáticos sobre la estructura social y las fortalezas y debilidades de las empresas familiares (Barry, 1975; Davis, P. y Stern, 1980; Miller and Rice, 1973), sobre la psicología del propietario-gestor (Day, 1980; Schein, 1983; Zaleznik y Kets de Vries, 1975), sobre el nepotismo (Cambreleng, 1969; Ewing, 1965; Gaffey, 1966), y sobre la sucesión en la gestión (Barnes and Hershon, 1968; Beckhard y Dyer, 1983; Davis, S., 1968; Hershon, 1975).

El presente estudio se basa en las ideas que aparecen

en los textos citados y también incorpora observaciones procedentes de nuestro estudio en curso sobre empresas familiares. En este caso, nos ocuparemos solamente de empresas familiares en las que dos o más individuos, al mismo tiempo, pertenecen a la familia propietaria, son propietarios y gestores. Concretamente, esto incluye cualquier empresa que a) esté controlada por una familia, b) tenga al menos dos miembros de la familia en tareas de gestión, y c) tenga también empleados externos a la familia. Para la mayoría de empresas pequeñas, el control de la propiedad significa tener como mínimo el 50% de la propiedad. Sin embargo, para las empresas grandes es posible tener menos de la mayoría de las acciones y poder elegir un consejo de administración que apoye los objetivos de la familia que posee el control. Si bien las empresas analizadas aquí representan un subconjunto de los negocios controlados por una familia, la mayor parte de la literatura sobre empresa familiar aborda el tipo de casos que analizamos.

La representación gráfica de este conjunto de relaciones aparece en la Figura 1.

Figura 1. Superposición de la familia, la propiedad y los grupos de gestión



El objetivo de este estudio es demostrar que la empresa familiar tiene unos atributos únicos e inherentes y que cada uno de estos atributos clave es el origen de ventajas y desventajas para las familias propietarias y los empleados familiares y no familiares. Dado que el potencial latente de estas características inherentes es positivo y negativo al mismo tiempo, les llamaremos atributos ambivalentes. Si

(*) 1982.

consideramos que sólo el 30% de las empresas familiares sobrevive a la segunda generación (Poe, 1980) y que su vida media es de sólo 24 años (Danco, 1977), el concepto de atributos ambivalentes nos recuerda que el éxito o el fracaso de cualquier empresa dependen de cómo se gestionen estas características inherentes. Una gestión adecuada también afectará al bienestar de la familia y a la relación de la familia con los empleados y con la comunidad en general.

Proponemos aquí una teoría que explicará muchas de las características importantes de conducta de la empresa familiar y que incorporará y desarrollará el trabajo descriptivo y conceptual realizado anteriormente sobre este colectivo. Por ello, nuestra principal contribución en este trabajo es conceptual.

Los atributos ambivalentes de la empresa familiar son las características únicas e inherentes a estas empresas y también son el origen de ventajas y desventajas. Proceden directamente de la superposición de pertenecer a la familia, a la propiedad y a la gestión de la empresa. En la figura 1 se muestra esta superposición en la que, por ejemplo, el padre y el hijo son miembros de la misma familia, del mismo grupo propietario y del grupo de gestión. La superposición de los grupos a los que pertenecen es responsable de la mayoría de las características que distinguen a las empresas familiares. A continuación describimos los atributos ambivalentes más importantes de la empresa familiar, así como las cualidades ambivalentes.

Roles simultáneos

A causa de la superposición de pertenecer a más de un grupo, los miembros de la familia que trabajan en la empresa familiar pueden tener tres roles simultáneos: familiares, propietarios y gestores. Como miembros de una familia, les afecta principalmente el bienestar de la unidad familiar; como propietarios les interesan los beneficios de las inversiones y la viabilidad de la empresa; y como gestores, trabajan para que el funcionamiento de la empresa sea eficaz.

