

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Departamento de Organización de Empresas



**COMPORTAMIENTOS EN LA DIRECCIÓN Y GOBIERNO
DE LA EMPRESA FAMILIAR: ANÁLISIS EMPÍRICO DE LA
PROFESIONALIZACIÓN COMO GARANTÍA DE
CONTINUIDAD**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Rodrigo Juan Tadeo Basco

Bajo la dirección de la doctora

María José Pérez Rodríguez

Madrid, 2005

ISBN: 84-669-2729-8

Universidad Complutense de Madrid
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Organización de Empresas



TESIS DOCTORAL

Comportamientos en la Dirección y Gobierno de la Empresa Familiar. Análisis Empírico de la Profesionalización como Garantía de Continuidad

Doctorando: D. Rodrigo Basco

Directora: Dra. D^a María José Pérez Rodríguez

Madrid, abril de 2005

ÍNDICE

Introducción: Exposición de motivos	12
Parte I: Marco teórico general para el estudio de la continuidad de la empresa familiar	
Capítulo 1: La investigación sobre la empresa familiar: consideraciones académicas para la generación de un campo de estudio	27
1.1. Interés por el estudio de la empresa familiar: importancia económica y social ..	29
1.2. Reflexiones sobre la existencia de un campo de estudio independiente para la empresa familiar	33
1.2.1. Generación y difusión del conocimiento: respaldo científico y reconocimiento social	34
1.2.2. Visión multidisciplinar y características de los trabajos publicados.....	37
1.2.3. Conceptualización del fenómeno objeto de estudio	39
1.2.4. Importancia para el investigador	45
1.3. El estado de la cuestión en los estudios sobre la continuidad de la empresa familiar	50
1.3.1. Análisis de los niveles de estudio y de las principales teorías y enfoques	52
1.3.2. Evolución de los temas de estudio y naturaleza de los trabajos publicados	56
Capítulo 2: Un planteamiento para el estudio de la continuidad de la empresa familiar: el reto de la profesionalización	60

2.1. Enfoques para el estudio de la continuidad de la empresa familiar: identificación de las dimensiones para el análisis	62
2.2. Problemas en la concepción de la continuidad en la empresa familiar: postura del investigador	78
2.3. La profesionalización de la empresa familiar: dimensiones de análisis	81
2.4. Limitaciones en la investigación sobre la profesionalización de la empresa familiar	88

Parte II: Modelo específico para el estudio de la profesionalización de la empresa familiar

Capítulo 3: Pasos en la construcción de un modelo específico de profesionalización de la empresa familiar	95
3.1. Problemas para la conceptualización de la profesionalización de la empresa familiar e interrogantes generales para la construcción del concepto	97
3.2. Consideraciones básicas para la generación del modelo de estudio	102
3.2.1. Aportaciones de la teoría sistémica	102
3.2.2. Elección de un planteamiento configurativo	105
3.3. Modelo exploratorio y proposiciones de trabajo	112
3.3.1. Prácticas de gestión y gobierno	112
3.3.2. Vinculación entre la influencia familiar y las prácticas de gestión y gobierno	114
3.3.3. Interpretación de la eficacia empresarial: una visión empresarial y familiar	115
3.4. Modelos de conceptualización de la profesionalización	119
3.5. Ámbitos de estudio en el modelo de profesionalización: justificación y elección de indicadores y variables	126
3.5.1. Ámbito de gobierno	126
3.5.2. Ámbito de los recursos humanos	133
3.5.3. Ámbito de la sucesión	147
3.5.4. Ámbito estratégico	157
3.5.5. Ámbito de la eficacia	166

3.5.6. Ámbito de la influencia familiar	174
3.6. Resumen de ámbitos, dimensiones, indicadores y variables	176
 Parte III: Contrastación del modelo de investigación	
Capítulo 4: Diseño de la investigación y metodología	178
4.1. Diseño del estudio	179
4.1.1. Nivel de estudio	180
4.1.2. Selección de la fuente de información	180
4.1.3. Instrumento de recogida de la información: análisis del cuestionario	181
4.2. Organización del trabajo de campo	186
 Capítulo 5: Análisis e interpretación de los resultados	
5.1. Índice de respuestas y composición de la muestra	191
5.2. Análisis de los datos: test de validez	197
5.2.1. Medidas de las tareas y funciones del consejo de administración	200
5.2.2. Medidas de las prácticas de recursos humanos	202
5.2.2.1. Prácticas de recursos humanos para directivos con relación de parentesco	202
5.2.2.2. Prácticas de recursos humanos para directivos sin relación de parentesco	207
5.2.3. Medidas de la sucesión	209
5.2.4. Medidas de la estrategia	211
5.2.5. Medidas de la eficacia	212
5.2.6. Medidas de la influencia familiar	123
5.3. Contrastación del modelo	214
5.3.1. Análisis exploratorio para la generación de taxonomías de empresas familiares	215
5.3.2. Análisis exploratorio de relación de variables	221
5.3.2.1. Influencia familiar <i>versus</i> dimensiones de los ámbitos funcionales de la empresa.....	221
5.3.2.2. Eficacia empresarial y eficacia familiar	233

5.4. Modelos conceptuales de la profesionalización: análisis previos para la construcción de los modelos	245
5.4.1. Análisis del concepto de profesionalización: modelo latente	263
5.4.2. Análisis del concepto de profesionalización: modelo agregado	271
5.4.3. Reflexiones sobre los modelos conceptuales de profesionalización	278
Capítulo 6: Conclusiones y futuras Líneas de Investigación	281
6.1. Conclusiones: ámbito de estudio	282
6.2. Conclusiones: marco general de estudio	285
6.3. Conclusiones: indicadores y dimensiones	287
6.4. Conclusiones: marco específico de estudio. Implicaciones prácticas y teóricas .	288
6.5. Limitaciones del estudio	301
6.6. Líneas futuras de investigación	303
Parte IV: Bibliografía	
Bibliografía citada	312
Bibliografía consultada	330
ANEXOS	
Anexo I: indicadores y dimensiones	356
Anexo II: cuestionario	362

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Dimensiones del concepto de empresa familiar	41
Cuadro N° 2: Análisis de los niveles de estudio	53
Cuadro N° 3: Consideraciones de las principales teorías o enfoques que sirven de base para el estudio de la empresa familiar	55
Cuadro N° 4: Evolución de los temas de estudio en los últimos 23 años	57
Cuadro N° 5: Clasificación de los trabajos en función de su naturaleza	59
Cuadro N° 6: Los enfoques y las relaciones con la continuidad.....	63
Cuadro N° 7: Dimensiones implicadas en la continuidad de la empresa familiar según el enfoque racional	65
Cuadro N° 8: Dimensiones implicadas en la continuidad de la empresa familiar según el enfoque de sistemas	67
Cuadro N° 9: Dimensiones implicadas en la continuidad de la empresa familiar según el enfoque evolutivo	70
Cuadro N° 10: Dimensiones implicadas en la continuidad de la empresa familiar según el enfoque del fundador	73
Cuadro N° 11: Dimensiones implicadas en la continuidad de la empresa familiar según el enfoque de los recursos y capacidades	75
Cuadro N° 12: Dimensiones implicadas en la continuidad de la empresa familiar según el enfoque de la planificación.....	78
Cuadro N° 13: Trabajos que hacen operativa la variable Tareas y funciones del órgano de gobierno	131
Cuadro N° 14: Indicadores de las tareas y funciones del consejo de administración.....	133
Cuadro N° 15: Indicadores de las prácticas de recursos humanos	147
Cuadro N° 16: Indicadores de las prácticas del desarrollo y formación del sucesor.....	156
Cuadro N° 17: Estudios comparativos de la postura estratégica entre las empresas familiares y no familiares	161
Cuadro N° 18: Indicadores de la orientación estratégica.....	166
Cuadro N° 19: Identificación de los trabajos en el campo de la empresa familiar que han intentado hacer operativa la variable objetivo / resultado	172

Cuadro N° 20: Indicadores de resultados empresariales y resultados familiares	173
Cuadro N° 21: Indicadores del tipo de influencia familiar	175
Cuadro N° 22: Ficha técnica de investigación.....	189
Cuadro N° 23: Índice de respuesta por Comunidad Autónoma.....	192
Cuadro N° 24: Clasificación de las empresas según el código CNAE-93.....	193
Cuadro N° 25: Ubicación de la sede social de la empresa.....	193
Cuadro N° 26: Tipo de empresa familiar – grupos familiares en la composición del capital	195
Cuadro N° 27: Generación que dirige la empresa	196
Cuadro N° 28: Puesto o cargo de la persona que responde el cuestionario.....	197
Cuadro N° 29: Característica familiar de la persona que contesta el cuestionario	197
Cuadro N° 30: KMO y prueba de Bartlett para la construcción de los factores del ámbito de gobierno.....	201
Cuadro N° 31: Matriz de componentes rotados para la construcción de los factores del ámbito de gobierno	202
Cuadro N° 32: Estadísticos descriptivos de los ítemes de las prácticas de recursos humanos para directivos familiares	203
Cuadro N° 33: ANOVA de los cluster de las prácticas de recursos humanos para directivos familiares	204
Cuadro N° 34: Matriz de estructura de los ítemes de las prácticas de recursos humanos para directivos familiares	205
Cuadro N° 35: KMO y prueba de Bartlett para la construcción de los factores del ámbito de los recursos humanos para directivos familiares	206
Cuadro N° 36: Matriz de componentes rotados para la construcción de los factores del ámbito de los recursos humanos para directivos familiares	206
Cuadro N° 37: Matriz de estructura de los ítemes de las prácticas de recursos humanos para directivos no familiares	207
Cuadro N° 38: KMO y prueba de Bartlett para la construcción de los factores del ámbito de los recursos humanos para directivos no familiares	208
Cuadro N° 39: Matriz de componentes rotados para la construcción de los factores del ámbito de los recursos humanos para directivos no familiares	209

Cuadro N° 40: KMO y prueba de Bartlett para la construcción de los factores del ámbito de la sucesión	210
Cuadro N° 41: Matriz de componentes rotados para la construcción de los factores del ámbito de la sucesión.....	211
Cuadro N° 42: KMO y prueba de Bartlett para la construcción de los factores del ámbito de la estrategia.....	211
Cuadro N° 43: Matriz de componentes rotados para la construcción de los factores del ámbito de la estrategia	212
Cuadro N° 44: Estadísticos descriptivos para los indicadores de la eficacia.....	213
Cuadro N° 45: KMO y prueba de Bartlett para la construcción de los factores del ámbito de la influencia familiar.....	213
Cuadro N° 46: Matriz de componentes rotados para la construcción de los factores del ámbito de la influencia familiar.....	214
Cuadro N° 47: Centros de los conglomerados finales para la creación de clusters de los ámbitos (gobierno, recursos humanos, sucesión y estrategia).....	217
Cuadro N° 48: ANOVA de los clusters de los ámbitos (gobierno, recursos humanos, sucesión y estrategia).....	218
Cuadro N° 49: Autovalores del discriminante de los clusters	219
Cuadro N° 50: Lambda de Wilks del discriminante de los clusters	220
Cuadro N° 51: Resultados de la clasificación(b,c) de los clusters.....	220
Cuadro N° 52: Prueba de homogeneidad de varianzas para las dimensiones de los ámbitos funcionales.....	223
Cuadro N° 53: ANOVA para las dimensiones de los ámbitos funcionales.....	224
Cuadro N° 54: Descriptivos para las dimensiones de los ámbitos funcionales	225
Cuadro N° 55: Prueba de homogeneidad de varianzas para las dimensiones de los ámbitos funcionales.....	226
Cuadro N° 56: ANOVA para las dimensiones de los ámbitos funcionales.....	227
Cuadro N° 57: Descriptivos para las dimensiones de los ámbitos funcionales	228
Cuadro N° 58: Resumen de los resultados obtenidos	229
Cuadro N° 59: Tabla de contingencia entre las variables CLUSTERDIM y TIPOINFLUENCIA	230

Cuadro N° 60: Resumen del análisis de correspondencia	231
Cuadro N° 61: Examen de los puntos de fila(a) para la variable CLUSTERDIM	231
Cuadro N° 62: Examen de los puntos columna para la variable TIPOINFLUENCIA.....	231
Cuadro N° 63: Descriptivos de los clusters de empresas familiares y la eficacia familiar y empresarial	233
Cuadro N° 64: ANOVA de los clusters de empresas familiares y la eficacia familiar y empresarial	234
Cuadro N° 65: Comparaciones múltiples de los clusters de empresas familiares y la eficacia familiar y empresarial.....	234
Cuadro N° 66: KMO y prueba de Bartlett para la construcción de los factores de la estrategia.....	236
Cuadro N° 67: Matriz de componentes rotados(a) para la construcción de los factores de la estrategia.....	237
Cuadro N° 68: Centros de los conglomerados finales para la creación de clusters de las orientaciones estratégicas	237
Cuadro N° 69: Descriptivos de las orientaciones estratégicas e índices de eficacia para el grupo de empresas familiares indefinidas	238
Cuadro N° 70: ANOVA de las orientaciones estratégicas para el grupo de empresas familiares indefinidas	239
Cuadro N° 71: Comparaciones múltiples de las orientaciones estratégicas para el grupo de empresas familiares indefinidas.....	239
Cuadro N° 72: Descriptivos de las orientaciones estratégicas e índices de eficacia para el grupo de empresas familiares integradas.....	240
Cuadro N° 73: ANOVA de las orientaciones estratégicas eficacia para el grupo de empresas familiares integradas.....	240
Cuadro N° 74: Comparaciones múltiples de las orientaciones estratégicas para el grupo de empresas familiares integradas.....	241
Cuadro N° 75: Descriptivos de las orientaciones estratégicas e índices de eficacia para el grupo de empresas familiares independientes	242
Cuadro N° 76: ANOVA de las orientaciones estratégicas para el grupo de empresas familiares independientes	242

Cuadro N° 77: Comparaciones múltiples de las orientaciones estratégicas para el grupo de empresas familiares independientes	243
Cuadro N° 78: Cuadro resumen de las orientaciones estratégicas.....	244
Cuadro N° 79: Resultados del análisis factorial confirmatorio para las dimensiones prácticas de gobierno	249
Cuadro N° 80: Relaciones entre los constructos e indicadores para las dimensiones del ámbito de gobierno	250
Cuadro N° 81: Resultados del análisis factorial confirmatorio para las dimensiones del proceso de decisión estratégico	252
Cuadro N° 82: Relaciones entre los constructos y los indicadores para las dimensiones del ámbito estratégico.....	253
Cuadro N° 83: Resultados del análisis factorial confirmatorio para la dimensión proceso sucesorio	255
Cuadro N° 84: Relaciones entre los constructos y los indicadores del ámbito de la sucesión	256
Cuadro N° 85: Resultados del análisis factorial confirmatorio para la dimensión Recursos Humanos de los directivos no familiares.....	258
Cuadro N° 86: Relación de los constructos y los indicadores para el ámbito de los recursos humanos (directivos familiares)	259
Cuadro N° 87: Resultados del análisis factorial confirmatorio para las dimensiones de Recursos Humanos de los directivos familiares	260
Cuadro N° 88: Relaciones entre los constructos y los indicadores para el ámbito de los recursos humanos (directivos no familiares)	261
Cuadro N° 89: Resultados para el modelo latente del concepto de profesionalización.....	266
Cuadro N° 90: Análisis de fiabilidad y varianza explicada	268
Cuadro N° 91: Correlaciones entre las dimensiones del modelo de medida	269
Cuadro N° 92: Relación entre el constructo profesionalización y las dimensiones del modelo latente	270
Cuadro N° 93: Resultados para el modelo agregado del concepto de profesionalización..	273
Cuadro N° 94: Relaciones entre las dimensiones y el constructo profesionalización	274
Cuadro N° 95: Correlations entre los constructos (factores de primer orden).....	275

Cuadro N° 96: Resultados para el modelo agregado modificado de profesionalización....	277
Cuadro N° 97: Relaciones entre las dimensiones y el constructo profesionalización para el modelo modificado.....	277
Cuadro N° 98: Referencias de contrastación (segunda proposición).....	293

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura metodológica del enfoque de taxonomía.....	110
Figura 2: Partición de la varianza en los modelos de constructos multidimensionales.....	122
Figura 3: Modelo integral para el estudio del concepto de profesionalización.....	126
Figura 4: Distribución de empresas por comunidades.....	194
Figura 5: Distribución de empresas según forma jurídica.....	195
Figura 6: Análisis de correspondencia entre las variables CLUSTERDIM y TIPOINFLUENCIA.....	232
Figura 7: Modelo de los constructos del ámbito de gobierno.....	251
Figura 8: Modelo de los constructos del ámbito estratégico.....	254
Figura 9: Modelo de los constructos del ámbito de la sucesión.....	257
Figura 10: Modelo de los constructos del ámbito de los recursos humanos (directivos familiares).....	259
Figura 11: Modelo de los constructos para el ámbito de los recursos humanos (directivos no familiares).....	262
Figura 12: Diagrama de relaciones para el modelo latente del concepto de profesionalización.....	263
Figura 13: Diagrama de relaciones para el modelo agregado del concepto de profesionalización.....	271
Figura 14: Diagrama de relaciones del modelo agregado modificado.....	276
Figura 15: Gráfico del modelo exploratorio.....	289
Figura 16: Propuesta de modelo de la profesionalización para futuras investigaciones.....	307

Introducción

Exposición de motivos

Origen de la tesis

En estas primeras líneas de la tesis doctoral quisiéramos dejar constancia de las motivaciones que han llevado a plantear y desarrollar la presente investigación, argumentando y enlazando una serie de ideas y elementos que en nuestro aprendizaje diario han sido objeto de reflexión, a partir de los cuales podemos justificar la génesis del trabajo de investigación que se desarrolla en el conjunto de capítulos que configuran la presente tesis doctoral.

La primera idea que queremos apuntar es el interés personal por el campo de estudio de la empresa familiar y que encuentra un espacio lógico al considerar la trascendencia que desde el ámbito económico, empresarial, profesional, político y universitario tienen las empresas familiares.

Desde el ámbito económico, las empresas familiares se encuentran entre las más importantes contribuyentes a la riqueza, al empleo y a la creación de nuevos puestos de trabajo, en la mayoría de los países del mundo, en general, y en España, en particular. Las expectativas de cara al futuro parecen ser optimistas, ya que se prevee que sigan jugando un papel clave en la economía por su flexibilidad, su agilidad en la toma de decisiones y su preocupación constante por la calidad.

Desde el ámbito empresarial, en la mayoría de las economías tiene lugar un importante cambio generacional, en donde los miembros de la siguiente generación están

mejor preparados, no consta a priori que tengan un carácter menos emprendedor que el fundador, contando con mayores posibilidades de acceso a más conocimientos teóricos y empíricos sobre los puntos fuertes y débiles de las empresas familiares, pudiendo basarse en estos conocimientos para incrementar la longevidad de sus empresas, en donde el problema de la continuidad es algo más que una cuestión de estadísticas.

Desde el ámbito profesional, las firmas de consultoría se preocupan continuamente por estudiar los retos genéricos a los que se deben enfrentar las empresas familiares y, en este sentido, amplían su capacidad para atender mejor a este tipo de clientes, favorecida por el carácter más receptivo de estas empresas a recibir este tipo de ayuda.

Desde el ámbito político, los políticos se preocupan por seguir potenciando y favoreciendo a este tipo de organizaciones y sus líneas de actuación deben ir en consonancia con la definición de determinadas políticas impositivas y medidas para ayudar al emprendedor y al empresario familiar.

Desde el ámbito universitario, encontramos el foro adecuado para discutir y concretar un marco de cara a estructurar, comprender y dar una lógica a la solución de los problemas que afectan a las empresas familiares, reduciendo la tan discutida brecha que todavía existe entre la actividad universitaria, docente e investigadora, y la realidad empresarial.

La segunda idea a destacar en esta exposición de motivos en relación con el origen de la tesis doctoral la proyectamos a partir de la preocupación que a lo largo de las décadas se ha tenido, desde los diferentes ámbitos comentados, por la continuidad de la empresa familiar. En este sentido, no podemos dejar de lado las estadísticas y los datos que nos ofrecen son desoladores, enfrentándose estas empresas a mayores dificultades que las no familiares. La probabilidad que tienen las empresas familiares de superar la transición entre la primera y la segunda generación es muy baja y sólo tienen éxito en dicho proceso entre un 30-40% de las empresas en Estados Unidos, entre un 20-25% de las empresas en Europa y entre un 10-15% de las empresas en España.

Los datos expuestos justifican el interés por abordar desde un punto de vista académico el estudio de la empresa familiar, el conocimiento de las ventajas y claves del éxito de estas empresas, los problemas fundamentales, las vías de solución y los principales retos a afrontar de cara al futuro.

La tercera idea que queremos apuntar, que cierra la argumentación en torno a la razón de ser de la presente tesis doctoral, es la relativa a concretar la forma de abordar el tema de la continuidad de la empresa familiar.

Las empresas familiares tienen problemas únicos cuyo origen lo encontramos en la interdependencia que existe entre dos sistemas, la familia y la empresa. La relación entre la propiedad y la dirección incrementa el grado de complejidad que puede caracterizar a toda empresa, dificultando, entre otras cuestiones, la vida y continuidad de estas organizaciones. Los sistemas empresa y familia están interrelacionados y las diferentes orientaciones de los mismos les llevan a soportar una serie de fricciones y conflictos. Parte de la clave del éxito para las empresas está en conjugar los patrones culturales familiares y empresariales, en donde los valores inmersos en dichos patrones son diferentes y donde el futuro dependerá de que las generaciones siguientes sigan ostentando el control y la propiedad de la empresa, aún cuando exista un cambio de cultura.

La conclusión es clara. Las decisiones más importantes en las empresas familiares tienen que ver con la armonía o conflicto entre la familia y la empresa. Muchos acontecimientos de ámbito meramente familiar tienen una enorme importancia en la empresa, de la misma forma que decisiones de ámbito empresarial que afectan a los intereses de la familia obligan a que se considere la relación familia-empresa antes de ser adoptadas.

Aunque muchos consultores y académicos preconizan una separación entre familia y empresa abogando por una perspectiva racionalista, de hecho se trata de una visión ingenua, ya que lo que tenemos en realidad son empresas propiedad y dirigidas por

familias, pero cuya dirección siempre deberá tener en cuenta las oportunidades y amenazas del mercado de acuerdo con los objetivos de las personas que controlan su destino.

La globalización de los mercados, los desarrollos tecnológicos y la progresiva desaparición de barreras de entrada tradicionales, han originado cambios estructurales fundamentales en el mundo de la empresa que han propiciado la creación de nuevas oportunidades de negocio y el desarrollo de nuevos sectores de actividad, dando acceso a muchos profesionales a un nuevo modelo de vida. Los entornos en los que compiten la mayoría de las empresas se han vuelto más hostiles, los ciclos de vida de los productos y las tecnologías se han acortado y las compañías necesitan de una gran dosis de creatividad. La empresa familiar no es ajena a todo ello. Si además consideramos que los factores internos se están configurando en los últimos años como pilares fundamentales para la competitividad de la empresa, observamos que para el caso de las empresas familiares, el carácter familiar del negocio tendrá una incidencia fundamental en las combinaciones internas que las organizaciones utilicen

Todo el marco de referencia descrito abre nuevos retos y tendencias para la empresa familiar como son la búsqueda del tamaño óptimo, la internacionalización o la necesidad de profesionalización para poder abordar el nuevo contexto definido, buscando explicaciones a la fragilidad de estas empresas y buscando soluciones que permitan proyectar la vida empresarial familiar para aprovechar las enormes ventajas que este tipo de entidades ofrecen.

Es así como se plantea el interés por estudiar la continuidad de la empresa familiar desde el reto de la profesionalización que, además, encuentra un hueco importante en la investigación desde la Dirección de Empresas por las lagunas identificadas en las revisiones realizadas y por la falta de integración de ciertos elementos analizados en investigaciones previas. Además, se pretende estudiar la continuidad de la empresa familiar desde el reto de la profesionalización con la pretensión de ampliar las vías potenciales de conocimiento de la empresa familiar, más allá de la problemática que la sucesión supone para estas empresas.

La idea de que una empresa sea más profesional implica compaginar adecuadamente los objetivos empresariales y familiares, destacando ambas orientaciones para potenciar los recursos y capacidades de estas empresas y perpetuar el conocimiento implícito de la familia en el negocio, que en definitiva puede representar una de las ventajas competitivas.

No es la participación familiar por si misma el factor clave de fracaso de la empresa familiar, sino el desconocimiento de las relaciones implícitas. El entendimiento de estas relaciones y su efecto en el desenvolvimiento de la empresa representan un punto de partida para aumentar el conocimiento, adaptarse a los cambios y establecer prácticas adecuadas de gestión y gobierno, favoreciendo la continuidad de la empresa. En este sentido, la idea de profesionalización irá unida al concepto de ordenación para favorecer la continuidad y, en este sentido, se podrían plasmar los instrumentos necesarios para poder afrontar el reto planteado. El estudio de la estrategia, el gobierno, los recursos humanos y los objetivos aportan elementos diferenciadores y susceptibles de generar una masa crítica de información que permita interpretar el estudio independiente y específico de estas empresas.

Objetivos concretos de la tesis

El estudio de la empresa familiar se enfrenta a un conjunto de fricciones que los investigadores no han podido resolver o ajustar para conformar un marco de referencia. Tres características surgen a la luz de la revisión bibliográfica que, con un grado elevado, frena el avance del campo: 1) la propia confusión conceptual del fenómeno de estudio, 2) los difusos límites de la investigación de la empresa familiar, con relación a la pequeña y mediana empresa o al campo del emprendedor, que impide la independencia para abordar dimensiones y medidas autónomas, y 3) la característica multidisciplinar que fragmenta los temas de estudio, impidiendo la concatenación necesaria del conocimiento para su consolidación.

Las características destacadas en el párrafo anterior son propias de un campo en nacimiento y muchas de ellas persisten en la actualidad en otros campos con mayor avance científico. Reconociendo que un campo es un cuerpo del saber viviente, caracterizado por espirales ascendentes y descendentes de conocimiento, formado por perspectivas teóricas tendentes a su madurez para describir, explicar y predecir el objeto de estudio, numerosos autores han empezado a destacar los niveles de madurez y consolidación en la investigación de la empresa familiar.

Si la intención última es la de estructurar una investigación seria y rigurosa desde el punto de vista de la empresa familiar, el primer objetivo de la presente tesis doctoral deberá centrarse en el mismo campo de la empresa familiar, para debatir y proponer nuevas alternativas a la controversia sobre la existencia o no de un campo de estudio independiente y que, a su vez, sirva para justificar la elección de la postura del investigador y proyectar la presente tesis doctoral. Por lo tanto, el primer objetivo de la tesis consiste en :

- 1. Elaborar un marco teórico sobre la investigación de la empresa familiar, centrando el análisis en la evolución del pensamiento, en los límites con otras disciplinas y en la problemática conceptual del fenómeno objeto de estudio.**

Los temas de estudio dentro de la empresa familiar caminan indistintamente por sendas diferentes pero hacia un mismo objetivo que es conocer, explicar y predecir el fenómeno objeto de estudio. El reconocimiento de una dirección familiar es necesario más allá de los comentarios, en muchos casos anecdóticos, sobre su comportamiento basados en la experiencia. Disponer de un mayor conocimiento de lo que se entiende por dirección familiar es la visión con la que se pretende encauzar la presente investigación ya que no existe una postura y, ni mucho menos, una teoría que sea capaz de aglutinar los elementos que intervienen, aportando claridad a la complejidad de los mismos en su conjunto. La empresa familiar ha desarrollado, con un elevado grado de eficacia, un conjunto de recursos, capacidades y habilidades de gestión y gobierno que le permiten estar presente en casi todos los sectores de la economía moderna.

Partiendo de la problemática de la continuidad, la fragmentación del conocimiento ha impedido que exista una visión global de los parámetros sobre los que la empresa familiar gobierna y administra sus recursos y capacidades tendentes a generar ventajas competitivas. La profesionalidad es uno de los argumentos o características que la literatura ha utilizado para interpretar la continuidad. Por lo tanto, el segundo objetivo de la tesis consiste en:

2. Analizar, organizar y clasificar la bibliografía existente relacionada con la continuidad y profesionalización de la empresa familiar en un marco teórico que permita entender el avance registrado en el conocimiento y los vacíos que justifiquen la presente investigación.

No sólo se puede explicar el éxito o fracaso de la empresa familiar en función del intrincado proceso de la sucesión o de la teoría evolucionista en la que generalmente se ha basado la investigación para justificar el cambio desde una dirección centrada en el fundador a una dirección profesional. Conocer cuándo una empresa familiar es profesional y cuáles son las dimensiones de la empresa familiar profesional constituyen los elementos de referencia que conforman el núcleo de la investigación, para explicar y justificar la existencia de una dirección familiar que, a su vez, es indistinta de la función emprendedora y de la desarrollada en la empresa no familiar. Por lo tanto, el tercer objetivo de la tesis es:

3. Identificar las potenciales dimensiones de la empresa familiar profesional, creando un modelo de estudio a partir del cual se pueda:

- a. Agrupar a las empresas familiares en función de las dimensiones de la profesionalización.
- b. Identificar la eficacia de los grupos formados en función de los objetivos que persiguen y de los resultados realmente alcanzados.
- c. Analizar y explicar cómo actúan los diferentes componentes de la profesionalización en la empresa familiar para dar forma a un enfoque que valore los contrastes entre la diversidad de grupos.

- d. Sentar las bases teóricas de un estilo de dirección familiar donde se integren los diversos elementos, considerados hasta el momento de forma aislada.

Los objetivos propuestos responden a las necesidades de conocimiento del campo de la empresa familiar, respaldadas por la revisión e interpretación de los trabajos publicados, en los últimos 30 años, en revistas especializadas tanto del campo de la empresa familiar como de otros ámbitos. El conjunto de objetivos no tendría sentido si no se destaca la importancia académica y práctica en la cual se enmarca y justifica el presente trabajo.

Importancia de la tesis

Actualmente, el ámbito de la empresa familiar está dedicando gran esfuerzo a ubicarse en una posición autónoma, desligada de los campos colindantes en donde encontró los lazos necesarios para impulsar la investigación y su desarrollo. Esta tendencia, sólo podrá ser mantenida en la medida en que los grupos interesados y los investigadores en particular puedan ser capaces de sentar las bases para consolidar teorías.

La inmadurez de la investigación de la empresa familiar sólo puede ser solventada por los investigadores que rescaten la importancia de la empresa familiar para forjar un conocimiento estructurado y sistemático que permita responder, a través de la propia filosofía del fenómeno, a los interrogantes fundamentales.

Reconociendo la observación anterior, el trabajo de investigación que se plantea en la presente tesis doctoral tiene la intención de crear cimientos teóricos propios capaces de sustraer, con un trabajo de campo, los elementos necesarios que permitan proyectar la continuidad de la empresa familiar y, así, crear los conocimientos para reconocer lo que se entiende por Dirección de la Empresa Familiar.

El estudio de la empresa familiar tiene su importancia no sólo en el ámbito académico, para respaldar el nacimiento de un campo independiente, sino también en la misma realidad social y económica de los diferentes países a nivel mundial, en donde la

empresa familiar juega un papel fundamental en la creación de riqueza, puestos de trabajo y bienestar. Conocer el fenómeno y entenderlo representa el punto de partida para mejorar el desempeño particular de las unidades económicas familiares, para dinamizar el tejido empresarial en beneficio social y dar elementos concretos a los legisladores para responder desde el marco institucional a la problemática y necesidades que enfrentan las empresas familiares en un contexto globalizado.

Respecto al tema concreto que se desarrolla en el trabajo de investigación, la profesionalización de la empresa familiar es un desafío pendiente tanto en el ámbito académico como en el práctico. En el ámbito académico porque aún no se ha desarrollado un modelo completo e integrado de los elementos que afectan a la continuidad de la empresa familiar y a una visión de la dirección de la empresa familiar.

Con relación al ámbito práctico, los administradores, propietarios, familiares y empleados de la empresa familiar necesitan nuevos instrumentos para reforzar sus trabajos cotidianos, sin que las propuestas y soluciones vengan desde campos externos a la empresa familiar que muchas veces desconocen la idiosincrasia de estas empresas y aportan soluciones parciales para problemas trascendentales y específicos.

Por lo tanto, partiendo de las observaciones anteriores se pretenden alcanzar cotas de conocimiento más amplias y profundas a través de los elementos que integran la profesionalización de la empresa familiar y su integración con la continuidad, en función de los objetivos que persiguen los responsables de la dirección y administración. Para esto, se pretende elaborar un cuadro lógico de interpretación de las dimensiones que constituyen la profesionalización pero adaptándolo a la realidad que caracteriza a la empresa familiar y crear, de esta forma, las líneas generales de una dirección familiar.

En el ámbito académico, la importancia de la tesis se concreta en el interés de:

- Suscitar nuevos debates en torno a la empresa familiar y a su interpretación como campo de estudio en el núcleo académico.

- Mejorar la explicación del fenómeno de la empresa familiar con relación a las decisiones de dirección y gobierno.
- Aproximarse a una explicación de la eficacia de las empresas familiares a partir de la profesionalización que experimentan.
- Definir futuras líneas de investigación tendentes a la construcción de un modelo con los elementos internos propios del comportamiento de la empresa familiar para generar los perfiles ideales de empresas familiares profesionales.

En el ámbito práctico, la importancia de la tesis se concreta en el interés de:

- Facilitar a los participantes que trabajan o están implicados activamente en las empresas familiares un modelo para valorar sus empresas actuales y futuras.
- Optimizar el conocimiento de las empresas familiares con relación a la dirección y a la toma de decisiones futuras, susceptible de ser utilizado por los consultores para asesorar a las empresas familiares en función de sus características, aceptando la existencia de una dirección familiar y evitando la tendencia a utilizar los parámetros de la empresa no familiar para medir la gestión y eficacia de la empresa familiar.

En el siguiente apartado se resumen las partes en las que se divide la estructura de la investigación y que servirán para transmitir por escrito el proceso metodológico y los resultados del trabajo realizado.

Estructura de la presente investigación

La estructura de la investigación elegida para plasmar por escrito el proceso forjado encuentra su lógica en los pasos que el propio investigador ha seguido en la construcción reflexiva del estudio de la empresa familiar. El trabajo cuenta con cuatro bloques fundamentales que tienen una coherencia con los objetivos presentados y con los pasos del proceso de investigación seguido que, a su vez, se definen para dar respuesta a las preguntas de investigación.

- **Parte I:** Marco teórico general para el estudio de la continuidad de la empresa familiar
 - **Capítulo 1:** La investigación sobre la empresa familiar: consideraciones académicas para la generación de un campo de estudio
 - **Capítulo 2:** Un planteamiento para el estudio de la continuidad de la empresa familiar: el reto de la profesionalización
- **Parte II:** Modelo específico para el estudio de la profesionalización de la empresa familiar
 - **Capítulo 3:** Pasos en la construcción de un modelo específico de profesionalización de la empresa familiar
- **Parte III:** Contrastación del Modelo
 - **Capítulo 4:** Diseño de la investigación y metodología
 - **Capítulo 5:** Análisis e interpretación de los resultados
 - **Capítulo 6:** Conclusiones y futuras líneas de investigación.
- **Parte IV:** Bibliografía y Anexos

Presentamos, a continuación, algunas indicaciones sobre el contenido de las diferentes partes, así como de los distintos capítulos. A tal cometido, dedicamos los siguientes párrafos.

En la primera parte de nuestro trabajo, que se corresponde con los capítulos I y II, se pretende definir un marco general para el estudio de la continuidad de la empresa familiar. Para ello, en el capítulo I se reflexiona sobre ciertas consideraciones de carácter académico que pudiesen proyectar la existencia de un campo de estudio independiente para la empresa familiar. El interés por esta cuestión no es tanto dar argumentos al investigador para decantarse por una postura (independencia o dependencia) como sentar las bases para poder afrontar un trabajo de investigación intelectualmente riguroso y metodológicamente correcto. El capítulo se cierra estableciendo los parámetros dentro de los cuales se mueve el campo de la empresa familiar, reconociendo los avances producidos en los últimos años y

las limitaciones que aún se encuentran pendientes de resolver con relación a la consideración de la independencia del campo, los límites y la conceptualización del fenómeno de estudio y la revisión global bibliográfica.

En el capítulo II , a partir de la revisión del estado de la cuestión, la continuidad y, en concreto, la profesionalización serán los ejes a través de los cuales se reconocerán los avances conseguidos y las limitaciones existentes en la investigación y que, a su vez, servirán de base para configurar el modelo específico de investigación, a partir del capítulo III.

El capítulo III, que da contenido a la segunda parte de la tesis, tiene como objetivo plantear el modelo específico para el estudio de la profesionalización. En este sentido, se pretenden concretar los pasos a seguir para su construcción, considerando la teoría de sistemas y el planteamiento configurativo para dar sustento al proceso de investigación. En este capítulo se formulan las proposiciones de investigación y se concretan los diferentes ámbitos que entran en juego para el estudio de la profesionalización: gobierno, recursos humanos, sucesión, estrategia, eficacia e influencia familiar.

El tercer bloque se dedica a la contrastación del modelo planteado. En concreto, en el capítulo IV se explica la metodología de investigación, a partir de la composición y características de la muestra, la explicación del método de recogida de la información y la organización del trabajo de campo. El capítulo V está destinado a recoger los resultados del estudio, así como a la discusión de los mismos, en función de su grado de adecuación a los objetivos planteados. Finalmente, el capítulo VI recoge las principales conclusiones del trabajo efectuado, analizando los principales hallazgos del estudio, así como sus contribuciones más relevantes. También se comentan las principales limitaciones que presenta el estudio, como una forma de plantear posibles fuentes de mejora y, por tanto, líneas de investigación a seguir en el futuro.

Introducción: Exposición de motivos

El último bloque del trabajo recoge la bibliografía citada y consultada y los apéndices o anexos, que contienen toda la información adicional de utilidad para entender el estudio realizado.

**Parte I: Marco teórico general para
el estudio de la continuidad de la
empresa familiar**

Capítulo 1

**La investigación sobre la empresa
familiar: consideraciones
académicas para la generación de un
campo de estudio independiente**

El objetivo de este capítulo es introducir el marco general de estudio para abordar el trabajo de investigación sobre la profesionalización de la empresa familiar. Con esta pretensión, se establece, en primer lugar, y a juicio del investigador, las causas que justifican una investigación que tenga como objetivo el conocimiento de la empresa familiar, rescatando para ello la importancia que en la vida económica y social tienen estas empresas en las diferentes economías a nivel mundial.

En segundo lugar, y dado que existen posiciones contrapuestas en torno a la existencia de un campo independiente para el estudio de la empresa familiar, se hace necesario definir y establecer la postura que adoptará el investigador para desarrollar su investigación científica. Con esta intención, se presenta un resumen de la evolución del pensamiento de los últimos 30 años de investigación en la empresa familiar y se lo compara con otros campos del saber dentro de la Dirección de Empresas, para corroborar las similitudes y diferencias y así sustentar el posible nacimiento de un campo de estudio independiente.

Para finalizar el capítulo, se elabora el estado de la cuestión en torno al estudio de la continuidad de la empresa familiar y se interpreta la situación de la investigación en este tema desde una perspectiva general (niveles de estudio, principales teorías y enfoques, evolución de los temas y naturaleza de los trabajos publicados) . Las reflexiones que surjan fruto del trabajo realizado servirán de base para justificar una determinada posición por

parte del investigador que sirva como referencia para poder encajar el desarrollo de la presente tesis doctoral. Es decir, los tres apartados del capítulo uno se encuadran en la intención del investigador de conformar la estructura central que permitirá sostener una investigación científica de la empresa familiar, reconociendo las limitaciones, los beneficios y los desafíos potenciales para construir postulados fundamentales.