Las obligaciones simultáneas de los familiares para con la familia, la empresa, los accionistas y entre ellos como familiares, gestores y propietarios pueden servir para unirlos entre ellos y con la empresa con gran lealtad. La lealtad se puede traducir en apoyar las decisiones de otros, realizar contribuciones personales entre ellos, la familia y la empresa; también puede reducir la lucha por el poder en la empresa, dar lugar a una gran cooperación y confianza y mostrar una actitud benévola hacia los defectos del otro, al tiempo que orgullo por sus aptitudes.

Cuando uno o más familiares tienen roles simultáneos (por ejemplo, propietario-padre-gestor) se centraliza la toma de decisiones. A su vez, aumenta la eficacia y la confianza del proceso de toma de decisiones. Debido a la disponibilidad inmediata de información sobre la propiedad, la empresa y la familia, quienes toman las decisiones actúan con rapidez y discreción en beneficio de la empresa y la familia al mismo tiempo. Cuando los objetivos de los integrantes de la familia, de la gestión y de la propiedad son compatibles, los gestores

familiares pueden actuar con decisión y lograr que la empresa sea un competidor formidable.

Si bien la toma de decisiones puede ser especialmente eficaz en empresas familiares, con una gran lealtad y una cooperación constante, los roles simultáneos también producen resultados negativos. En general, las normas de conducta en una empresa y en una familia son opuestas. Las familias buscan, tradicionalmente, la unidad interna e intentan reprimir o negar la rivalidad entre sus miembros mientras que en las empresas es habitual luchar para tener un nivel sano de competitividad interna. En este entramado de normas dobles, tanto la competitividad dentro de la empresa como la unidad familiar pueden ser sacrificadas para proteger la empresa o la familia. Incluso en el mejor de los casos, encontramos a propietarios-gestores-familiares que padecen periódicamente de ansiedad causada por lo que nosotros denominamos “confusión de normas”.

Debido a la simultaneidad de roles, es fácil que las cuestiones de la familia se entrometan en las decisiones de la empresa y viceversa. La familia, la propiedad y la empresa se confunden. Las discusiones sobre la empresa pueden transformarse en disputas con una gran carga emocional sobre temas familiares, del mismo modo que las decisiones familiares pueden tomarse en relación con las necesidades de la empresa. En consecuencia, las empresas pueden verse perjudicadas por una falta de objetividad hacia el mercado y desorden en la política de dividendos, y las familias pueden tener la sensación de que se sacrifica a los familiares por el bien de la empresa.

A causa de la superposición de los sistemas sociales, los familiares se refugian en el rol que les dé el máximo de poder en situaciones de conflicto. Por ejemplo, un propietario-padre-gestor puede replegarse en su rol de padre y tratar a su hijo-subordinado como un niño para conservar su posición o poder. Este ir y venir de un rol a otro puede ocultar los motivos subyacentes de un desacuerdo y prolongar e impedir la resolución de conflictos. A la inversa, es menos probable que los no familiares que trabajan juntos se refugien en roles externos al negocio y más probable que tomen las decisiones relativas al negocio con objetividad.

Para complicar todavía más la situación, existe la posibilidad de que los miembros de la familia, sin tener en cuenta su posición en la familia o en el negocio, se consideren portavoces de la empresa. Si esto se ve agravado por una rivalidad que procede del ámbito familiar y que se filtra al negocio, puede traducirse en órdenes contradictorias hacia la empresa, en hacer que los miembros familiares intenten deslegitimar la autoridad del otro en el negocio y en una falta generalizada de claridad en las responsabilidades.

Identidad compartida

Los familiares que trabajan juntos comparten un sentido de identidad. Aunque este atributo ambivalente puede parecer obvio, tiene un gran significado e influencia en el comportamiento de los familiares, tanto dentro como fuera de la empresa. El ámbito del trabajo y el de la familia se

superponen en las empresas familiares y, como resultado de esto, las acciones de todos los empleados familiares tienen un significado en la empresa y en la familia.