Una vez definidos los aspectos que justifican la postura investigadora para el estudio de la continuidad de la empresa familiar, y reconociendo las limitaciones de un campo naciente, se estará en disposición para hacer un planteamiento concreto de estudio, objetivo que será objeto de consideración en el capítulo segundo de la presente tesis doctoral.

1.1. Interés por el estudio de la empresa familiar: importancia económica y social

El objetivo de comenzar el estudio justificando la investigación sobre la empresa familiar reside en la necesidad de argumentar los fundamentos que se perciben y manifiestan notoriamente con la presencia histórica y actual de la empresa familiar y su impacto socio-económico (micro y macro) en las economías regionales o nacionales en todo el mundo.

La empresa y la familia se articulan en una institución social productiva que tiene su origen en la evolución histórica de las sociedades. En el ecuador de la edad media comienza a notarse la configuración de un incipiente sistema de mercado amparado por los propios estados entre Oriente (Península Ibérica y el Magreb) y Occidente (China). Sin embargo, a partir del siglo XVI se produce la transformación de un sistema basado en la tierra (marcadamente medieval) a otro capitalista basado en el dinero, las finanzas y la banca para convertirse, con la primera revolución industrial, en un capitalismo industrial. Valdalizo y López García (2000) destacan que entre los siglos XVI y XVIII y antes de que surgieran los sistemas legales que garantizaran los contratos, los comerciantes y artesanos desarrollaron códigos de conducta, siendo éstos posibles cuando existía una cohesión social fuerte, que impulsaba el comercio. Así surge la importancia de las relaciones familiares en los

negocios como motor aglutinante del sistema económico que permitía el intercambio ante la incertidumbre de un marco institucional más amplio que lo legislase.

Las empresas familiares han ocupado un espacio sobresaliente antes y durante la primera revolución industrial (Colli, 2003). La incertidumbre derivada del incipiente marco legal y el riesgo asociado al comercio contribuía a que la forma predominante de comercio se relacionase con los lazos familiares en el mundo de los negocios, siendo la familia una fuente de capital físico y humano (Valdaliso y López García, 2000) en la que existía una confusión total y una mezcla entre la familia y la dirección de la empresa, así como entre el capital y el patrimonio de los propietarios (García Ruiz et al., 1998).

La revolución industrial cambia profundamente las bases sobre la que se estructura la empresa (por la mecanización, el nacimiento de la fábrica, la concentración de los trabajadores en un mismo lugar y la formalización de instituciones jurídicas) y con ella la forma de dirección de la misma. Sin embargo, la revolución industrial no trae aparejada la destrucción de la relación familia-empresa¹ sino que es la base a partir de la cual se materializan los proyectos productivos dejando de lado la especialización artesanal característica del período anterior.

El advenimiento de las corporaciones cuasi-públicas, que se destacan en el influyente trabajo de Berle y Means (1932) por la creciente partición y desmembramiento entre capital y dirección en la empresa americana, no han socavado la existencia de las Pymes y, ni mucho menos, la completa disociación entre capital y dirección que se han mantenidos unidos desde antes de la primera revolución industrial. Las empresas familiares se adaptaron al tamaño para competir: por ejemplo, una de cada cinco/seis de las 200 mayores empresas no financieras, a finales de los años 70, seguían bajo el control del fundador o descendiente en los Estados Unidos². Los datos son aún más concluyentes y

¹ Véase Valdaliso y López García (2000) donde se documentan diferentes trabajos que muestran el impacto de la familia en los negocios durante y con posterioridad a la revolución industrial. Véase también García Ruiz et al (1998).

² Información de Valdaliso, según estudio de Prais (1985) "Productividad y estructura industrial. Un estudio estadístico de la industria manufacturera de Gran Bretaña, Alemania y Estados Unidos". Madrid, Ministerio de trabajo y seguridad social.

representativos para la empresa familiar a medida que se utilizan muestras de países menos avanzados gerencialmente (como Italia o España).

La empresa familiar no sólo se presenta como un tema de investigación histórica sino que, en la actualidad, interviene con un papel activo y sustancialmente importante en el desarrollo económico-social en las regiones desarrolladas, manteniendo los niveles de generación de riqueza, y en vías de desarrollo, generando el tejido industrial y comercial. Ahora bien, medir la presencia de las empresas familiares en las economías centrales del mundo capitalista no es fácil y depende de las dimensiones que se utilicen del término para su definición. No existe una definición consensuada del término que aplique los mismos parámetros y utilice los mismos niveles de extensión. Colli (2003) destaca que en Italia las empresas registradas oscilan entre un 75% y un 95%, en España entre un 70% y un 80%, en Reino Unido giran en torno al 75%. A datos similares llegan Donckels y Fröhlich (1991) en la investigación de 8 países de la Unión Europea, donde las Pymes cuyo capital propiedad de una familia excede en un 60% de la muestra total. Shanker y Astrachan (1996) estiman que según la definición que se adopte de empresa familiar (amplia, intermedia o restringida) los datos varían de 20,3 a 4,1 millones de organizaciones en los Estados Unidos.

Independientemente de la variabilidad de los datos observados en las investigaciones por la incidencia que tiene la falta de consenso de la definición del fenómeno objeto de estudio, resulta sorprendente la extensión de la empresa familiar en la sociedad moderna. Pero más sorprendente es la escasa representatividad de las investigaciones conducentes a esclarecer el fenómeno para su comprensión y análisis. Si es un fenómeno real y empíricamente probado cabría preguntarse y reflexionar porqué ha sido un aspecto olvidado en la Dirección de Empresas y a quién se deja librada su investigación desde dicho ámbito.

El reconocimiento de las organizaciones como campo de estudio es relativamente reciente. Es a partir de la consideración de la gran empresa que surge como unidad de análisis y estudio válida y socialmente aceptable. Antes de la aparición de la gran empresa

la concentración de la investigación se relacionaba con aspectos referentes a la economía, la psicología y la sociología. La reflexión anterior aporta un indicio de la desconexión que ha llevado el estudio de la Dirección de Empresas con relación a la realidad de la empresa familiar. No queda duda del aspecto desolador que se observa ante el desconocimiento de la empresa familiar como generadora de potenciales interpretaciones capaz de aportar nuevas visiones a las investigaciones. Por poner un ejemplo, y como veremos con más detalle en la segunda parte del presente capítulo, las divisiones del *Academy of Management*, la asociación más prestigiosa en el ámbito de la Dirección de Empresas, no contempla entre su estructura ningún apartado que pueda ser representativo de la empresa familiar o de la problemática de la misma en algunos de sus categorías especiales (según fuente obtenida de Gómez-Mejía y Gutiérrez Calderón, 1996).

Sin embargo, la creación y sostenimiento de proyectos productivos familiares tiene diferentes connotaciones según las épocas y las regiones. El surgimiento de los fenómenos sociales migratorios por el efecto del desequilibrio económico de las regiones, la fragmentación del conocimiento, su especialización y su liberalización (selectiva), la democratización social y la economía global enfrentan oportunidades y desafíos para los individuos por la incapacidad del mercado y del Estado a la hora de crear las verdaderas condiciones sociales requeridas para el crecimiento sostenido y uniforme. La iniciativa individual no deja de ser una fuente de auto-protección ante el abrupto sistema imperante y que obtiene apoyo en la familia convirtiéndose en un fenómeno con rasgos particulares. Las empresas familiares son los elementos más efectivos en el desarrollo económico, generando puestos de trabajo seguridad, oportunidad y progreso a los participantes activos y pasivos del proyecto familiar, a la comunidad y a la estructura económica nacional y/o regional (Neubauer y Lank, 1998).

Destacada la necesidad de estudio de la empresa familiar por su desarrollo y adaptación histórica y su representatividad social actual, pasamos a continuación, y con la pretensión de aportar más argumentos que justifiquen el presente estudio, a considerar la propia naturaleza de la empresa familiar. Dentro del ámbito de la Dirección de Empresas, la Dirección Estratégica, la Teoría de la Organización, la Economía de las Organizaciones y el

Campo del Emprendedor han intentado dar explicaciones a la naturaleza de la empresa familiar. Sin entrar a valorar la existencia y necesidad de un campo individualizado, sí se puede apreciar la escasa consideración de la empresa familiar en los diferentes paradigmas que agrupan disciplinas diversas. Recientemente, entre la década de los sesenta y setenta, surgen algunos trabajos relacionados con la empresa familiar (Donnelley, 1964; Levinson, 1971; Barry, 1975; Barnes y Harshon, 1976) y es, a partir de finales de los ochenta, cuando el fenómeno de la empresa familiar suscita la atención de profesionales, consultores y académicos.

Las empresas familiares son de considerable importancia no sólo como meros objetos de estudio de una moda pasajera, sino por la necesidad imperiosa de conocer, describir y explorar el fenómeno que se corresponde con un actor social, histórico y presente del tejido empresarial, tanto en los ámbitos nacionales como internacionales, y que, por lo tanto, tiene considerables efectos sobre los individuos. La controversia, además, está servida a partir del cuestionamiento sobre la existencia o no de un campo independiente. Para abordar esta problemática a continuación se esboza, lo que a juicio del investigador, se podría juzgar como la existencia de un campo naciente de estudio de la empresa familiar y, por lo tanto, un punto de partida para estructurar el estudio de la profesionalización. En el siguiente apartado se destaca la evolución del campo de la empresa familiar y su comparación con otros campos para constatar que su recorrido puede ser juzgado como lógico de un ámbito en nacimiento en busca de independencia.

1.2. Reflexiones sobre la existencia de un campo de estudio independiente para la empresa familiar

El estudio de la empresa familiar cuenta con grandes detractores que ponen en tela de juicio la existencia de un campo de investigación independiente de los tradicionalmente conocidos y, más aún, las razones que justifican la necesidad de crearlo. Sin embargo, si se observa la progresión en el tiempo de otros campos del saber dentro de la Dirección de Empresas se encuentran ciertas similitudes en el proceso evolutivo de maduración cuando se los compara con el desarrollo de la investigación de la empresa familiar de las últimas décadas.

1.2.1. Generación y difusión del conocimiento: respaldo científico y reconocimiento social

Las investigaciones relacionadas con la empresa familiar se remontan a varias décadas atrás a partir de trabajos que identificaron el surgimiento de una problemática muy concreta de la empresa. Como se apuntaba anteriormente, entre la década de los 60 y 70 se han elaborado trabajos (Donnelley, 1964; Levinson, 1971; Barry, 1975; Barnes y Harshon, 1976) relacionados con la estrategia y la estructura de la empresa familiar, destacando las debilidades y fortalezas de la característica de ser familiar (Colli, 2003). Pero es a partir de los años 80, con el impulso dado por los consultores y con las investigaciones más centradas en la problemática de la empresa familiar, cuando surgen trabajos descriptivos basados en la experiencia práctica (Lansberg, 1983; Astrachan, 1988; Ward, 1988; Ward y Handy, 1988; Davis y Tagiuri, 1989).

Otros campos han tenido el mismo nacimiento, tal y como sostienen Cuervo y Fernández (1999) para el caso de la Dirección Estratégica, ya que sus primeras etapas están unidas a la práctica de las empresas; podemos destacar, en este sentido, los trabajos de Andrews (1962) y Ansoff (1965) contruidos a partir de la convergencia de la observación de los problemas reales. Landström y Johannisson (2001), por su parte, describen el nacimiento práctico del campo del emprendedor como la visión técnica de la creación del conocimiento aplicada a situaciones reales, donde la intención se encuentra en el objeto de estudio y no en la teoría, resultando por tanto la investigación primordialmente descriptiva.

La importancia práctica de los fenómenos de estudio es una característica común de las Ciencias Sociales que se convierte en el elemento a partir del cual se puede generar un conocimiento representativo de la trascendencia, impacto y características del fenómeno. Es decir, en una primera etapa se destaca la importancia descriptiva vinculada al reconocimiento y que se deriva de la percepción de la realidad a partir de trabajos marcadamente exploratorios y descriptivos.

En una segunda etapa, la difusión del conocimiento y la edificación de la arquitectura sobre la que se sustenta el mismo ha significado en otras áreas de estudio el armazón para consolidar el campo. Así, por ejemplo, la creación de revistas especializadas es una prueba del grado de madurez de una disciplina (Gómez-Mejía y Gutiérrez Calderón, 1996) o un elemento a considerar con el que un campo de estudio debe contar para su consolidación (Bird et al., 2002). Por poner algún ejemplo, tenemos que esperar hasta el año 1956 para vivir el nacimiento de la revista *Administrative Science Quarterly* dedicada al campo de estudio de la organización (Pfeffer, 1982) o esperar hasta la década de los 80 para observar el nacimiento de la *Strategic Management Society*, de la cual emergen dos revistas especializadas, *Strategic Management Journal* y *The Journal of Business Strategy*, punto de inflexión para la consolidación del campo de estudio de la Dirección Estratégica.

Con relación a la empresa familiar, en el año 1983 la revista *Organizational Dynamics* estructura un número especial destinado a la empresa familiar; sin embargo, hay que esperar hasta finales de la década de los ochenta para vivir la creación de una revista especializada, *Family Business Review*, en la que se agrupan los trabajos de la empresa familiar³ y se sintetiza la ordenación del conocimiento, proponiendo un espacio académico para la divulgación de la investigación. Las revistas especializadas dan impulso al trabajo científico en el ámbito de la Dirección de Empresas, ciñendo la rigurosidad de la investigación y creando bases para la construcción de posibles campos de estudio independientes. Por lo tanto, son los editores los que pueden y deben fomentar, a través de las publicaciones aceptadas, la excelencia de los trabajos en sus aspectos teóricos y metodológicos, requisito necesario para que el campo de la empresa familiar estructure un conocimiento con bases científicas sólidas.

La creación de revistas especializadas dedicadas a compartir y transmitir el conocimiento es un elemento valioso para la madurez de un campo de estudio y la herramienta con la que cuentan los investigadores para proyectar el saber del fenómeno

³ Hasta la creación de la *Family Business Review* los trabajos relacionados con la empresa familiar se publicaban en revistas relacionadas con la Administración de Empresas como, por ejemplo, *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Journal of Business Venturing*, *Journal of Small Business Management* y *Journal of International Business Studies*. Esto denota, como se verá en el presente trabajo, los límites difusos que existen con otros campos del saber.

objeto de estudio. La principal tarea de estas estructuras es respaldar la imagen para generar un conocimiento riguroso que sintetice el avance sobre fundamentos sólidos y, en este sentido, ganar espacios entre las demás disciplinas.

El prestigio y el poder de una determinada área científica están muy relacionados con el nivel de organización de la misma (Gómez-Mejía y Gutiérrez Calderón, 1996). Las disciplinas más sólidas están caracterizadas por la creación de fuertes asociaciones profesionales (Bird et al., 2002). Tal y como se comentaba en el apartado anterior, en Dirección de Empresas, el *Academy of Management* es la institución más importante que reúne a la comunidad científica y vincula, a través de la organización de seminarios y congresos, la generación de ideas.

En Estados Unidos, surge en el año 1986 el *Family Firm Institute* que, entre sus objetivos, pretende estimular la investigación en el campo de las empresas familiares (más de 100 universidades cuentan con programas de empresas familiares, reconociendo el creciente respaldo del campo) y, a nivel europeo, en el año 1997, se crea el *European Group of Family Enterprises*. De la misma forma, en España, aunque con cierto retraso, se siguen estas pautas y se crea en el año 1992 el Instituto de Empresa Familiar (IEF), una asociación sin ánimo de lucro dedicada a impulsar socialmente el reconocimiento de la empresa familiar a través de la agrupación de las empresas familiares, experimentando una evolución creciente hasta llegar a las 103 empresas que integra actualmente, todas ellas líderes en los sectores de industria y servicios. Desde su fundación, el Instituto de la Empresa Familiar se ha consolidado como un cualificado y riguroso interlocutor en todo lo que afecta a la empresa familiar y a su desarrollo, consiguiendo transmitir a la sociedad la importancia de las empresas familiares como fuente generadora de riqueza y empleo, comprometidas con su entorno.

Junto con otras iniciativas, el IEF ha querido sensibilizar al mundo universitario de la importancia de incorporar en la programación académica la empresa familiar como materia objeto de estudio. En concreto, ha creado una serie de cátedras para potenciar la importancia de la empresa familiar en el conjunto de la economía española y tratar los

problemas que les afectan. El IEF ha tomado como punto de partida la exclusión que ha sufrido la temática que rodea la empresa familiar en los planes de estudio universitarios. Por lo tanto, la incorporación de la temática de la empresa familiar en los planes de estudios universitarios significaría un avance en el proceso de aproximación de las universidades hacia la realidad del tejido empresarial de nuestro país, cuya supervivencia depende en parte de la formación de los empresarios, directivos y de todo el conjunto de personas e instituciones involucradas en la empresa familiar.

La universidad tiene un papel fundamental para la generación y difusión del conocimiento sobre la empresa familiar, por lo que docentes e investigadores deben ser más que meros observadores. Los universitarios podemos discutir y concretar un marco para estructurar, comprender y dar una lógica a la solución de los problemas que afectan a las empresas familiares.

1.2.2. Visión multidisciplinar y características de los trabajos publicados

La investigación en la empresa familiar tiene la característica de nutrirse de otras disciplinas y campos de estudio para atraer, hacia su problemática específica, las teorías y los diferentes paradigmas que pueden ser considerados para responder a los interrogantes de interés (Gibb Dyer, 1994; Harris et al., 1994). Esta es una característica común con otros campos, como el del emprendedor que también, en sus etapas iniciales, toma prestado de otros campos teorías y modelos (Bird et al., 2002). La historia se repite en la Dirección Estratégica que ha desarrollado un conjunto de conocimiento marcado por otras áreas sociales. Así, a través de la sociología ha intentado encontrar respuesta al proceso de formulación e implantación estratégico, desde la economía ha analizado la relación entre estrategia y resultados y a partir de la psicología ha vinculado el comportamiento de las personas con la toma de decisiones estratégicas (Cuervo y Fernández, 1999; Gómez-Mejía y Gutiérrez Calderón, 1996).

Se podría apuntar que una visión multidisciplinar puede establecer limitaciones al avance de un campo de estudio; en el caso concreto de la empresa familiar, le ha dado vida y ampliado la mirada de la investigación en determinados temas, pero, también, ha fragmentado el conocimiento (Wortman, 1994). En este sentido, un requisito básico para

proyectar la consolidación del saber en un campo multidisciplinar es el relativo a la capacidad que tienen los investigadores para incorporar las diferentes visiones en estudios conjuntos, evitando el estancamiento y la parcelación.

La visión amplia de la investigación debe complementarse con un conocimiento estructurado sistemáticamente en teorías que expliquen el fenómeno y sus características. Bird et. al. (2002) destacan que la diferenciación de un campo de estudio se logra a través de la formación de un cuerpo teórico. Por ello, es fundamental reflexionar qué camino se ha recorrido a hora de conseguir un avance sistematizado en el desarrollo del conocimiento aplicable a la empresa familiar y potencialmente trasladable a otros campos.

Gibb Dyer y Sánchez (1998), al estudiar las publicaciones de la *Family Business Review* entre 1988 y 1997, clasificando los trabajos por temas de estudio, metodología de investigación y perfil de los autores, infieren la construcción del campo de la empresa familiar. Sus conclusiones son contundentes al demostrar el aumento de los trabajos empíricos como un aspecto de crecimiento y madurez. Sacristán Navarro (2002) ha reproducido la metodología utilizada por Gibb Dyer y Sánchez (1998) para corroborar lo sucedido entre los años 1998 y 2000. Su trabajo concuerda con muchas de las conclusiones referentes a la evolución de los trabajos. De la revisión de los artículos, se destaca la tendencia creciente hacia publicaciones cuantitativas y cualitativas, a expensas de los trabajos prescriptivos muy característicos de una etapa de nacimiento. Bird et al. (2002) analizan las publicaciones entre los años 1997-2001 (con relación a los tópicos de estudio, las muestras y los métodos de investigación) y concluyen que la investigación en la empresa familiar de los últimos años se ha vuelto más empírica, rigurosa, con utilización de grandes muestras, sistemática y con manejo de sofisticadas herramientas estadísticas. Interpretando, por lo tanto, que la empresa familiar se ha constituido como un campo intelectual independiente a pesar del camino que aún le falta por recorrer.