El apellido de la familia, por ejemplo, es un signo de identidad para los miembros de la familia y tiene un significado para la gente dentro y fuera de la familia. Los vínculos familiares definen una unión y reglas de conducta para los familiares. Las personas externas a la familia asocian algunos de estos rasgos a la familia y esperan ver ese comportamiento. Si uno o más miembros de la familia gritan, son indisciplinados o mandones, creerán que toda la familia tiene el potencial de actuar así. Esto también es válido para el comportamiento correcto y constructivo. El comportamiento de un familiar puede influir en la reputación de los demás miembros de la familia y también en la reputación de la empresa.

Tanto dentro como fuera de la empresa, la familia controla la conducta de sus miembros para asegurarse que actúan de un modo aceptable con amigos de la familia, clientes, proveedores y empleados. Esta preocupación por la imagen y su supervisión pueden servir para aumentar la conciencia sobre los parámetros de la familia y su misión, en torno a la cual los familiares se unen y encuentran un motivo de lealtad mutua.

Sin embargo, esta supervisión puede resultar sofocante para algunos miembros de la familia. A veces, incluso puede disuadir muestras de excesiva creatividad que no se ajusten al molde de la familia. Los familiares pueden considerar que están siendo vigilados dentro y fuera de la empresa y se toman a mal la falta de libertad. Al mismo tiempo, los familiares que intentan conservar la imagen de la familia pueden enojarse con los familiares que no lo hacen.

La presión para actuar de un modo que mejore la reputación de la empresa puede contrarrestar la influencia de la familia en la gestión y devolver un poco de objetividad a la toma de decisiones. Con todo, esa reputación se añade a la presión para ajustarse a normas más estrictas que las de los cargos ejecutivos típicos, y puede fomentar el resentimiento hacia la autoridad familiar y de la empresa.

La historia común de toda una vida

La conducta de los familiares de sangre que trabajan juntos está influida, en parte, por el hecho de haber vivido juntos durante toda la vida de uno de ellos. De esta historia común surge una gran cantidad de experiencias compartidas, aunque cada miembro de la familia tiene su propio recuerdo de ellas.

Del tiempo pasado juntos, los familiares aprenden mucho sobre las fortalezas y debilidades del otro. Y cuando trabajan juntos, pueden utilizar este conocimiento con una finalidad constructiva o destructiva. Intentan destacar las fortalezas del otro y trabajar para complementar las debilidades de cada uno o pueden dejar en evidencia las debilidades para socavar su lugar en la empresa.

La historia de la relación incluye una mezcla de experiencias felices y decepcionantes y es muy importante para moldear

las expectativas de dos familiares para trabajar juntos. Una base sólida de la relación (en la que ambos han aprendido a apoyarse y a entrar en conflicto entre ellos) puede significar que ambos soportarán una adversidad considerable y seguirán siendo leales entre ellos. Sin embargo, las primeras decepciones pueden menguar la confianza entre familiares y complicar la interacción laboral. Así, un miembro de la familia evitaría situaciones laborales con un familiar por temor a ser defraudado una vez más.

Dado que la relación entre dos familiares de sangre empieza en la familia cuando uno o ambos son niños, los dos mantienen durante muchos años diversos modos de comportarse con el otro. Muchas de las impresiones que tienen el uno del otro son inconscientes, están profundamente arraigadas y son difíciles de cambiar. Cuando los dos empiezan a trabajar juntos es más fácil para ellos encerrarse en su comportamiento de siempre. Cada uno actúa dando pie al otro para que le trate como lo ha hecho siempre. Si la historia de la relación es positiva y constructiva, la facilidad y velocidad con la que estos patrones tradicionales funcionan es una ventaja, un ahorro. Pero si la relación ha sido difícil, este engranaje es una desventaja de la que parece difícil escaparse.