Con relación a los tópicos, los trabajos referidos a la sucesión y las relaciones familiares⁴ siguen siendo los temas más publicados; sin embargo, sorprende el aumento de trabajos clasificados en “formas de estudiar las empresas familiares”, en donde se incluyen los trabajos relacionados con aspectos conceptuales de la empresa familiar, modelos teóricos conceptuales, estado del arte de la investigación, etc. Esta tendencia aparece como un punto de inflexión importante, ya que los trabajos teóricos, conceptuales y de recapitulación de la investigación son necesarios para conformar consenso en una disciplina y disponer de retroalimentación para depurar la formación de un cuerpo teórico sólido.

Las reflexiones que se abordan en los diferentes trabajos de revisión parecen ser concluyentes con relación a la incorporación de investigaciones más estructuradas y robustas, incrementándose la investigación empírica como característica que se le exige a las disciplinas insertas en las Ciencias Sociales para abordar la problemática y la consolidación en el largo plazo. Sin embargo, la calidad y conformación de un cuerpo teórico que justifique el campo de la empresa familiar va más allá de la confirmación del número de trabajos empíricos y la robustez de los mismos a través de la aplicación de herramientas estadísticas avanzadas, esto es sólo un requisito necesario pero no suficiente. Lo realmente importante es conocer cuál es la construcción teórica que el avance de los trabajos empíricos produce, así como conocer en qué medida la construcción de conocimientos derivados de trabajos empíricos (cualitativos o cuantitativos) se concatenan para avanzar en la descripción, explicación y predicción del fenómeno o de los temas de estudio particulares.

1.2.3. Conceptualización del fenómeno objeto de estudio

La formación conceptual no deja de ser otra de las características intrínsecas que se exige a un campo para su existencia. La falta de consenso en torno al concepto de empresa familiar con la que se encuentran los investigadores no es único. El campo del emprendedor también se enfrenta a un problema similar (Brockhaus, 1994; Shane y Venkataraman, 2000;

⁴ Por relaciones familiares se han entendido los trabajos que abarcan cuestiones tales como nepotismo, confianza o conflicto en la empresa familiar.

Landström y Johannisson, 2001) aunque cuenta con muchos más años de historia en el terreno de la investigación que el de la empresa familiar.

En el campo del emprendedor no encontramos una idea consensuada que permita la definición del fenómeno objeto de estudio debido a que su interpretación es concebida por: 1) el resultado de las acciones del emprendedor (Schumpeter, 1934), 2) las características psicológicas/sociológicas que lo impulsan a actuar de una forma determinada y 3) las características de la dirección emprendedora (Stevenson y Jarillo, 1990; Bruyat y Julien, 2000; Shane y Venkataraman, 2000). Con lógica similar, los investigadores en la empresa familiar no han encontrado un conjunto de dimensiones consensuadas que permitan la conceptualización de la empresa familiar, distinguiendo medidas estructurales, como el porcentaje de capital en manos de la familia y la participación en la dirección, medidas subjetivas, como la intencionalidad basada en la continuidad de las relaciones familiares dentro de la empresa, y medidas organizativas, basadas en la participación familiar a través del poder, la experiencia y la cultura. Una de las consecuencias importante que implica la falta de una definición consensuada es la difusa interpretación de los límites del campo de la empresa familiar con, por ejemplo, el campo del emprendedor o de la pequeña y mediana empresa.

Investigadores, profesionales y empresarios tienen, por sus propias vivencias, diferentes concepciones de lo que esta palabra significa. Para algunos pueden ser empresas pequeñas, empresas donde el capital y la gestión están unidas, donde existen generaciones de una misma familia trabajando conjuntamente, empresas poco profesionalizadas, ...

La dificultad que existe en la práctica cotidiana para definir a la empresa familiar ha sido llevada al ámbito de la investigación. La revisión de la bibliografía relacionada con el campo de la empresa familiar en los últimos 15 años muestra la falta de consenso en la conceptualización del fenómeno. Las definiciones de empresa familiar pueden ser muy variadas entre los diferentes estudios (Habbershon y Willians, 1999) porque responden a trabajos concretos y específicos (Chua, Chrisman y Sharma, 1999). Wortman, en el año

Capítulo 1: La investigación sobre la empresa familiar

1994, ya destaca que una de las carencias del campo es la relativa a una definición comúnmente aceptada por los investigadores.

La referencia a la conceptualización se ha convertido en el punto de partida de muchos trabajos en el ámbito de la empresa familiar (Daily y Thompson, 1994; Litz, 1995 y 1997; Winter, Fitzgerald, Heck, Haynes y Danes, 1998; Cabrera-Suárez y García Falcón, 1999; Chua, Chrisman y Sharma, 1999; Habbershon y Willians, 1999). La necesidad de encontrar un concepto de empresa familiar es fundamental para permitir posteriormente la creación de un marco teórico sólido.

Los estudiosos, en la revisión de la literatura, destacan la inexistencia de un concepto arraigado entre los investigadores que imposibilita el análisis de los resultados obtenidos en los diferentes trabajos. La falta de homogeneidad en los puntos de partida sobre lo que se entiende por empresa familiar imposibilita la comparación de resultados (Westhead y Cowling, 1998; Chua, Chrisman y Sharma, 1999).

Aunque no hay un consenso en una definición integral y completa, sí existen dimensiones (cuadro nº1) en las que los investigadores parecen estar de acuerdo: la propiedad-dirección de los miembros de la familia, la implicación familiar en el negocio, la transferencia generacional y otros criterios múltiples (Cabrera-Suárez y García-Falcón, 1999; Chua, Chrisman y Sharma, 1999; Handler, 1992; Westhead, et al., 2002).

Cuadro N° 1: Dimensiones del concepto de empresa familiar

Dimensión	Clave de estudio
Propiedad-Dirección	Centra el estudio en aquellas personas que ostentan la propiedad y la dirección de la empresa
Implicación Familiar	Centra el estudio en las relaciones intra-organizativas basadas en los lazos familiares y en las interacciones
Transferencia Generacional	Centra la atención en la transferencia de la propiedad y la dirección de la empresa a la siguiente generación

Chua, Chrisman y Sharma (1999) apuntan tres conclusiones en esta problemática: 1) salvo excepciones, las definiciones no difieren en la dimensión de propiedad-dirección, 2) muchas definiciones requieren que exista propiedad o control familiar o ambas características a la vez, y 3) otras definiciones difieren con relación a las formas de control de la propiedad. Podrían sumarse a las conclusiones anteriores dos elementos adicionales a considerar: a) la utilización de una teoría fuerza al investigador a escoger unas determinadas dimensiones y, por lo tanto, la visualización del fenómeno de estudio queda supeditado a la teoría, y b) ceñir la visión conceptual a la delimitación de la muestra induce a la carencia de una concepción más teórica del término.

Aunque estas dimensiones han sido las más utilizadas en el estudio de la empresa familiar y las que más aceptación han tenido entre los investigadores, el desarrollo del concepto de empresa familiar ha evolucionado, desde la Dirección Estratégica, al considerar como factor clave la intención de los participantes. Litz (1995) destaca que si bien las definiciones basadas en la estructura de propiedad o el tipo de dirección que utilizan son útiles y empíricamente fáciles de aplicar, no dejan apreciar las aspiraciones intra-organizativas. En este sentido, establece que una empresa es considerada familiar cuando la propiedad y dirección están concentradas dentro de una unidad familiar, los miembros de ese grupo se esfuerzan para lograr, mantener y/o aumentar las relaciones intra-organizativas basadas en las relaciones familiares y, además, existe intencionalidad hacia las relaciones intra-organizativas basadas en las relaciones de familia.

Esta definición amplía los horizontes que hasta el momento venían manteniéndose en los intentos de demostrar qué se entendía por empresa familiar. En ella se destacan las dimensiones clásicas de propiedad/dirección familiar, implicación familiar y transferencia generacional, esta última de una forma implícita. Sin embargo, la característica que hace relevante la definición es la intencionalidad de los participantes sobre las relaciones familiares intra-organizativas. Es decir, que exista una visión, implícita o explícita, de mantener y perpetuar el entramado complejo de las relaciones entre los sistemas familia y empresa.

Pasar de valoraciones objetivas, dimensiones tradicionales, a una valoración subjetiva conlleva implícito la dificultad para el investigador de hacer operativa la definición. Sin embargo, el campo de la empresa familiar debería contar con conceptos tanto teóricos como operativos (Chua, Chrisman y Sharma, 1999). La definición de Litz (1995) se acerca a lo que se entiende por visión de la empresa, es decir, la visión que tienen los propietarios-administradores o miembros familiares que participan en la empresa y la influencia de éstos en los sistemas familia y empresa. Ello implica adaptar la definición a la óptica de la Dirección Estratégica.

El trabajo posterior de Chua, Chrisman y Sharma (1999) intenta reflejar la definición de la empresa familiar con un planteamiento claro desde la Dirección Estratégica. Estos autores destacan la necesidad de encontrar una definición que muestre y represente esa característica única de las empresas familiares y que, a partir de ella, se desarrolle el campo de estudio. Interpretan que las dimensiones basadas en los componentes estructurales de la empresa familiar son débiles a la hora de mostrar las intenciones de la empresa y no son fiables en la distinción de lo que se entiende por empresa familiar y no familiar.

Sharma, Chrisman y Chua (1997) consideran a la empresa familiar como aquella empresa dirigida de forma sostenible y, potencialmente, con simultaneidad de generaciones implicadas para dar forma y perseguir la visión formal o implícita de la empresa mantenida por los miembros de la familia o un pequeño número de familias. Esta definición va más allá de la utilizada por Litz (1995) en el intento de buscar el elemento que caracteriza a las empresas familiares y las diferencia del resto. Aronoff y Ward (1995) ya habían sostenido que los objetivos familiares y las estrategias de negocio permanecen inseparables. Pero, además, se destaca como característica importante la de compartir una visión (que puede ser implícita o explícita, emergente o deliberada) por parte de los miembros de la familia. Es decir, se vuelve a considerar una dimensión subjetiva, pero que en el ámbito de la Dirección Estratégica representa un punto de partida trascendente.

La última propuesta presentada en el campo de estudio de la empresa familiar es la de Astrachan, Klein y Smyrnios (2002) quienes interpretan cualidades particulares o características de la empresa familiar que pueden ser interpretadas en un continuo, más que las típicas medidas de escala dicotómica para definir el fenómeno. Las tres dimensiones de influencia son el poder, la experiencia y la cultura. Por lo tanto, las escalas permiten encontrar una medida de la influencia de la familia en la empresa. La propuesta no deja de ser, en resumidas cuentas, una alternativa derivada de la Teoría de Sistemas para su interpretación.

Ahora bien, la utilización de parámetros estructurales surge principalmente por la facilidad que tienen de ser medidos. Es posible concluir, compartiendo las reflexiones de Colli (2003), que tanto las perspectivas cualitativas como cuantitativas para definir la empresa familiar no aportan una clara definición del término, sirviendo como referencia para trabajos concretos pero que no proporcionan una visión integrada del fenómeno que estudia el campo de la empresa familiar.

El problema conceptual puede derivarse de la percepción práctica que se tiene de la empresa familiar en la investigación. Tal vez la respuesta no se encuentre en definir el fenómeno concreto de estudio; si bien es importante, representa una cuestión metodológica de la muestra en cada trabajo. La pregunta “¿qué se entiende por empresa familiar?” ha sido el interrogante que los investigadores han tratado de resolver para encontrar salida a la investigación a través de características concretas y observables como son los elementos demográficos (capital, dirección y generaciones implicadas).

Las definiciones restringidas, no por ello menos valiosas, se desarrollan a partir del objetivo de investigación y de las raíces intelectuales de las que proviene el investigador. La formulación de la pregunta no debería limitarse porque guía a los investigadores a utilizar escasos caminos para comprender el fenómeno. La Dirección Estratégica, al estudiar las razones que justifican el que algunas empresas tengan más éxito que otras, no tiene que pretender definir qué se entiende por estrategia, ya que dependerá del paradigma y de las teorías concretas con las que se analice la problemática. En este sentido, el

interrogante previo debe ser reformulado hasta su transformación a otro del tipo “¿qué estudian los que estudian la empresa familiar?”. Así, los investigadores podrán despreocuparse de la existencia de un concepto específico y único para los trabajos, desarrollando definiciones más homogéneas en función de los aspectos que se estudian dentro del campo de la empresa familiar.

Sin ir más lejos en la problemática conceptual, se han intentado dejar claras las posturas existentes para definir el fenómeno. En lógica con el desarrollo de la presente tesis doctoral, la definición que se toma de empresa familiar es la Chua, Chrisman y Sharma (1999) y Sharma, Chrisman y Chua (1997) porque se entiende que es la que mejor se adapta al presente trabajo al recurrir a la visión que tengan el grupo dominante familiar y a la intención de mantener la empresa en el tiempo. No es tan importante la presencia de la familia como el que tengan una visión, una orientación, unas bases de trabajo conjunto con la empresa que compartan para la concreción de los objetivos colectivos. Como se explicará, a medida que se avance en el desarrollo teórico de la tesis, el estudio de la profesionalización de la empresa familiar puede servir para identificar cómo se dirige y gobierna la acción conjunta de un grupo de individuos relacionados por un vínculo común.

Dada la dificultad para identificar empresas familiares desde la visión conjunta que comparte el grupo dominante, para la presente investigación la corroboración de esa visión de reconocerse empresa familiar en un proyecto colectivo estará dada porque la muestra será conformada por empresas que pertenecen al Instituto de Empresa Familiar o a sus asociaciones territoriales en cada una de las comunidades autónomas.

1.2.4. Importancia para el investigador

El análisis comparativo en la trayectoria de la investigación de la empresa familiar con otros campo demuestra la similitud que existe para el avance hacia la construcción de un campo intelectualmente independiente pero interrelacionado por la inherente característica multidisciplinar. Todos los argumentos comentados en los epígrafes previos en los que se reflexiona sobre la existencia de un campo de estudio independiente para la empresa familiar no tratan de converger hacia la defensa por parte del investigador en la

presente tesis doctoral de una postura concreta, más bien se trata de ver las implicaciones que ello tiene de cara a afrontar el presente trabajo de investigación y para poder solventar los múltiples problemas en el proceso de investigación seguido, en donde la pretensión es ambiciosa y doble: una investigación intelectualmente rigurosa y metodológicamente correcta.

Si bien un fenómeno puede ser explicado por otros campos (al aplicar sus teorías al fenómeno deseado) es necesario prolongar la inquietud del saber que impulsa la investigación y cuestionar si el conocimiento producido por ellos refleja la esencia del objeto de estudio y agota por entero las posibilidades del entendimiento global de su existencia, ya sea para evidenciar el fenómeno en todas sus peculiaridades, para explicar la relación de sus dimensiones internas y externas y su efecto en los resultados o para predecir su comportamiento (descripción, explicación y predicción).

Se ha visto como desde diferentes disciplinas se toman diferentes teorías y paradigmas implicados para avanzar en el estudio de la empresa familiar. Ahora bien, ¿son capaces de desarrollar las teorías derivadas de otros campos un conjunto de investigación lo suficientemente amplio como para describir, explicar y predecir el fenómeno de la empresa familiar?. Esta pregunta es la que debe guiar el futuro camino de la investigación en la empresa familiar para encontrar independencia, mostrando la necesidad mutua que existe con los campos colindantes, pero exponiendo las limitaciones que se derivan de los mismos por el desconocimiento de la idiosincrasia del fenómeno concreto objeto de estudio. Chrisman, Chua y Steier (2003) reconocen que la empresa familiar ha recibido escasa atención en la corriente dominante de la literatura de Dirección de Empresas, principalmente con respecto al desarrollo de la teoría de la empresa. La empresa familiar debe ser capaz de crear un conjunto de elementos característicos no sólo para su propio beneficio en la creación de un cuerpo teórico, sino para poder apoyar el conocimiento en el conjunto de disciplinas que integran el estudio de la empresa en sus diferentes vertientes, aportando factores que enriquezcan y contribuyan al conocimiento general.

El estudio de la empresa familiar es una nueva pieza que completa el puzzle necesario para formar el mapa de la Dirección de Empresas y, para ello, se hace imprescindible desarrollar trabajos propios que rompan con el código genético de la investigación para trascender en conocimientos no explicados, por olvido u omisión, de los otros campos y desprenderse de la visión de la gran empresa como objeto de estudio. La Dirección de Empresas como disciplina de estudio toma, a partir de la empresa moderna, al modelo gerencial americano como espejo de investigación y estudia una variedad de temas como la estrategia, la estructura, la persona y el desempeño. El campo del emprendedor, en cierta medida, rompe el pensamiento y los caminos de investigación introduciendo nuevos desafíos a la Dirección de Empresas, por ejemplo, con relación a la estrategia y al estratega. Sin embargo, existe un vasto desconocimiento del papel que juega la familia, su influencia y participación en la Dirección de Empresas. Por lo tanto, el surgimiento del campo de la empresa familiar no sólo significaría un valor en la investigación a su propio fenómeno de estudio sino que, con el tiempo y su madurez, podría aportar significativos beneficios al conjunto de teorías que estudian la empresa.

El estado de la investigación en la empresa familiar acumula una serie de características propias de todo nuevo proceso que tiende hacia una investigación sistemática y rigurosa. El período embrionario se caracteriza, tal como se apuntó anteriormente y con similitud a otros ámbitos por: 1) la acumulación de información desordenada, 2) la investigación descriptiva y exploratoria, 3) los problemas conceptuales, 4) el poco desarrollo teórico, con inclinación práctica más que abstracta, y con una tendencia al carácter prescriptivo, y 5) el desarrollo de una naciente arquitectura que soporta la investigación en el medio académico, científico y práctico.

Es difícil de precisar el momento exacto en el que la investigación de un fenómeno encuentra el grado de emancipación necesario, con relación a la práctica científica y a otros campo del saber, al cual se adscriben un conjunto de investigadores independientes preocupados por un mismo fenómeno y en el que se integran diferentes paradigmas de estudio. La progresión de la investigación sobre un fenómeno social es una construcción

escalonada de conocimiento que se concatena en una combinación particular de elementos, a partir de los cuales se expresa la existencia de un campo de estudio.

Es necesario encontrar consenso entre los investigadores preocupados por el estado de la investigación en empresa familiar en elementos tales como la definición del campo, los límites externos, la metodología, las relaciones internas entre los trabajos y, por supuesto, la construcción de teorías que expliquen el qué, el por qué y el cómo del fenómeno.

Siendo la utilización, como hemos apuntado previamente, de teorías de otros campos de estudio y sus paradigmas una práctica común en la investigación de la empresa familiar, este proceso conlleva un mero intercambio de información útil, pero con ciertas limitaciones para la investigación y la construcción de un campo independiente. Los trabajos de investigadores de otros campos ciñen sus investigaciones a la empresa familiar a partir de la muestra que utilizan y no de la metodología y la adaptación de las teorías desde el campo del que provienen al conocimiento disponible de la empresa familiar. Pero, este procedimiento ¿explica realmente el fenómeno de la empresa familiar o simplemente reproduce el conocimiento aplicado de la empresa no familiar a la familiar para dar forma y responder a los interrogantes existentes y construir hipótesis que se repiten?. Utilizar una teoría y aplicarla a una muestra que se defina, según el consenso de los investigadores, como empresa familiar es un trabajo que intentará probar la aplicación de la teoría a una muestra concreta a la que hasta entonces no se había aplicado. No se trata de criticar aquellos trabajos que hayan seguido este planteamiento; se trataría de utilizarlos para demostrar que no responden a las exigencias del conocimiento de la empresa familiar, porque no explican y reproducen el sentido del fenómeno objeto de estudio en su totalidad.

A partir de los argumentos expuestos, la inmadurez de la investigación de la empresa familiar sólo puede ser solventada por los investigadores que rescaten la importancia de la empresa familiar para forjar un conocimiento estructurado y sistemático que permita responder, a través de la propia filosofía del fenómeno, a los interrogantes fundamentales.

Actualmente el ámbito de la empresa familiar está dedicando gran esfuerzo a ubicarse en una posición autónoma, desligada de los campos colindantes en donde encontró los lazos necesarios para impulsar la investigación y su desarrollo. Esta tendencia, sólo podrá ser mantenida en la medida en que los grupos interesados y los investigadores en particular puedan ser capaces de sentar las bases para consolidar teorías.

Reconociendo la observación anterior, el trabajo de investigación que se plantea en la presente tesis doctoral pretende contar con todas las características metodológicas y la intención de crear cimientos teóricos propios capaces de sustraer, con un trabajo de campo, los elementos necesarios que permitan proyectar la continuidad de la empresa familiar y, así, crear los conocimientos para reconocer lo que se entiende por Dirección de la Empresa Familiar.

A partir de las similitudes destacadas en un proceso evolutivo entre las disciplinas que estudian la empresa, se observa que el camino recorrido y las orientaciones seguidas en la empresa familiar demuestran la posibilidad potencial de que en un futuro se estructure un campo de estudio independiente y diferenciado. Sin embargo, los puntos evaluados en común sólo indican algunas de las características de la investigación en la empresa familiar para proyectar su consolidación como campo independiente y que podrían relacionarse con las dimensiones estructurales; la segunda apreciación necesaria es el análisis del propio progreso científico de conocimiento que internamente se gesta entre los investigadores y a partir del cual se vislumbra el avance en la conformación de paradigmas de estudios y teorías específicas.

A continuación, y como último apartado del capítulo, se analiza la mirada de la empresa familiar en función de un conjunto de características útiles para clasificar la bibliografía existente en torno a la problemática de la continuidad, reto general en las empresas familiares y en torno al cual se plantean estas empresas sus tendencias y necesidades más actuales.

1.3. El estado de la cuestión en los estudios sobre la continuidad de la empresa familiar

Son pocos los trabajos que se han preocupado por estructurar y esquematizar la bibliografía en el campo de la empresa familiar en un análisis integrado y homogéneo. Los trabajos más destacados son los de Hollander y Elman (1988), Wortman, (1994), Gibb Dyer Jr. (1994), Sharma, Chrisman y Chua (1997) y Sharma (2004). Cada uno de estos trabajos ha buscado una clasificación específica y determinada en la revisión de la literatura para explicar el avance del campo.

Hollander y Elman (1988) desarrollan una relación de la evolución del pensamiento de la empresa familiar clasificando los trabajos en cuatro grandes líneas de investigación, a través de las cuales han analizado las aportaciones y las limitaciones: 1) la perspectiva racional, 2) la perspectiva centrada en el fundador, 3) la perspectiva de etapas o ciclos en el desarrollo y 4) la perspectiva de sistemas para el estudio de la empresa familiar. El trabajo resulta sumamente útil en el campo de la empresa familiar porque agrupa las investigaciones existentes en áreas homogéneas de estudio. Sin embargo, no utiliza un parámetro único y excluyente para tratar los temas en cada área.

Wortman (1994) propone una discusión conceptual del campo de la empresa familiar, examinando los trabajos de la última década y resuelve una clasificación en función de los componentes de estudio con la siguiente estructura: 1) conceptual, 2) histórico, 3) entorno, 4) contexto organizativo y 5) contenido de los componentes. En este trabajo se realiza una revisión muy completa de estudio y de clasificación de las investigaciones, resultando de importancia para el avance del campo con relación a los límites, la amplitud de los temas propuestos y los vacíos de investigación que reconoce en las diferentes clasificaciones.

El trabajo de Gibb Dyer (1994) expone una revisión y un acercamiento al campo de la empresa familiar desde la óptica del comportamiento organizativo y analiza cómo esta visión puede ser aplicada al estudio de la empresa familiar teniendo en cuenta los diferentes niveles de análisis (individual, interpersonal y organizativo). La clasificación de la literatura parece más ordenada en el trabajo de este autor, ya que permite exponer con

mayor claridad el avance en el conocimiento; sin embargo, su utilidad está muy limitada al estudio del comportamiento organizativo.

Un trabajo, más reciente que los anteriores, que intentó una evaluación de las investigaciones sobre la empresa familiar es el de Sharma, Chrisman y Chua (1997), planteado desde la perspectiva de la Dirección Estratégica. Estos autores destacan la necesidad de avanzar en el estudio de la empresa familiar desde esta óptica y para la clasificación utilizan el proceso de dirección estratégica: 1) metas y objetivos, 2) formulación y contenido de la estrategia, 3) implantación de la estrategia y 4) evaluación y control de la estrategia. Estos autores logran ordenar la variedad de trabajos existentes; sin embargo, el trabajo encuentra la misma carencia que el de Gibb Dyer (1994), es decir, la parcialidad de la visión con que se realiza el análisis.

El último trabajo de revisión del estado de la cuestión en empresa familiar es el de Sharma (2004) en donde se proporciona una valoración del estado de conocimiento de la empresa familiar a partir de la consideración de diferentes niveles de análisis: individual, grupal, organizativo y social. La revisión realizada por esta autora permite complementar con los trabajos de revisión previos comentados la visión de la empresa familiar, centrando el interés de los trabajos actuales de investigación para dedicar los esfuerzos de cara a ganar en ideas que permitan mejorar el funcionamiento de las empresas familiares.

Los trabajos que abordan algún tipo de revisión, general o específico, resultan útiles para plasmar los avances y consolidar ideas que encuentran consenso entre los investigadores y que sirven de base en la construcción de teoría. La revisión bibliográfica realizada, de los últimos 25 años, para la elaboración de la presente investigación ha permitido emprender un análisis del estudio de la empresa familiar y esquematizar el conocimiento en función de una serie de clasificaciones para aportar nuevas ideas al debate en el campo. Los trabajos han surgido por dos vías: 1) la revisión cronológica realizada en las diferentes revistas, identificando los principales trabajos según los temas de estudio relacionados con la Dirección de Empresas y 2) la base de las referencias bibliográficas observadas en los trabajos que se consultaban a medida que se avanzaba en la

investigación. Las principales revistas consultadas⁵ han sido las siguientes: *Family Business Review*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Journal of Small Business Management*, *Journal of Small Business Venturing*, *International Small Business Journal*, *Journal of Business Entrepreneurship* y *Journal of Developmental Entrepreneurship*. Solamente la revista *Family Business Review* puede ser considerada una revista especializada en el campo de la empresa familiar.

La acumulación de trabajos sobre empresa familiar es tan amplia que resulta difícil estructurar una clasificación susceptible de ser aplicada a los diferentes temas. Por lo tanto, se han tomado como referencia sólo aquellos trabajos que conforman el núcleo de la continuidad y profesionalización de la empresa familiar para lograr una armonía a la hora de desarrollar el hilo argumental del presente estudio. Para perfilar una interpretación de la bibliografía existente se ha tomado como base un conjunto de clasificaciones referidas al nivel de estudio, a las principales teorías y enfoques, a los temas de estudio y año de publicación y, finalmente, a la naturaleza de los estudios.

1.3.1. Análisis de los niveles de estudio y de las principales teorías y enfoques

Existen dos claras tendencias en la investigación sobre empresa familiar que pueden identificarse como extremos de un mismo continuo: los estudios macro, a nivel organización, y los estudios micro, a nivel individuo. Ambas posturas han ganado una amplia representación en la bibliografía: la primera, identificando el solapamiento de sistemas y las características generales que esto conlleva en el desarrollo de la empresa familiar. La segunda, posicionándose principalmente en la persona del fundador para describir la empresa familiar y las características de la misma.

Entre los dos extremos se encuentra una posición intermedia, capaz de dar prioridad a las relaciones entre los miembros familiares y no familiares y empleados o no de la empresa para representar la realidad de la empresa familiar. Estos estudios están más

⁵ Los trabajos utilizados para la revisión de la literatura se han obtenido principalmente de las revistas especializadas. Sin embargo, la búsqueda ha permitido encontrar artículos en revistas como *Organizational Dynamics*, *Academy of Management Review*, *Academy of Management Journal*, *Business Horizons*, *International Journal of the Economics of Business* y *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*.

Capítulo 1: La investigación sobre la empresa familiar

orientados a temas tales como el conflicto, la participación de la familia en la empresa o el solapamiento de los roles entre las tareas propias de la familia y de la empresa.

Cada nivel de estudio realiza sus propias aportaciones y presenta una serie de limitaciones, tal y como queda reflejado en el cuadro nº2. La interrelación de los niveles en el descubrimiento de variables es fundamental para ampliar y profundizar la visión de la empresa familiar, ya que la interacción de los conocimientos en los diferentes niveles puede potenciar el desarrollo y la madurez del campo de estudio de la empresa familiar.

Cuadro Nº 2: Análisis de los niveles de estudio

	Organización	Grupo (familia)	Individuo
Perspectiva interesada	Sistemas, racional y ciclo y desarrollo	Sistemas y ciclo y desarrollo	Fundador y ciclo y desarrollo
Teorías o enfoques	Recursos y capacidades, sistemas, agencia e institucionalista	Sistemas y teoría de campo	Agencia y teoría de campo
Aportaciones	Aspectos macro de la conformación de la empresa familiar a partir de la relación empresa y familia	Aspectos de específicos de las interrelaciones entre los individuos familiares y no familiares. Temas de estudio relacionados con los roles, el conflicto, la participación	Aspectos micro de la visión de la empresa o de la problemática a través de los participantes. Existe un especial énfasis en la persona del fundador
Limitaciones generales	La visión macro no deja espacio para entender la conformación real de la empresa a partir de los dos sistemas destacados. No siempre en la realidad es posible separar ambos sistemas	Si bien se ha trabajado mucho en el aspecto de las relaciones es necesario buscar más protagonismo de todos los potenciales actores internos y externos, familiares y no familiares	Al centrarse los estudios en la persona del fundador pierden de vista a los demás participantes en las relaciones

Las teorías utilizadas para respaldar las investigaciones en cierta medida condicionan el nivel de estudio. Así, el enfoque de sistemas pone énfasis en el todo como unidad de análisis, las interrelaciones, la influencia y la jerarquía entre las partes, destacando dos sistemas que se solapan, la familia y la empresa, ambos caracterizados por valores, reglas y objetivos diferentes (Lansberg, 1983). Una gran cantidad de modelos se

crean a partir de este enfoque (Lansberg 1983; Roseblatt, Anderson y Jonson, 1985; Ward, 1987; Kepner 1991; Taguri y Davis, 1996)⁶.

Otras teorías, más allá de la sistémica, también han intentado esclarecer el fenómeno. La teoría de campo, por ejemplo, surge ante las limitaciones de la teoría de sistemas (Riordan y Riordan, 1993), en donde los análisis quedan estancados en un nivel macro. Se trata de un enfoque alternativo para entender las decisiones de dirección en las empresas familiares porque los propietarios administradores intentan alcanzar simultáneamente los objetivos empresariales y familiares para lograr el equilibrio en ambos sistemas.

Sin embargo, la sola consideración del propietario-fundador limita la comprensión del fenómeno en su integridad. La teoría de recursos y capacidades, en los últimos años, recoge la importancia de la empresa familiar en los trabajos, identificando que la esencia de la empresa radica en unos recursos que le son específicos y a partir de los cuales se crea la ventaja competitiva (Habbershon y Willians, 1999).

Cada una de las teorías destacadas para el estudio de la empresa familiar (cuadro n° 3) ha aportado nuevas visiones y elementos tendentes a descubrir el fenómeno, pero ninguna de ellas ha podido abastecer la comprensión total del mismo y aún quedan muchas preguntas relevantes a la deriva. Las limitaciones destacadas no significan el rechazo de una teoría sino que, una vez descubiertas y utilizadas, pueden permitir la generación de nuevas propuestas hacia el camino de teorías independientes, con argumentos lógicos y metodologías propias, desde la visión de la empresa familiar.

⁶ En el enfoque de sistemas se han creado diversos modelos para definir y explicar la empresa familiar. Los modelos se integran desde perspectivas simples, mostrando el solapamiento de dos sistemas (empresa y familia), a modelos donde se considera no sólo estos dos sistemas sino también la propiedad y la dirección. En este apartado no se realiza una discriminación de los mismos porque no responde a los objetivos propuestos.

Cuadro N° 3: Consideraciones de las principales teorías o enfoques que sirven de base para el estudio de la empresa familiar

	Teorías de sistemas	Teoría de campo	Teoría de la agencia	Enfoque de los recursos y capacidades	Enfoque de los ciclos de desarrollo
Concepción de la empresa familiar	Existen varias interpretaciones entre las más corrientes: dos sistemas, un sistema único con subsistemas	Centra el análisis en la persona del fundador y en el comportamiento de los que toman las decisiones	Unión de la propiedad y la dirección en manos de una persona o grupo de personas	Los recursos y capacidades que son aportados desde la familia a la empresa y constituyen la ventaja competitiva	Se deriva de la teoría sistema interpretando según el nivel de estudio los elementos que la componen
Nivel de análisis	Nivel empresa	Nivel individuo	Nivel empresa y nivel individuo	Nivel empresa y nivel de grupo	Nivel empresa, individuo y grupo
Propietario/administradores	Participan en dos sistemas perfectamente identificables	Participan en dos sistemas que tienen influencia en las decisiones que toman	Propiedad y dirección unidos en una persona		
Por qué estudiar la empresa familiar desde la teoría o enfoque ...	Es la teoría genérica en la que se incluyen las demás teorías	Permite estudiar el nivel micro de análisis. Surge para llenar el vacío de la teoría de sistemas	Para estudiar las ventajas o no de la discrecionalidad de la dirección	Para comprender las ventajas competitivas que pueden generarse a partir de la participación de la familia	Intenta dar dinamismo al conocimiento de la empresa. Muy estudiado en los temas de sucesión y dirección o prácticas de gestión
Beneficios	Reconocimiento del solapamiento de dos sistemas. Con el tiempo se da prioridad a la familia al mismo nivel que la empresa	Reconocimiento del solapamiento en la persona del fundador. Sirve como complemento a la teoría de sistemas	Las ventajas que se derivan cuando la propiedad y la dirección están en manos de una persona	Intencionalidad de buscar los recursos y capacidades que se forman a partir de la influencia de la familia en la empresa	Reconoce la aplicación del tiempo sobre los elementos de estudio y el efecto en el desarrollo de la empresa
Limitación generales	Los estudios no profundizan, se quedan en un análisis macro de la empresa familiar	Ha sido muy utilizada para el estudio del conflicto. Por lo tanto la utilidad de la teoría solo ha recaído en temas concretos	La empresa familiar es más que una ventaja en coste. No se contempla los costes derivados de los conflictos emocionales	Aún no se han reconocido los recursos y capacidades de las empresas familiares	Utiliza la perspectiva de fotografías en el tiempo. No se ha presentado información de lo que sucede entre las etapas. Implícita concepción del crecimiento en el nivel empresa
Principales estudios	Donckels y Fröhlich (1991), Stafford et al. (1999)	Riordan y Riordan (1993), Miller et al. (1999)	Daily y Dollinger (1992), Gallo y Villaseca (1998), McConaugh y Philips (1999), Gomez-Mejia et al. (2001)	Habbershon y Williams (1999), Cabrera-Suárez et al. (2001)	Peiser y Wooten (1983), Churchil y Hatten (1987), Gersick, et al. (1997)

1.3.2. Evolución de los temas de estudio y naturaleza de los trabajos publicados

Los tópicos de estudio en la empresa familiar son muy variados y la visión multidisciplinar multiplica la visión de los mismos. Según Dyer y Sánchez (1998), utilizando como referencia los artículos publicados en la *Family Business Review* entre los años 1988 y 1997, entre los tópicos más publicados se encuentran las dinámicas familiares, la sucesión, la dinámica de los negocios, el crecimiento y los resultados. Utilizando la misma revista y siguiendo el proceso de Dyer y Sánchez (1998) con relación a los años 1998-2001, Sacristán Navarro (2002) distingue, entre los temas más publicados, la sucesión, la dirección de empresas, las relaciones familiares y los trabajos que estudian las formas de estudiar las empresas familiares.

Bird et al. (2002) toman como referencia cuatro revistas⁷ que publican trabajos de empresa familiar y ponen de relieve que las prácticas de dirección y la estrategia, la sucesión, las diferencias de la empresa familiar y el conflicto son los tópicos más utilizados en las investigaciones.

A partir de la clasificación realizada por tópicos (ver cuadro nº4) para ordenar la bibliografía con relación a la continuidad/profesionalización, se aprecia la misma tendencia descrita por los autores anteriores con relación a la importancia de la sucesión. La evolución de los trabajos publicados muestra un avance más homogéneo en los últimos años con respecto a la preocupación de los investigadores sobre los cinco temas en que se han clasificado las publicaciones. Esto induce a pensar que empieza a considerarse la investigación de la empresa familiar desde varios ángulos y no se limita su estudio sólo a la consideración de la sucesión. La expansión de temas y autores preocupados por la problemática de la empresa familiar supone el camino para crear y proyectar las bases de un conocimiento más amplio y estructurado.

⁷ Las publicaciones consideradas por Bird et al. (2002) son las siguientes: *Family Business Review*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Journal of Business Venturin* y *Journal of Small Business Management*.