Implicación emocional y confusión

Como resultado de la combinación de ventajas y limitaciones que los familiares han compartido durante la historia de su relación, los miembros de la familia albergan entre ellos sentimientos intensos y simultáneos, tanto positivos como negativos. Es decir, tienen sentimientos ambivalentes hacia el otro.

Teniendo en cuenta el potencial de mucho amor y mucho odio entre miembros de la familia, no es sorprendente que las emociones entre familiares suelen salir a la superficie con más facilidad que entre individuos sin vínculos familiares. A causa de la carga emocional de su relación, los familiares que trabajan juntos pueden tener dificultades para interpretar las acciones y palabras del otro con objetividad. La comunicación suele, pues, interpretarse a menudo en términos de lo que significa en el contexto familiar y puede generar la misma respuesta que produjo en una etapa anterior de la vida.

No todas las emociones entre familiares se expresan abiertamente. De hecho, suele haber prohibiciones psicológicas estrictas en contra de conflictos abiertos entre miembros de la familia. Cuando una emoción (amor u odio) pasa del plano inconsciente al plano consciente, el miembro de la familia puede decidir si quiere expresar el sentimiento o reprimirlo.

En la vertiente positiva, la expresión de amor suele generar una motivación inusual, cimentar la lealtad y aumentar la confianza entre familiares. La prohibición de mantener un conflicto público puede ser una norma entre miembros de la familia que elimina situaciones conflictivas embarazosas. Esto, a su vez, puede dar tranquilidad a los miembros de la familia en situaciones públicas lo que puede ayudar a las relaciones laborales.

Los sentimientos fuertes de odio y resentimiento y el sentimiento añadido de culpabilidad pueden complicar mucho las relaciones laborales. La no aceptación de sentimientos negativos puede impedir que se dialogue sobre diferencias de opinión, bastante naturales, y llegar a expresiones secretas de hostilidad como socavar la confianza del otro, negar apoyo emocional, evitar al otro (especialmente en cuestiones familiares delicadas) y dar órdenes contradictorias en la empresa. La expresión de los sentimientos negativos de un familiar hacia otro puede perjudicar la relación laboral y familiar y trastornar enormemente la empresa.

El lenguaje privado de los familiares

Una característica interesante de la interacción laboral entre familiares es el lenguaje privado que desarrollan. Durante todos los años de experiencias compartidas, algunas palabras especiales, frases, expresiones y gestos han evolucionado hasta tener un significado concreto. Los lenguajes privados, “lenguajes de la familia”, permiten que los miembros de la familia se comuniquen con mayor eficacia de lo que es generalmente posible entre no familiares, incluso entre amigos íntimos. Así, los familiares pueden intercambiar más información con mayor intimidad y tomar decisiones con más rapidez que dos personas no familiares.

No obstante, hay aspectos de este lenguaje privado que pueden desencadenar reacciones sensibles y dolorosas capaces de deformar la comunicación. Un lenguaje privado puede mantener a las personas externas a la familia desinformadas y también puede ser un arma en una lucha familiar existente. Es una paradoja interesante que incluso en la empresa familiar mejor protegida, suele haber una gran inclinación por el lenguaje familiar más doloroso.

Conocimiento mutuo e intimidad

Los miembros de la familia tienen un conocimiento especialmente vasto de las circunstancias del otro: bajo qué presiones se encuentra, qué le alegra o enfada, cómo se encuentra físicamente, etc. Este conocimiento se crea mediante tres canales. En primer lugar, está la comunicación explícita entre los miembros de la familia. Puede ser mayor entre familiares que entre no familiares, dado que los familiares pueden coincidir más a menudo en diferentes tipos de situaciones empresariales y sociales. En segundo lugar, los miembros de la familia tienen un lenguaje privado que ayuda a este conocimiento mutuo. En tercer lugar, los miembros de la familia comparten familiares que pueden transmitir información al otro.

Un conocimiento elevado puede mejorar la comunicación entre familiares y ayudar a madurar las decisiones empresariales gracias a la comprensión de las implicaciones para los miembros de la familia. Puede asimismo dar una idea a los familiares sobre cómo ayudarse entre ellos.