Cuadro N° 4: Evolución de los temas de estudio en los últimos 23 años

	Estrategia/postura/ planificación	Sucesión	Dirección/ RRHH /prácticas	Gobierno/consejo de administración	Resultados/ objetivos
- 1991	Donckels y Frölich (1991), Ward (1987), Ward (1988)	Ayres (1990), Berenbeim (1990), Davis y Tagiuri (1989), Handler (1991), Hofer y Charan (1984), Lansberg (1988), Malone (1989), Navin (1971), Peiser y Wooten (1983), Ward (1987)	Astrachan (1988), Donckels y Frölich (1991), Dyer Jr. (1988), Hofer y Charan (1984), Holland y Boulton (1984), Hornsby y Kuratko (1990), Kirchoff y Kirchoff (1987), Lansberg (1983), McCollon (1988), Poza (1988), Schein (1983)	Heidrick (1988), Jonovic (1989), Schwartz y Barnes (1991), Ward y Handy (1988), Whisler (1988)	Donckels y Frölich (1991), Kirchoff y Kirchoff (1987)
1992- 1994	Brüdel et al. (1992), Daily y Dollinger (1992), Daily y Thompson (1994), Harris et al (1994), Singer y Donoho (1992)	Fiegner et al (1994), Handler (1994), Herz Brown (1993), Lansberg y Astrachan (1994), Seymor (1993), Welsch (1993)	Astrachan Kolenko (1994), Astrachan Kolenko (1994), Daily y Dalton (1992), Daily y Dollinger (1992), Deshpande y Golhar (1994), Heck y Walker (1993), Singer y Donoho (1992), Welsch (1993)	Daily y Dalton (1993)	Daily y Dalton (1992), Daily y Dalton (1993), Daily y Thompson (1994), Heck y Walker (1993), Tagiuri y Davis (1992)
1995 - 1997	Cromie et al. (1995), Rue e Ibrahim (1996), Sharma et al (1997), Sharma et al. (1997)	Barach y Ganitsky (1995), Cromie et al. (1995), Fiegner et al. (1996), File y Prince (1996), Foster (1995), Fox et al. (1996), Goldberg (1996), Harveston et al (1997), Harvey y Evans (1995), Morris et al (1997)	Cromie et al. (1995), Dunn (1995), Gallo (1995), Gibb (1997), Poza et al (1997), Schein (1995), Ward (1997), Westhead y Storey (1996)		Dunn (1995), Gallo (1995), Kuratko et al. (1997), Lee y Rogoff (1996)
1998 - 2000	Camison (2000), Frese et al (2000), Gallo y Vilaseca (1998), Gudmundson et al. (1999), Habbershon y Willims (1999), Kelly et al (2000), Litunen y Hyrsky (2000), Martínez et al (2000) McConaughy y Phillips (1999), Pistrui et al (2000), Stewart Jr. et al. (1998), Usan et al. (2000), Yeung (2000)	Bachkaniwala et al. (2000), Boyd et al (1999), Brown y Coverley (1999), Cabrera Suárez (1998), Cabrera y García (1999), Chrisman et al (1998), Corbetta y Montemerlo (1999), Gersick et al. (1999), Sharma et al (2000), Shepherd y Zacharakis (2000), Stavrou (1998), Stavrou (1999)	Birley et al. (1999), Camison (2000), ronie et al (...), Corbetta y Montemerlo (1999), Gallo y Vilaseca (1998), Gilding (2000), Heneman y Berkley (1999), Hunt y Handler (1999), Janes Jr. (1999), Leon-Guerrero et al (1998), McConaughy (2000), Miller et al. (1999), Sorenson (2000)	Corbetta y Montemerlo (1999), Fiegner et al (2000), Huse (2000), Johannisson y Huse (2000)	Camisión (2000), Corbetta y Montemerlo (1999), Gallo y Vilaseca (1998), Kelly (2000), McConaughy (2000), McConaughy y Philips (1999), Pistrui et al (2000), Reid et al. (1999), Sorenson (2000)
2001- 2004	Chrisman et al (2003), Hall (2002), McCann et al. (2001), Nieto Sánchez (2003), García y López (2002), Nordqvist y Melin (2002), Sirmon y Hitt (2003)	Bjuggren y Sund (2002), Boeker y Karichalil (2002), Cabrera Suárez et al. (2001), Chua et al (2003), Dyck et al (2002), García Álvarez et al (2002), Grote (2003), Miller et al. (2003), Sharma et al (2001), Sharma et al. (2003), Sharma et al. (2003)	Birley (2001), Birley (2002), Chua et al. (2003), Gubietta y Gianecchini (2002), Hall et al. (2001), Hyo-Soo Lee (2001), King et al. (2001), Kuratko et al (2001), Matlay (2002), McCann et al. (2001), Miller et al (2001), Mitchell et al. (2003), Schulze et al. (2003), Sirmon y Hitt (2003), Vilaseca (2002), Westhead et al. (2001)	Gubietta y Gianecchini (2002), Melin y Nordqvist (2002), Mustakallio et al (2002), Nordqvist y Melin (2002), Vilaseca (2002)	Andersson et al. (2002), Chrisman et al. (2003), Habbershon et al. (2003), Hall (2002), McCann et al. (2001), Nieto Sánchez (2003), Quintana García (2001), Reyes Recio y Sacristán Navarro (2003), Vilaseca (2002)

Más allá de la cantidad de investigaciones que se acumulan y de los temas que abordan, lo importante también es conocer qué tipo de trabajo se desarrolla, es decir, en qué medida las investigaciones dejan de ser trabajos descriptivos de la realidad para apuntar a una visión más empírica. Existe un consenso sobre el camino que desarrolla el campo con

relación a los trabajos e investigaciones publicados, descubriendo rigurosidad en el tratamiento de los temas de estudio y un incremento sustancial de trabajos empíricos considerando amplias muestras y herramientas estadísticas más sofisticadas según avanzamos en el tiempo.

Los trabajos considerados en el cuadro anterior han sido clasificados según su naturaleza (cuadro nº5), discriminando entre estudios descriptivos (trabajos teóricos que muestran una realidad o bien que abordan un tema específico, desarrollando las bases para su interpretación sin tener una contrastación empírica y que pueden utilizar una teoría como sustento), estudios de revisión (trabajos enfocados a exponer el estado del arte en un tema), estudios cuantitativos (trabajos en los que existe contrastación empírica cuantitativa) y estudios cualitativos (trabajos en los que se desarrollan estudios del caso). Si bien no es una representación exhaustiva por no haber considerado todos los trabajos publicados sino los seleccionados para la presente tesis doctoral en función de las intenciones del investigador y de sus objetivos, sí sirven para representar un panorama de la realidad en cada uno de los temas potencialmente trasladable al campo en general.

Los trabajos empíricos tienen una importante trascendencia en el total de trabajos analizados y a partir del año 95 su presencia empieza a ser significativa. Esta tendencia concuerda con las investigaciones de Sacristán Navarro (2002) y Bird et al. (2002). Los trabajos descriptivos han tomado una nueva vertiente pasando de ser trabajos de meras representaciones de la realidad a trabajos en los que se desarrolla una problemática con sustento teórico, dejando abierta la posibilidad a una investigación empírica.

Aunque estas características aportan elementos valiosos para valorar positivamente el avance hacia un campo independiente, aún queda por identificar el contenido de los estudios. Es decir, valorar el avance en el conocimiento de la empresa familiar. Dada la extensión que podría tener una revisión de estas características, en el siguiente capítulo, al continuar con el desarrollo del marco teórico, se abordará un análisis del contenido bibliográfico desde la visión de dos elementos vinculados: la continuidad y la profesionalización de la empresa familiar.

Cuadro N° 5: Clasificación de los trabajos en función de su naturaleza

		- 91	92 – 94	95 – 97	98 – 00	01 - 03	Total
Estrategia/ postura/ planificación	Descriptivo	1	1		3		5
	Revisión		2	1			3
	Cuantitativo	2	3	1	7	3	16
	Cualitativo				2	1	3
Sucesión	Descriptivo	5		3	2	4	14
	Revisión		1				1
	Cuantitativo	3	4	5	3	5	20
	Cualitativo	1		1	4	3	9
Dirección/ RRHH/ prácticas	Descriptivo	5		2	1	3	11
	Revisión						
	Cuantitativo	1	2	2	9	9	23
	Cualitativo	2	1	2	3	1	9
Gobierno	Descriptivo	3					3
	Revisión				1		1
	Cuantitativo	2	1		2	3	8
	Cualitativo				1	2	3
Total		25	15	17	38	34	

Por lo tanto, a partir del capítulo II, el presente trabajo entra, dentro de un marco general, en su planteamiento más específico de cara a plantear las bases de la investigación. Este primer capítulo ha servido de referencia para construir algunos de los cimientos y así justificar la investigación del fenómeno desde el campo de la empresa familiar, reforzando la postura del investigador y reconociendo las limitaciones y beneficios que de ello se deriva.

Capítulo 2

Un planteamiento para el estudio de la continuidad de la empresa familiar: el reto de la profesionalización

El capítulo I ha centrado la interpretación de la investigación en el contexto general que el investigador ha escogido para el desarrollo del trabajo, es decir, el campo de la empresa familiar. El análisis que se expone a partir del capítulo II se relaciona directamente con el tema concreto de investigación y el desarrollo del mismo.

El objetivo del capítulo II es justificar el tema de estudio a través de la revisión bibliográfica realizada, definiendo un marco de investigación sobre la continuidad de la empresa familiar, en el cual se enmarcará el reto actual que estas empresas tienen de profesionalización para poder competir y reforzar sus posturas en un contexto de globalización. En este sentido, se pretende reflejar el estado de la cuestión, mostrar los avances producidos e identificar las limitaciones y vacíos existentes que justifiquen el esfuerzo investigador hacia la definición conceptual de las dimensiones de la profesionalización, abriendo el debate sobre los aspectos concernientes a la dirección de la empresa familiar.

Para mostrar el proceso seguido en el estudio y su interpretación, el presente capítulo se divide en cuatro apartados que contemplan: la revisión bibliográfica de los elementos de la continuidad, la postura del investigador para abordar los problemas identificados a la hora de conceptualizar el objetivo de continuidad, el interés por la profesionalización de la empresa familiar en el marco de la continuidad y las limitaciones encontradas en su estudio. La revisión, a través de la clasificación propuesta, permitirá dibujar un esquema representativo de ambos temas, así como también de las variables que

se han utilizado para su interpretación a lo largo de los años de estudio. Cumplida esta condición, la lógica y la estructura del análisis de la revisión justificarán las preguntas de investigación que sentarán las bases para la elaboración del modelo específico que se plasmará en el capítulo III.

2.1. Enfoques para el estudio de la continuidad de la empresa familiar: identificación de las dimensiones para el análisis

Existe una importante paradoja en el campo de la empresa familiar ya que se considera que una de las ventajas de las empresas familiares radica en su visión a largo plazo pero, en la realidad, esa visión queda truncada por la alta mortalidad que experimentan. Los expertos en empresas familiares coinciden en que estos tipos de empresas muestran altos porcentajes de mortalidad y una esperanza de vida excesivamente corta.

La continuidad es un reto común a todas las empresas porque representa una condición de su existencia, siendo el tema principal de estudio en las pequeñas y medianas empresas (Hartenian y Gudmundson, 2000). Sin embargo, los índices de mortalidad de todas las empresas en general son también altos (Hatten, 1997; Allen, 1999). Para el caso concreto de la empresa familiar, las estadísticas indican que sólo tres de cada diez empresas familiares pueden alcanzar la segunda generación y una de esas diez la tercera generación (Kets de Vries, 1993). Sin embargo, existen trabajos que prueban la mayor capacidad de las empresas familiares para la supervivencia. Así, Littunen y Hyrsky (2000), para una muestra tomada de 200 empresas familiares y no familiares, destacan que, a los tres años de iniciadas las actividades, el 92% de las empresas familiares y el 80% de las no familiares siguen en actividad; a los seis años, los porcentajes se reducen al 79% y el 72%, respectivamente. Por lo tanto, el ratio de mortalidad de las empresas familiares con respecto a las no familiares es menor.

Si se analizan y clasifican los trabajos de la empresa familiar en los últimos 15 años, el tema de la continuidad y la supervivencia de la empresa familiar es el centro de atención para respaldar los diferentes estudios. A partir de esta tendencia, se ha realizado la

clasificación recogida en el cuadro nº6, utilizando los enfoques de estudio para proponer una alternativa de ordenación. Cada uno de los enfoques que se utilizan en la investigación de la empresa familiar ubica el problema desde perspectivas diferentes, aportando elementos valiosos como así también soluciones particulares. El cuadro N° 6 refleja los temas en los que cada enfoque ha profundizado para responder a la problemática de la continuidad.

Cuadro N° 6: Los enfoques y las relaciones con la continuidad

Enfoque	Apreciación de la continuidad	Autores más representativos
Enfoque racional	Destreza de la dirección, necesidad de separar la empresa de la familia. Análisis ventajas/inconvenientes de estas empresas	Danco (1975); Donnelly (1964); Levinson (1971)
Enfoque de sistemas	Acoplamiento de las necesidades y el reconocimiento de la familia en los negocios. Elementos y actividades que unen los sistemas involucrados. Reconocimiento de las uniones familia/empresa y de las interacciones positivas	Davis y Stern (1988), Donckel y Frölich (1991); Stafford et al. (1999); Ward (1987); Whiteside y Brown (1991)
Enfoque de etapas y desarrollo Enfoque evolutivo	Sucesión, destreza de la dirección y reconocimiento de las necesidades de los diferentes sistemas. Fundamentos para definir la evolución desde una dirección emprendedora a una dirección profesional. Adaptación de la empresa familiar a los cambios producidos en los subsistemas	Barnes y Hershon (1976); Churchil y Hatten (1987); Corbetta (1995); Gersick et al. (1997); Handler (1990) Navin (1971)
Enfoque del fundador	Sucesión desde el punto de vista del fundador con relación a su personalidad, valores y prácticas que desarrolla. Importancia del fundador en el desarrollo de la empresa, en la continuidad y en la satisfacción del proceso sucesorio	Araujo y Cabrera (2000); Carland et al. (1984); Donckels y Frölich (1991); García y López (2001); Gibb Dyer (1988); Kelly et al. (2000); Lafuente y Salas (1989); Littunen y Hyrsky (2000); Schein (1983)
Enfoque de recursos y capacidades	Reconocimiento de los recursos y capacidades, derivados de la familia, que se convierten en ventaja competitiva. Sucesión centrada en el proceso de transmisión de conocimiento y reconocimiento de los diferentes actores sociales	Cabrera Suárez et al. (2001); Habbershon y Williams (1995); Sirmon y Hitt (2003)
Enfoque de planificación	Participación de la familia en el proceso de dirección estratégica. La planificación como elemento de la continuidad. Elementos que cambian en la planificación con la entrada o participación de la familia	Cronie et al. (1995); Fiegenger et al. (1994); Harris et al. (1994); Lansberg (1988); Sharma et al. (1997); Ward (1988); Upton et al. (2001)

Enfoque racional

Las primeras aproximaciones a la empresa familiar provienen desde el enfoque racional, el cual aporta un gran impulso a la investigación, reconociendo la existencia de dos organizaciones paralelas, por un lado la familia, con componentes emocionales, y por otro la empresa, con componentes racionales. La aportación de este enfoque viene dada por el reconocimiento de los diferentes roles y objetivos de cada sistema.

La perspectiva racional ayuda en la distinción de la familia y los negocios y en el conocimiento de que ambos grupos tienen diferentes roles, metas y objetivos. Desde esta perspectiva, se reconoce que la inclusión de la familia en los negocios empeora los resultados de la empresa (Hollander y Elman, 1988), ambos sistemas se encuentran en polos diferentes y cuando se intenta unirlos entran en conflicto o se producen incongruencias. Donnelly (1964) destaca la confusión que se produce entre los intereses familiares y empresariales cuando se mezclan las gestiones. La solución viene dada por separar ambos extremos y guiar a la empresa familiar únicamente por motivos de rentabilidad, introduciendo directivos profesionales ajenos a la familia (Levinson, 1971) para lograr la supervivencia de la empresa. Por lo tanto, la presencia de la familia en el negocio no ha sido interpretada como una contribución, sino como un impedimento en el logro de las metas de la organización.

No hay duda de la condición ortodoxa por la que se guía este enfoque con relación a la participación de la familia en la empresa. La continuidad pasa por la transformación de la dirección, considerando a la empresa no familiar como el objetivo a alcanzar para evitar las incongruencias y mantener las emociones dentro del espacio familiar, sin que afecten a la empresa. La pregunta que cabría hacerse es si esto es realmente posible y si tiene sentido en un planteamiento a largo plazo con la pretensión de que la empresa familiar lo siga siendo. En el cuadro nº7 se sintetizan las dimensiones implicadas en la continuidad de la empresa familiar desde el enfoque racional.

Cuadro N° 7: Dimensiones implicadas en la continuidad de la empresa familiar según el enfoque racional

Características	Dimensiones	Comentarios
Debilidades	Conflicto de intereses y rivalidades intrageneracionales e intergeneracionales Orientación hacia objetivos no económicos Nepotismo excesivo, estructuras centralizadas	Los trabajos destacados en el enfoque racional tienen la característica de marcar las debilidades y fortalezas de las empresas familiares derivadas de la combinación de sistemas (familia y empresa)
Fortalezas	Sacrificio personal Valor de la reputación Lealtad de los empleados Unidad de la dirección Continuidad	

Enfoque de sistemas

La perspectiva de sistemas realiza importantes contribuciones al campo de estudio de la empresa familiar logrando un mejor entendimiento (Hollander y Elman, 1988) y permitiendo un claro reconocimiento de la esencia de la empresa familiar (Gimeno, 2000) desde un análisis macro. Para comprender a la empresa familiar se han desarrollado varios modelos, cada uno de ellos con particularidades distintivas, pero siempre identificando los posibles sistemas que interactúan, sus relaciones, sus estructuras y sus dependencias.

Bajo la mirada de la teoría de sistemas, el análisis de la empresa familiar está centrado en una organización formada por dos sub-sistemas que son interdependientes y se solapan. Cada autor ha puesto énfasis en uno, en otro o en ambos sistemas a la vez para caracterizar los modelos de estudio a partir de este planteamiento. Autores como Davis y Stern (1988) consideran a la empresa el sistema central en donde los procesos familiares afectan al mismo, necesitando la empresa acomodarse a estas fuerzas externas para lograr la supervivencia. Ward (1987) equipara los dos sistemas (familia y empresa) y establece la permeabilidad entre ambos. Para Kepner (1991) la empresa y la familia constituyen dos sistemas interconectados que co-evolucionan. Mientras que Whiteside y Brown (1991) rechazan la idea de dos sistemas diferentes para definirlos a ambos como un solo sistema.

A los modelos anteriores de dos sistemas interdependiente se les han sumado varios trabajos que aumentan la complejidad en las reflexiones incorporando, como en el caso de Davis y Tagiuri (1991), los sistemas laboral y de la propiedad, y en el de Donckels y Fröhlich (1991) la familia, la empresa, la dirección y la propiedad. Stafford, Duncan, Dane y Winter (1999) crean, dentro de la perspectiva de sistemas, uno de los modelos más completos en el que se reconoce, en el mismo nivel de análisis, tanto a la familia como a la empresa. Este último modelo considera que para conseguir el mantenimiento de la empresa familiar a largo plazo es necesario conjugar el éxito de la empresa y de la familia a la vez.

El enfoque de sistemas brinda una rápida comprensión de la empresa familiar y de las interacciones que surgen del solapamiento entre ambos sistemas, pero también tiene sus limitaciones: la superficialidad del análisis a nivel macro, la suposición de que pueden separarse ambas entidades cuando en la realidad no es posible y la consideración de la persona, dentro de la organización, como elemento pasivo (Riordan y Riordan, 1993).

Reconociendo el impulso generado para la interpretación de la empresa familiar, el enfoque de sistemas por si solo no aporta todos los elementos necesarios para comprender la supervivencia de la empresa familiar. La unión de la familia y la empresa es sólo una parte de la estructura que la empresa familiar aglutina en su manejo cotidiano. A esta unión habría que añadir la consideración de cuáles son las necesidades de ambos sistemas para alcanzar el equilibrio en el que ninguna de las partes se vea perjudicada, cuáles son las interacciones positivas que se destacan de ambos sistemas para lograr la supervivencia, así como conocer la estructura interna de la empresa familiar, reconociendo la existencia de los sistemas que intervienen y de las personas que lo integran, y el desarrollo de la gestión y gobierno de la empresa a partir de individuos que forman parte de otros sistemas y que en conjunto crean la empresa familiar. En el cuadro nº8 se sintetizan las dimensiones implicadas en la continuidad de la empresa familiar desde el enfoque de sistemas.

Cuadro N° 8: Dimensiones implicadas en la continuidad de la empresa familiar según el enfoque de sistemas

Características	Dimensiones	Comentarios
Diferentes corrientes en función de: cantidad de sistemas, integración de los sistemas y jerarquía de los sistemas	Interrelaciones de los sistemas Las escalas de jerarquía de los sistemas Solapamiento de los sistemas Mecanismos de coordinación Poder e importancia de los sistemas Componentes de los sistemas	Los trabajos dentro de este enfoque buscan mejorar el entendimiento de la empresa familiar a través de un análisis macro de los elementos intervinientes

Enfoque del desarrollo o etapas evolutivas

El estudio de la empresa familiar desde la perspectiva evolucionista ha recibido mucha influencia desde el campo del emprendedor al analizar las etapas por las que pasa la empresa en el tiempo. Sin embargo, la adaptación de esta corriente a la empresa familiar viene dada por la consideración de la transferencia generacional (sucesión) como tema central. Así, la clasificación realizada por Hollander y Elman (1988) agrupa los trabajos en tres líneas de investigación en donde la sucesión es el común denominador: 1) progresión de la generación familiar, 2) interacción del desarrollo de las necesidades de la empresa y las etapas de vida de los individuos claves, y 3) interacción de los tres círculos en el tiempo.

Fuera del campo de la empresa familiar existe un amplio debate sobre las vicisitudes inherentes en la evolución desde una dirección emprendedora a una dirección profesional. El movimiento evolutivo de la empresa para transitar desde una dirección emprendedora a una profesional tiene sus dificultades pero, en las empresas familiares, esta complejidad se incrementa por las relaciones familiares (Pieser y Wooten, 1983). Sin embargo, es más fácil moverse de un estado organizativo hacia otro al mismo tiempo que se realiza la transición de la alta dirección o fundador (Barnes y Hershon, 1976).

Navin (1971) reconoce cinco etapas en el desarrollo de la empresa familiar: etapa del iniciador, etapa del fundador, etapa de los herederos, etapa técnica y etapa profesional. Holland y Boulton (1984) proponen una evolución basándose en la relación empresa-familia que va desde una etapa emprendedora a una etapa post-familia, es decir, cuando

existe un alejamiento familiar de la misma. Un análisis similar es el realizado por Corbetta (1995) que define tres secuencias: la primera es una etapa de desarrollo y crecimiento de la empresa doméstica familiar, la segunda está originada por el aumento de miembros familiares en la propiedad, convirtiéndose en una empresa familiar extendida, y, por último, la tercera etapa se caracteriza por un cambio con la apertura del capital hacia individuos no familiares.

Churchil y Hatten (1987) describen el ciclo de vida en la empresa familiar desde el proceso de la sucesión, distinguiendo cuatro etapas: etapa “propietario administrador”, en donde un único miembro familiar está involucrado en los negocios, etapa de “entrenamiento y desarrollo”, en donde los hijos aprenden del negocio, etapa de “asociación entre padre e hijo” y, por último, la etapa de “transferencia del poder”. Desde un planteamiento similar, Handler (1990) representa la sucesión como un ajuste de roles en el tiempo entre el fundador y los miembros familiares de la próxima generación. La visión de la sucesión como un proceso de etapas que se suceden representa la transferencia del poder, del liderazgo, de la autoridad y de la experiencia de una generación a otra.

Uno de los trabajos más completos en el estudio evolutivo de la empresa familiar, para entender el dinamismo de la misma, ha sido el de Gersick, Davis, McCollom y Lansberg (1997). Estos autores aplican el factor tiempo al modelo tradicional de los tres círculos, estableciendo una secuencia evolutiva para la propiedad, la familia y la empresa, analizando el cambio que sufren los diferentes sistemas y las necesidades que se derivan de cada uno de ellos con el paso del tiempo.

Esta corriente de investigación, sin embargo, ha estudiado poco cómo se produce el cambio para pasar de una etapa a otra. En un análisis teórico, Gersick, Lansberg, Desjardins y Dunn (1999) profundizan en el espacio de tiempo de la transición, destacando los elementos que intervienen en el mismo. Los planteamientos de la sucesión también han sido estudiados a partir del cambio de liderazgo que se experimenta a medida que se aproxima el tiempo del retiro (Navin, 1971). Ahora bien, el cambio de sucesor, si bien representa un elemento característico en la empresa familiar, no es el único elemento a

tener en cuenta. Peiser y Wooten (1983) sostienen que el examen del éxito de las pequeñas y medianas empresas radica en la habilidad que despliegan para pasar de un estado emprendedor a un estado de mayor desarrollo administrativo, representando en su trabajo los síntomas de la crisis del ciclo de vida. Para Hofer y Charan (1984), las condiciones de éxito de la transición están dadas por el análisis y la evolución de la estrategia, la formalización del proceso de decisión y del sistema de información, la selección y el entrenamiento de los principales individuos y el control o supervisión del cambio.

Cada una de las investigaciones desde el enfoque de desarrollo ha prestado atención fundamentalmente a las características de las etapas, interpretando la complejidad creciente que ostenta cada una. Se reconoce el avance que se produce a medida que la empresa y la familia avanzan en el tiempo, viendo cómo se incrementa la preocupación por la dirección, clasificándola desde una dirección emprendedora a una dirección profesional. Generalmente, no se expresa/reconoce una dirección familiar como tal o se le presta muy poca atención. Gersick et al. (1997) destacan tres tipos clásicos de empresas familiares. Cuando se analiza cada una de ellas, se enfatiza el salto desde una empresa dirigida por un fundador y emprendedora a una empresa familiar que crece, cambia y se vuelve más compleja, ya desde la segunda generación, en donde se destaca para la misma la necesidad de profesionalizarse, estableciendo que es necesario que los directivos adquieran habilidades y destrezas especiales, que las estructuras se ajusten a las normas de la industria y se estandarice el sistema de información.

Los trabajos evolutivos simplifican la realidad, definiendo y caracterizando las etapas por las que transita la empresa y la familia, destacando en los análisis el traspaso del bastón de mando, la sucesión como un proceso y la necesidad de profesionalización de la empresa a medida que el tamaño y la complejidad aumentan (de la empresa y la familia), siendo necesaria una mayor delegación, burocratización y estandarización. Por su parte, las investigaciones más cercanas al campo de la empresa familiar enfatizan, desde un planteamiento evolutivo, la necesidad de acoplar las necesidades de la familia y la empresa a través de herramientas como son el consejo de familia, la planificación de la sucesión y la utilización del protocolo.

Las posturas que se asumen con relación al ciclo de vida de la empresa pueden ser representativas sólo para algunas empresas y en función de los objetivos que persigan con relación al tamaño y al crecimiento. El análisis evolutivo es un enfoque que debe ser tomado con precaución para no tender a simplificar la realidad. En el cuadro nº9 se sintetizan las dimensiones implicadas en la continuidad de la empresa familiar desde el enfoque evolutivo.

Cuadro N° 9: Dimensiones implicadas en la continuidad de la empresa familiar según el enfoque evolutivo

Características	Dimensiones	Comentarios
Fotografía de las etapas por las que atraviesan los sistemas implicados	Características de cada una de las etapas, sus elementos y relaciones. Síntomas del desarrollo Cambios internos y estructuras	Análisis macro de los cambios que se producen en cada una de las etapas
Cambios en la dirección del liderazgo	Roles Conflicto Poder Dirección emprendedora y dirección profesional	Análisis micro a nivel individuo o grupo

Enfoque del fundador

La corriente que pone énfasis en el fundador tiene sus orígenes en el campo del emprendedor, encontrándose en muchos de los trabajos un solapamiento entre ambos campos. El fundador es contemplado como el primer impulsor de los destinos de la empresa y, por consiguiente, su estudio representa un flujo de conocimiento importante para la empresa familiar. El rol del fundador tiene una influencia significativa en la iniciación, desarrollo y mantenimiento de la visión y cultura de la empresa familiar (Kelly et al. 2000).

Habría que distinguir entre fundador y emprendedor para poder separar los trabajos que se desarrollan en ambos ámbitos. Carland, Hoy, Boulton y Carland (1984) definen al

propietario de un pequeño negocio como un individuo que establece y dirige su negocio con el principal propósito de promover los objetivos personales. El negocio es la principal fuente de ingresos, es una extensión de su personalidad y está intrínsecamente vinculado con los deseos y necesidades de la familia. A los emprendedores, estos mismos autores, los definen como aquellos individuos que establecen y dirigen un negocio cuyo principal propósito es perseguir el beneficio y el crecimiento, caracterizados por un comportamiento innovador y que utilizan prácticas estratégicas de dirección. Esta distinción puede aportar diferencias significativas en la naturaleza que asume la empresa en función de la persona que define las líneas generales de actuación.

Entre los trabajos que estudian la empresa familiar desde el enfoque del fundador, encontramos aquellos que analizan las motivaciones y características del fundador como fuerza inicial y vital para el desarrollo de los negocios, tratando de comprender la toma de decisiones a partir del examen de la personalidad de los fundadores (Hollander y Elman, 1988). Lafuente y Salas (1989) sustentan una tipología de estudio de los emprendedores, a partir de los orígenes y características personales, para definir el comportamiento de las empresas, mientras que Littunen y Hyrsky (2000) intentan establecer diferencias entre las empresas familiares y no familiares en los estados emprendedores, comparando las capacidades emprendedoras, las actitudes y los motivos de la creación de empresas.

Estos últimos autores destacan, por ejemplo, que los fundadores de empresas familiares consideran una serie de factores negativos que impulsan a la creación (como el desempleo), poseyendo altos niveles de conocimientos y habilidades emprendedoras, mientras que los fundadores de empresas no familiares tienen mayor experiencia, niveles de estudios más altos y los factores de creación están más vinculados al reconocimiento de una oportunidad de negocio, a motivos internos y valores personales. A conclusiones similares llegan Donckels y Fröhlich (1991) al estudiar los tipos de emprendedores en ocho países de la Unión Europea. Las diferencias apuntadas se acentúan en el comportamiento de las empresas, ya que las empresas familiares están más orientadas internamente (eficiencia) mientras que las empresas no familiares lo están más externamente (crecimiento y nuevos

mercados). Estos estudios representan una forma de reconocer una personalidad propia a la empresa familiar.

Siguiendo con los trabajos en esta misma línea, Araujo-Cabrera y Cabrera-Suárez (2000) establecen que en los estilos de gestión, definidos a partir de la tipología de Mintzberg, no existen diferencias significativas entre empresas familiares y no familiares, a excepción del estilo o rol de líder que se relaciona con los directivos que ostentan la propiedad. En los trabajos sobre cultura, Schein (1983) destaca el rol que juega el fundador en la creación de la cultura organizativa, mientras que Gibb Dyer (1988) va más allá y establece una relación entre la cultura y el fundador considerando cuatro tipos de culturas, paternalista, *laissez-faire*, participativa y profesional, que sirven de base para clasificar a las empresas familiares.

Cuando se estudia la empresa familiar desde el punto de vista del fundador los trabajos, a diferencia de los otros enfoques, reconocen características del fundador-administrador que repercutirán en el funcionamiento interno y en la forma de gestionar y gobernar las empresas. Por lo tanto, este enfoque identifica un comportamiento singularmente diferente entre las empresas que viene definido por la presencia del fundador. En este sentido, hay indicios suficientes para reconocer y aceptar una apreciación en la forma de gestión en la etapa inicial de la empresa familiar que se relaciona con el campo del emprendedor pero, sin embargo, no existe transparencia cuando se habla de la empresa familiar como tal y existe un vacío en la determinación y definición de la gestión de la misma. En el campo de la empresa familiar, el fundador es sólo un elemento más del eslabón (no por ello menos importante) que puede facilitar o frenar la continuidad. Su presencia en la empresa está limitada en el tiempo y su influencia, sin embargo, se convierte en un sello que va más allá de su propia existencia.

La personalidad que asume la empresa en su estructura de funcionamiento y su postura (interna y externa) puede ser el resultado de la influencia del fundador, pero hay otros elementos que también inciden para formar, en la interacción, algo diferente que es la empresa familiar. Por lo tanto, el enfoque del fundador quede limitado al centrar

excesivamente la atención en un solo individuo, sin reconocer a los demás integrantes familiares y no familiares del proyecto empresarial. En el cuadro nº10 se sintetizan las dimensiones implicadas en la continuidad de la empresa familiar desde el enfoque del fundador.

Cuadro N° 10: Dimensiones implicadas en la continuidad de la empresa familiar según el enfoque del fundador

Características	Dimensiones	Comentarios
Elementos del fundador	Atributos personales/caract. emprendedoras Motivos de la creación de la empresa Niveles educativos	Las dimensiones han sido utilizadas para corroborar comportamientos de las empresas y analizar resultados
Visión de la empresa a partir del fundador	Cultura Estilo de dirección Posición en la empresa	Intentan establecer características a nivel empresa según el tipo de fundador

Enfoque basado en los recursos y capacidades

Los estudios comparativos entre las empresas familiares y no familiares han proliferado para destacar las diferencias entre ambas y encontrar las dimensiones clave de estudio que hacen a la empresa familiar un campo de estudio diferente. Estos trabajos realizados desde diferentes enfoques no han encontrado un consenso entre los investigadores. Dada esta limitación, Habbershon y Williams (1999) utilizan el enfoque basado en los recursos para proporcionar una base teórica al estudio de la generación de la ventaja competitiva de la empresa familiar. Los autores destacan que la creación de los recursos de la empresa familiar se desarrolla a partir de la interacción de la familia, el negocio y los individuos. La interpretación no resulta despreciable en la intención de encontrar las bases de diferenciación y de generación de ventajas competitivas por parte de la empresa familiar con respecto a la no familiar pero, sin embargo, el problema que sigue emergiendo es la escasa distinción y reconocimiento de los recursos que caracterizan a las empresas familiares.

Los recursos y capacidades generados a partir de la interacción que definen Habbershon y Williams (1999) deben ser transmitidos de generación a generación. Cabrera-

Suárez, De Saá-Peréz y García-Almeida (2001) reconocen, sobre la base de la perspectiva basada en el conocimiento, la necesidad de enfatizar el proceso de transmisión de los recursos para lograr garantizar la continuidad de la empresa familiar. Se interpreta la continuidad como un saber hacer que debe pasar de generación a generación a través de unos procesos de transferencia de conocimiento. Sin embargo, no se puede dar una respuesta precisa a determinados interrogantes clave como cuáles son esos conocimientos a transferir, cuáles son las ventajas que deben ser aprendidas por la generación siguiente, cuáles son los recursos y capacidades que distinguen a la empresa familiar y, hasta qué punto pueden esos recursos y capacidades servir de garantía a la continuidad de la empresa familiar.

En un reciente trabajo, publicado en un número especial de la *Entrepreneurship Theory and Practice*, Sirmon y Hitt (2003) desarrollan un modelo del proceso de dirección de los recursos (capital humano, capital social, estructura de gobierno, financiación paciente y capital de subsistencia) capaz de generar la ventaja competitiva y de crear riqueza. El modelo, a través de sus tres componentes o etapas (inventariar, unir y apalancar), explica las relaciones del comportamiento de la empresa familiar, la dirección de los recursos y el desempeño de la empresa.

Sin embargo, el enfoque de los recursos y capacidades deja abierta las posibilidades, en el estudio de la empresa familiar, a un amplio abanico de líneas de investigación. El punto central para este enfoque debe ser el encontrar la forma de medir los recursos y capacidades generados en la interacción interna de los individuos capaces de crear ventajas competitivas sostenibles, para después centrarse en los procesos que permiten mantener esos recursos y capacidades en el tiempo. En el cuadro nº11 se sintetizan las dimensiones implicadas en la continuidad de la empresa familiar desde el enfoque de sistemas.

Cuadro N° 11: Dimensiones implicadas en la continuidad de la empresa familiar según el enfoque de los recursos y capacidades

Características	Dimensiones	Comentarios
Énfasis en los recursos y conocimientos	Capital humano Capital social Financiación Recursos de la familia	Es necesario profundizar en cada una de las dimensiones para saber cuándo y cómo se forman
Énfasis en los procesos	Estructura y gobierno Habilidad de dirección Proceso de la sucesión	Representan dimensiones tendentes a vislumbrar una dirección familiar separada de la dirección emprendedora y de la dirección de las empresas no familiares

Enfoque de la planificación

La investigación que indaga sobre la planificación puede dividirse en dos corrientes de estudio según los temas tratados: 1) la planificación estratégica y 2) la planificación de la sucesión. A su vez, los trabajos de la planificación estratégica pueden sub-dividirse en aquellos que muestran las diferencias específicas que existen en el proceso de planificación estratégica entre las empresas familiares y no familiares (Ward 1988; Harris, Martínez y Ward, 1994; Sharma, Chrisman y Chua, 1997) y aquellos otros que consideran el efecto que puede tener la planificación en la supervivencia y resultados de la empresa (Perry, 2001; Upton, Teal y Felan, 2001).

En general, el proceso de planificación estratégica en la empresa familiar es similar al de la empresa no familiar, no obstante existen algunos elementos que afectan de manera específica a su formulación y puesta en práctica (Harris, Martínez y Ward, 1994). Sharma, Chrisman y Chua (1997) presentan un modelo del proceso de dirección estratégica en donde se destaca, en cada uno de los pasos, la influencia de los intereses, valores y objetivos de la familia, expresando la necesidad de incrementar las investigaciones en cada una de las etapas del proceso para reconocer los aspectos relevantes y las diferencias que existen con la empresa no familiar.

Ward (1988) analiza y explora el rol que juega la planificación estratégica en la empresa familiar y destaca que el mejor camino para guiar los cambios del medio ambiente y hacer frente a las necesidades de la familia es a través del proceso de planificación estratégica, incorporando dos tipos de planes: familiar y empresarial. Esta visión de incorporación de la familia permite generar un compromiso de los miembros familiares con las necesidades de la empresa y de esta última con la familia, necesario para el sostenimiento a largo plazo. Sin embargo, la separación de la empresa y la familia en la práctica es bastante improbable para las pequeñas y medianas empresas por el entretejido cultural entre ambas, por lo que la realización de planes alternativos para uno y otro sistema sólo puede ser considerado una propuesta teórica para establecer las diferencias y buscar sinergias.

Perry (2001) destaca en su investigación en pequeñas y medianas empresas que existe una relación significativa entre la planificación y el fracaso de la empresa, aunque el poder de explicación de la relación es débil. Ward (1987) sostiene que la supervivencia de la empresa familiar está influenciada por la planificación del crecimiento. El crecimiento incita a cambios en las prácticas de dirección, transformando pequeñas empresas, personalizadas, flexibles y basadas en el conocimiento, en empresas grandes, formales y económicamente fuertes (Mintzberg y Waters, 1990). Esta afirmación es probada por Upton, Teal y Felan (2001) al reconocer que las empresas familiares de rápido crecimiento presentan un plan de negocio suficientemente detallado, por escrito y compartido con los empleados. También León-Guerrero, McCann y Haley Jr. (1998), al analizar las prácticas de las empresas familiares, encuentran una clara relación entre los ingresos y la formalidad, sin embargo, esa relación no se da con respecto al número de generaciones implicadas.

La planificación de la sucesión también ha sido relacionada con la supervivencia de la empresa. Para Morris et al. (1997) la planificación es un factor del éxito del proceso sucesorio, la no-planificación de la sucesión es un factor de fracaso en las empresas familiares (Lansberg, 1988) y el sistema de desarrollo de la sucesión es claramente diferente entre las empresas familiares y no familiares (Fiegener, Brown, Prince y File, 1994). La planificación de la continuidad de la empresa representa un aspecto fundamental

en las intenciones de la dirección de perpetuar lo que se ha creado para generaciones subsiguientes. Lansberg (1988) califica la planificación como la preparación necesaria para asegurar la armonía familiar y la continuidad de la empresa a través de las generaciones.

La variable tiempo y la comunicación y discusión en la planificación han sido dos variables muy estudiadas. En las empresas de segunda y subsiguiente generación, la planificación de la sucesión es discutida con la familia en mayor porcentaje que en las empresas de primera generación para la muestra tomada por Cromie, Stephenson y Monteith (1995). A medida que evolucionan los sistemas empresa, familia y propiedad, los cambios repercuten en la gestión de la empresa familiar, resultando diferentes en cada una de las etapas.

La planificación de la continuidad de la empresa familiar abarca la problemática relativa a lo que la familia y la empresa esperan de la empresa familiar como tal. La participación familiar es un aspecto que trasciende en la planificación de la sucesión. Welsch (1993) encuentra que el 70% de la muestra tomada en su estudio responde que la sucesión de la dirección no es siempre discutida abiertamente. Esta característica (el grado de discusión de la planificación de la sucesión) dependerá de la cultura gestada en la familia y en la empresa y, en definitiva, de la conformación de los órganos correspondientes responsables de la planificación.

Otra corriente que se destaca dentro de la planificación de la sucesión es la preocupada por identificar los elementos que la componen, es decir, el grado de formalidad. Sharma, Chua y Chrisman (2000) determinan los siguientes elementos de un plan de sucesión: selección del fundador (criterios e identificación del sucesor), comunicación de la decisión, formación del sucesor, desarrollo de la estrategia de negocio post-sucesión y definición del rol del líder reemplazado.