Sin embargo, un gran conocimiento también puede comportar que algunos miembros de la familia se sientan atrapados o vigilados. Dado que los miembros de la familia

que trabajan juntos tienen relativamente poco tiempo para estar solos y poseen un elevado conocimiento del otro, pueden sentirse como “dentro de una pecera”. Esta “pecera” suele estar escondida a ojos de los demás, pero los familiares pueden sentirse muy expuestos al otro. La combinación de un elevado conocimiento e intensidad emocional puede sumarse al sentimiento de que no existe la intimidad personal en el sistema de la empresa familiar. Más aún, a causa de esta característica, los miembros de la familia suelen ser vulnerables a ataques de los familiares.

Significado de la empresa familiar

Según la generación en la que se encuentre la empresa y el alcance de la vinculación de la familia con ella, la empresa familiar tiene un significado especial para los miembros que pertenecen a la familia propietaria. La empresa (especialmente la de primera generación) suele considerarse una parte de la familia y los familiares suelen tener sentimientos importantes hacia ella.

Para un fundador-padre, suele representar una esposa, una amante o un hijo. Para un hijo (especialmente si ha crecido con ella), la empresa es la creación del padre o la amante de éste y el hijo se convierte en su guardián, hermano o pretendiente. Las siguientes generaciones también pueden tener uniones personalizadas fuertes con la empresa, aunque es mucho menos frecuente.

Hemos observado que en un sistema familiar en el que existe la seguridad adecuada y sustento abundante, la empresa familiar no se percibe como un rival amenazante ni un intruso. Sin embargo, en las familias en las que hay una lucha predominante por la seguridad y una percepción de falta de recursos emocionales, la empresa familiar puede aparecer como un miembro suplente de la familia que arrebatara posiciones y recursos a los verdaderos familiares.

El significado de la empresa para un miembro de la familia y su relación con ella son influencias importantes en las relaciones laborales entre familiares. Padre e hijo pueden convertirse en rivales acérrimos por la posesión de este símbolo del sustento. Un fundador puede luchar para mantener el control de la empresa y parecer que ama más a la empresa que a su hijo. Cuando los vínculos son fuertes, las discusiones sobre el control de la empresa se transforman en confrontaciones subjetivas de una alta carga emocional.

A la inversa, si los familiares están muy unidos a la empresa, pueden unificar sus objetivos y su voluntad en beneficio del negocio. Finalmente, este significado de la empresa define un sentido de misión para la empresa familiar que las empresas no familiares pocas veces logran.

Conclusiones

Para los gestores de empresas familiares, o para quienes interactúan con este tipo de empresas, es vital reconocer que, tal como señala el presente trabajo conceptual, *las mismas características organizativas explican tanto sus fortalezas como sus debilidades*. Por ello es necesario reconocer el potencial positivo y negativo de las consecuencias de cada una de estas

Tabla 1. Atributos ambivalentes de la empresa familiar

Desventajas (-)	Atributo	Ventajas (+)
Confusión de normas y ansiedad. Las cuestiones de negocio y propiedad pueden mezclarse. Falta de objetividad en la empresa.	Roles simultáneos	Gran lealtad a la familia y a la empresa. Toma de decisiones rápida y eficaz.
Un sentimiento sofocante de ser vigilado. Resentimiento hacia la familia y el negocio.	Identidad compartida	Gran lealtad a la familia y a la empresa. Gran sentimiento de misión. Decisiones empresariales más objetivas.
Los miembros de la familia pueden señalar las debilidades. Las primeras decepciones pueden disminuir la confianza en la interacción laboral.	La historia común de toda una vida	Los familiares pueden destacar las fortalezas del otro y complementar sus debilidades. Una base sólida puede ayudar a la familia a enfrentarse a la adversidad.
Falta de objetividad en la comunicación. El resentimiento y la culpa pueden complicar la interacción laboral. Puede aparecer una hostilidad encubierta.	Implicación emocional y ambivalencia	La expresión de sentimientos positivos crea lealtad y refuerza la confianza.
Puede desencadenar reacciones que tergiversen la comunicación y provoquen situaciones de conflicto.	Lenguaje privado	Permite una comunicación más eficaz con mayor intimidad.
Puede causar que los familiares se sientan vigilados y atrapados.	Conocimiento mutuo e intimidad	Mejor comunicación y decisiones empresariales que refuerzan a la empresa, a los propietarios y a la familia.
Pueden generar grandes rivalidades entre familiares.	Significado de la empresa familiar	El simbolismo de la empresa puede proporcionar un importante sentido de misión para los empleados.

características, que denominamos atributos ambivalentes. En la Tabla 1 resumimos estas características. La dirección de la empresa no puede eliminarlos, ya que proceden directamente de la superposición de roles que define a los distintos grupos de la empresa familiar. El reto en estas empresas es gestionar los atributos ambivalentes para maximizar las consecuencias positivas y minimizar las negativas.

Referencias

- Altman, H. (1971). Coming in with dad. *Nations Business*, Junio.
- Barnes, L. y Hershon, S. (1976). Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, Julio-Agosto, 105-114.
- Barry, B. (1975). The development of organization structure in the family firm. *Journal of General Management*, Otoño, 42-60.
- Becker, M. y Tillman, F. A. (1978). *The family-owned business*. Chicago: Commerce Clearing House.
- Beckhard, R. y Dyer, W. G., Jr. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, Verano, 5-12.
- Business Week*. (1966). When your real job is 'son'. Octubre 15, 98.
- Business Week*. (1967). Keeping their success in the family. Diciembre 9, 96-98.
- Cambreleng, R. W. (1969). The case of the nettlesome nepot. *Harvard Business Review*, Marzo-Abril, 14-17, 22-25, 28, 32, 34, 170-171.
- Danco, L. (1977). *Beyond survival: a business owners' guide for success*. Cleveland: The University Press, Inc.
- Davis, P. y Stern, D. (1980). Adaptation, survival and growth of the family business: an integrative business perspective. *Human Relations*, 34, (4), 207-224.
- Day, P. J. (1980). Charismatic leadership in the small organization. *Human Organization*, Primavera, 50-58.
- Davis, S. (1968). Entrepreneurial succession. *Administrative Science Quarterly*. Diciembre, 402-416.
- Ewing, D. (1965). Is nepotism so bad? *Harvard Business Review*, Enero-Febrero, 23-32.
- Gaffey, E. (1966). Neponistic and non-neponistic firms and performances. Tesis doctoral, University of Arkansas.
- Hershon, S. (1975). The problem of management succession in family businesses. Tesis doctoral, Graduate School of Business Administration, Universidad de Harvard.
- Loving, R. Jr. (1975). Outsider in the throne room at kaiser. *Fortune*, Marzo, 127.
- Martin, R. (1975). Reeces of reece corp. put in some time on the bottom rung. *The Wall Street Journal*, Enero 24, 1.

- Miller, E. y Rice, A. (1973). The family business in contemporary society (ch. 9), constraints on growth and change in the family business (ch. 10). *Systems of organization*. Nueva York: Harper & Row.
- Poe, R. (1980). The sobs. *Across the Board*, Mayo, 23-33.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, Verano, 13-28.
- Zaleznik, A. y Kets de Vries, M. (1975). Myth and reality of entrepreneurship. *Power and the corporate mind*. Boston: Houghton-Mifflin.

Renato Tagiuri es Profesor emérito en la Graduate School of Business Administration de la Universidad de Harvard.

John A. Davis es catedrático de Administración y Dirección de Empresas en la Harvard Business School. En 1989, fundó el Owner Managed Business Institute, una organización que asesora a empresas familiares.