El enfoque basado en la planificación deja abiertas nuevas posibilidades a la investigación sobre la empresa familiar en la medida en que se vincule dicha planificación con elementos de dirección y gobierno que permitan ordenar nuevas actuaciones

empresariales. En el cuadro nº12 se sintetizan las dimensiones implicadas en la continuidad de la empresa familiar desde el enfoque de la planificación.

Cuadro N° 12: Dimensiones implicadas en la continuidad de la empresa familiar según el enfoque de la planificación

Características	Dimensiones	Comentarios
Estratégica	Existencia de un plan	Diferencias entre las empresas familiares y no familiares. Contenido y estructura
Sucesoria	Elementos del plan o estructura del plan	Relación entre la planificación y sus elementos con el éxito de la sucesión y el éxito de la empresa

2.2. Problemas en la concepción de la continuidad en la empresa familiar: postura del investigador

La revisión trazada a través de los diferentes enfoques pone de manifiesto la complejidad del término continuidad, ya sea para explicarla o bien para hacerla operativa. Cinco reflexiones pueden ser apuntadas sobre el estudio de la continuidad de la empresa familiar:

- 1) No existe una teoría⁸ de la continuidad de la empresa familiar.
- 2) Se utiliza el término continuidad como una expresión genérica sin un significado concreto.
- 3) La reflexión anterior plantea la inexistencia de unas dimensiones susceptibles de ser medidas para dar respuesta a lo que se entiende por continuidad.
- 4) Los trabajos han planteado, desde diferentes puntos de vista, los elementos que afectan a la continuidad de la empresa y han identificado los aspectos que deberían tenerse en cuenta para conocer cómo se consigue la continuidad de la empresa familiar.
- 5) Los enfoques de desarrollo, planificación, sistemas y racional exhiben una tendencia a relacionar la continuidad con la profesionalización de la dirección, la

⁸ Entendiendo por teoría el argumento o historia que permita describir coherente, lógica y racionalmente el tema de estudio.

aplicación de prácticas comúnmente aceptadas y las estructuras formalmente constituidas.

Las reflexiones apuntadas anteriormente demuestran la falta de un estudio amplio con relación a la continuidad de la empresa familiar. Los trabajos más completos e integrados bibliográficamente son los relacionados con el proceso sucesorio; sin embargo, la sucesión del liderazgo sólo representa un tema específico y concreto y la continuidad no puede estar ligada únicamente a la sucesión.

El planteamiento de la investigación sobre la continuidad de la empresa familiar puede encontrar un hilo conductor en la discusión que existe en la literatura sobre los intereses que deben primar en la empresa; es decir, si se debe dar prioridad a la familia o a la empresa en las decisiones de los fundadores/personas que dirigen las empresas familiares.

Los responsables tendrán siempre la alternativa de tomar decisiones que favorezcan a uno u otro sistema o bien buscar aquellas decisiones que permitan a ambos sistemas optimizar sus objetivos. Este dilema no debe tener necesariamente una única respuesta. El individuo toma decisiones en su espacio vital que incluye simultáneamente a todos los grupos con los cuales genera interdependencias (Riordan y Riordan, 1993). Desde el punto de vista del presente trabajo, esta característica es la que a fin de cuentas definirá el tipo de continuidad.

La continuidad puede ser un término muy genérico en su concepción: ¿qué se entiende por continuidad?. O, tal vez, se podría expresar mejor la pregunta diciendo: ¿continuidad de qué?. Hay autores que, según el enfoque que utilicen de partida, la conceptualizan como la continuidad de la propiedad, de la familia o solamente de la dirección en manos de la familia. Pero quien decide sobre el tipo de continuidad es el fundador o grupo de dirección. Los máximos responsables de las pequeñas y medianas empresas tienen la capacidad de influir en el proceso organizativo y en los resultados de una forma directa.

La continuidad no es más que una expresión genérica de la eficacia, que mientras exista la empresa familiar puede apuntarse como un objetivo logrado. La continuidad debe ser medida en el tiempo por la existencia o no de la empresa familiar y dicha medición empírica no podría servir más que para una representación estadística de la supervivencia. Sin embargo, el término tiene una elevada connotación o carga subjetiva vinculada a las personas que toman las decisiones en las empresas. Las dimensiones que pueden ser utilizadas para medir el tipo de continuidad representan un amplio abanico tanto de medidas subjetivas como objetivas que se infieren a través de los objetivos. Cuando los objetivos no sean alcanzados, la continuidad peligra por la incapacidad de la empresa de cumplir con su misión y se verá obligada a desmantelar el sistema (empresa familiar). Por lo tanto, la continuidad debe ser entendida por la maximización de los objetivos (intrínsecos y extrínsecos) del grupo como un todo.

Para el presente trabajo, se entenderá el término continuidad como el grado de alcance de la visión que tenga él o los responsables de la toma de decisiones, pudiendo primar una combinación múltiple de objetivos que hagan posible y sostenible la existencia de la empresa familiar en el tiempo. La definición anterior no pretende concretar a priori lo que se entiende por continuidad en la empresa familiar ni representarla como un *trade-off* de las decisiones que tomen los administradores en función de la empresa o de la familia. La empresa familiar es un todo homogéneo que tiene sus propias cánones de existencia, independientemente de que la misma pueda existir como derivación de otros sistemas sociales o convivir con otros sistemas sociales. La continuidad en el tiempo se corresponde con el grado de alcance de los objetivos para los cuales fue creada y por los cuales su existencia cobra sentido para sus participantes.

La segunda pregunta que surge vinculada a la anteriormente planteada (¿qué se entiende por continuidad?) es la relativa a conocer cómo se logra la continuidad de la empresa familiar. A partir de la revisión de la literatura realizada se ha identificado un conjunto de elementos relacionados con la dirección y gobierno. Los trabajos son concluyentes al reclamar la profesionalización de la empresa familiar para poder alcanzar con éxito el desarrollo de la empresa y conseguir su supervivencia. Por ello, en el siguiente

apartado se realiza una revisión del término profesionalización y su aplicación a la empresa familiar para identificar las dimensiones consideradas como relevantes en la dirección de los recursos y capacidades de la empresa familiar.

2.3. La profesionalización de la empresa familiar: dimensiones de análisis

El término profesionalización aplicado a la empresa familiar es muy difuso, llevando a interpretaciones confusas y a generar consejos, para los empresarios familiares, no siempre acordes con su realidad, al carecer de elementos abstractos y poco generalizables. En este apartado se intentará exponer y explicar las reflexiones realizadas de la profesionalización a partir de las investigaciones referidas en la empresa familiar.

Adelantando la conclusión final, podemos señalar que existe una transferencia de conocimientos al campo de la empresa familiar a partir del fundamento en los conocimientos generales de la Dirección de Empresas, con independencia de las características específicas de las organizaciones en su condición de familiar. Los estudios, paulatinamente, han ido aportando visiones más cercanas desde la realidad de la empresa familiar, pero el término profesionalización sigue identificándose con aspectos tendentes a igualar la empresa familiar con la no familiar.

Los primeros artículos publicados de la empresa familiar a finales de los sesenta y durante la década de los setenta (Donnelley, 1964; Levinson, 1971; Barnes y Hershon, 1976) expresaban como elemento negativo de la empresa familiar la utilización de gerentes no profesionales. Esta interpretación temprana surgida de la visión sistémica y racional de la empresa familiar aún hoy sigue, en gran parte, vigente.

Podemos entonces apuntar una primera reflexión y es si la profesionalización de una empresa es lo mismo que una dirección profesional. Esta es quizás la pregunta clave del análisis para entender la profesionalización en el campo de la empresa familiar. La dirección profesional está representada por una persona o un conjunto de personas que poseen el conocimiento o la experiencia para dirigir una empresa y que socialmente

cuentan con legitimidad para ello. Siguiendo con la idea, se podría decir que una empresa será profesional cuando esté dirigida por una dirección profesional. Esta lógica se deriva principalmente de la forma en que la literatura general aborda el tema de la profesionalización, relacionándola con los conceptos tradicionales de la dirección.

La percepción generalizada en el ámbito académico y práctico, por las consecuencias negativas para la supervivencia y los resultados de la participación familiar, se opone a la verdadera observación y apreciación de los propios fundadores. Lee y Rogoff (1996) demuestran que los propietarios de empresas que trabajan con miembros familiares perciben mayor conflicto entre la familia y la empresa pero, sin embargo, esto no se traduce en un factor que impida el éxito de las mismas.

La profesionalización no ha sido estudiada como un tema especial e independiente en la empresa familiar. Las ideas desarrolladas se relacionan con la legitimidad de la dirección, la organización y la economía de la empresa generadas en otros campos. Es decir, se ha traducido lo que en otros campos se entiende por profesionalización para enmarcar los comentarios dentro de los estudios concretos referentes a la empresa familiar.

La perspectiva del desarrollo de la empresa no deja de tener una influencia en la visión de la profesionalización. Esta corriente de estudio puede clasificarse internamente según los tipos de análisis que utilizan y las dimensiones claves sobre las que se aplica el factor tiempo. Pone énfasis en la relación que existe entre el desarrollo de la empresa, la familia y las necesidades de cada uno (Ward, 1987; Handler, 1990; Leach, 1993; Gersick, Davis, McCollom y Lansberg 1997). Ambos sistemas entran en conflicto por las propias características y, por lo tanto, la profesionalización de la dirección y de los sistemas de funcionamiento interno pueden resolver los conflictos emocionales y psicológicos existentes en las empresas familiares. Podemos, entonces, apuntar una nueva reflexión para considerar si realmente las empresas familiares pueden eliminar el conflicto emocional, mediante la profesionalización, producido por la interacción de su participación en diferentes sistemas y en donde representan diferentes roles.

Desde la perspectiva del desarrollo y crecimiento de la empresa, se ha relacionado la necesidad de profesionalizar la dirección como una consecuencia directa del tamaño, de los requisitos para competir, de los conflictos derivados del incremento de miembros familiares involucrados en la empresa y de la incapacidad de los sucesores para la gestión y dirección. Tanto las pequeñas como las medianas empresas siguen un mismo patrón de profesionalización directiva a medida que la edad de la organización y el cambio generacional avanzan (Camisón, 2000). León-Guerrero, McCann y Haley Jr. (1998) muestran que las prácticas utilizadas por las empresas familiares evolucionan con el desarrollo de la empresa, es decir, la formalidad de las mismas se vuelve apreciable con el avance generacional y el crecimiento de la empresa (dependiendo de las prácticas, las relaciones son más o menos significativas). Las prácticas orientadas a la familia van desapareciendo para aplicarse prácticas más formales orientadas a la empresa. Esta visión concuerda con la desarrollada en el campo del emprendedor y la teoría de los ciclos de vida que expresan la saturación de las prácticas que han llevado a la supervivencia de la empresa a un punto en donde las mismas se vuelven ineficaces y es, precisamente, en ese momento cuando los fundadores deben ser reemplazados.

Leach (1993) destaca que la profesionalización es necesaria en el momento que se alcanza el punto de saturación a partir del cual el fundador no puede administrar la empresa eficientemente. Expone que la profesionalización viene medida por la planificación y control del crecimiento, por la coordinación y mejoras en las habilidades de gestión, por la elaboración del plan estratégico familiar y por las mejoras en la comunicación eliminando la informalidad. Todas estas características de la profesionalización quedan esquematizadas en una racionalidad asociada al funcionamiento de la empresa familiar.

El tamaño es una variable que cambia las condiciones y reglas de juego entre la empresa y la familia. Pero no depende del tiempo, sino de las decisiones de los administradores; es decir, que se logra por la aplicación de estrategias acordes con una visión expansionista. La adaptación de la estructura, los recursos humanos y las decisiones en general van estar vinculadas en el tiempo a la efectividad del crecimiento. Si el crecimiento es insostenible con las capacidades de una persona para administrarlo, los

cambios se volverán visibles y es posible que muchos de los mismos concuerden con los apuntados anteriormente. Pero no necesariamente las empresas, para ser calificadas como profesionales, deben aplicar estrategias tendentes al crecimiento.

Un trabajo muy difundido en el ámbito de la empresa familiar es el modelo evolutivo presentado por Gersick, et al. (1997) en el cual se refleja de forma didáctica el posible patrón de crecimiento de la empresa familiar. Como en todo análisis dentro de esta corriente, en el modelo subyace que la complejidad en cada uno de los sistemas (familia, propiedad y negocio) y sus interrelaciones aumentan con el paso del tiempo. Las características de cada una de las etapas se conjugan en una serie de planes y estructuras que varían para cada uno de los sistemas: 1) con relación a la propiedad, las juntas de accionistas y los consejos de administración, 2) con relación a la familia, el consejo de familia y el plan de familia, y 3) con relación a los negocios, el desarrollo de un plan y una estructura gerencial. En las intersecciones de los círculos se enfatiza el plan de sucesión (entre el sistema propiedad y el sistema familia) y el plan estratégico (entre el sistema propiedad y el sistema negocio). Cada uno de estos instrumentos de gestión (ya sea planificación ya sea estructura) representan posibilidades de acción para enfrentar los cambios observados en la compleja secuencia evolutiva, donde todo apunta a una burocratización, especialización y manejo de las relaciones informales.

Muchas de las soluciones para la supervivencia podrán ser subsanadas a partir de las soluciones apuntadas en el párrafo anterior. Pero no toda empresa sigue el mismo patrón de crecimiento, bien porque no es su deseo, bien porque no tiene las capacidades para abordarlo. Ante esta realidad, nos planteamos una tercera reflexión relativa a cuál es la profesionalización de la empresa familiar y, por lo tanto, si existe un patrón de prácticas, de estrategias y de estructuras que la caractericen, independientemente de la generación familiar que la gobierne.

Si se fija la atención en los trabajos de investigación comparativos, estos aportan luz a algunos de los temas relacionados con la profesionalización. A partir del estudio de las prácticas funcionales, la cultura, el liderazgo y las estructuras de gobierno, Cromie,

Stephenson y Monteith (1995) sostienen que se está adoptando y aplicando un enfoque más profesional por parte de las empresas familiares (coincidiendo este razonamiento con el de Leach, 1993). Esta idea está proyectada por los datos obtenidos en las investigaciones comparativas de trabajos descriptivos, en donde se exponen las escasas diferencias entre la empresa familiar y no familiar, mostrando a esta última como referencia de alcance para concebir la característica de profesionalización. Por lo tanto, esta tendencia proclamaría que una empresa familiar es más o menos profesional según el parecido que tengan las prácticas de las empresas familiares con aquellas que no son consideradas familiares.

Astrachan y Kolenko (1994) concluyen que las prácticas más profesionales se aplican en las empresas familiares por la alta utilización que han tenido, en la muestra tomada, los procesos de revisión formal a empleados, los planes de compensación y la existencia de manuales por escrito. Cromie, Dunn, Sproull y Chalmers (2001) utilizan las prácticas que desarrollan las empresas familiares para valorar la orientación en función de la familia o de la empresa y, a priori, se le asigna una etiqueta de menos profesionales a aquellas empresas que tienen menos desarrollo en relación al crecimiento, la dirección de los recursos humanos y la estructura empresarial. Los mismos autores advierten de las consecuencias económicas que la ineficiente utilización de los recursos humanos puede acarrear para la empresa. En este sentido, sostienen que la empresa familiar mantiene un compromiso para con la familia que frecuentemente produce situaciones en donde los miembros familiares, que trabajan en la empresa, son considerados recursos humanos de valor y no un factor de producción sustituible.

Con relación al consejo de administración, Ward y Handy (1988), Whisler (1988) y Schwartz y Barnes (1991) llegan a las mismas conclusiones en torno a la incorporación de externos y las bondades que produce la inclusión, mientras que Ford (1988) encuentra resultados diferentes. La participación de los consejeros externos implica para la empresa una visión diferente y objetiva que puede repercutir en el funcionamiento interno eliminando viejas creencias. Los investigadores que avalan esta postura sostienen que los externos pueden asumir las funciones de árbitros en los conflictos familiares y actuar en la

elección del sucesor. Sin embargo, autores como Schwartz y Barnes (1991) no llegan a las mismas conclusiones descartando en los externos estas dos últimas actividades.

La función de control puede no significar, en el ámbito familiar, una tarea trascendental del consejo de administración debido a la distribución del capital, pero sí lo es la función de acceso a las relaciones externas debido a la incertidumbre que genera la incapacidad de la pequeña y mediana empresa para influir en el sector externo. Borch y Huse (1993) destacan que en las pequeñas y medianas empresas las relaciones externas para acceder a los recursos son importantes y es una de las funciones claves del consejo.

Llegado este punto, podemos afirmar que la profesionalización de la empresa familiar parece encontrar respuesta en tres elementos: 1) las estrategias, 2) las estructuras y 3) las prácticas. Estos tres elementos se modifican o deben modificarse, según el caso y los autores, por diferentes motivos: a) por el paso del tiempo, que origina cambios cualitativos y cuantitativos en la empresa y la familia (conflicto y tamaño), b) por la complejidad de las emociones y relaciones, cuando no se encuentran estructuradas en patrones previamente definidos, provocando inestabilidad en el sistema y en los resultados de la empresa, c) por considerar que los descendientes no son los mejores administradores para continuar el ciclo de la empresa familiar, y d) por la dualidad de los objetivos que persiguen, impidiendo la maximización de los resultados económicos.

Con respecto al primero de los argumentos esgrimidos, no hay duda de que el tiempo ejerce sus acciones sobre determinados elementos de la naturaleza, produciendo cambios cualitativos y cuantitativos. Pero el crecimiento no es impuesto por el tiempo sino por una decisión de la dirección y gobierno de la empresa. La visión que se pone de manifiesto no es el rechazo a las conclusiones a las que llegan los autores, sino simplemente que la profesionalización no puede estar atada al crecimiento y a la adaptabilidad de sus estructuras y estrategias, ya que es sólo una de las alternativas de la empresa familiar al considerar su desarrollo.

Las emociones y las relaciones (entre familiares y no familiares, trabajen o no en la empresa), segundo argumento, representan la base de la estructura de la empresa familiar. La creación de un consejo de familia, un protocolo o el planteamiento de una planificación sucesoria han sido herramientas muy discutidas en la literatura académica o divulgativa para demostrar la profesionalización de la empresa familiar atendiendo a su capacidad de planificación, estandarización y racionalidad. Estos elementos no son ni buenos ni malos por sí mismos, sino cuando generan una ventaja en la empresa o impiden que los cambios destruyan, con el tiempo, las ventajas competitivas alcanzadas. La previsión de un consejo de familia parece razonable que sea planteada cuando el crecimiento de la familia y sus relaciones con la empresa destruya la ventaja de la comunicación informal que existía cuando la cantidad de involucrados (laboral o afectivamente) era menor, pero no puede ser impuesta como alternativa simple y llana de estructurar las relaciones familia-empresa para todas las empresas familiares.

Con relación al tercer motivo presentado, la incapacidad de los familiares para continuar con el legado familiar, es el elemento característico para respaldar los argumentos de incrementar la participación de externos en la gestión o gobierno de la empresa familiar y definir la mayor o menor profesionalización. La empresa familiar tiene dos características que acotan la posibilidad de contratación de terceros en puestos directivos: 1) la misma empresa se impone participación familiar en la dirección como una característica de su existencia y finalidad en algunos casos, y 2) el escaso acceso a la demanda laboral por los limitados recursos con que cuenta para atraer, contratar y mantener a individuos externos. Si la empresa, por propia convicción, decide no contratar externamente los recursos humanos, entonces deberá potenciar a sus miembros familiares en las habilidades de gestión y dirección de la empresa familiar; por lo tanto, esta actitud no desvirtúa la profesionalización de la empresa familiar. Lo que cabría entonces plantearse es cómo se consigue que los miembros familiares sean auténticos profesionales en relación con los conocimientos de la empresa familiar y cómo se profesionaliza a un externo en los conocimientos de la empresa familiar para mantener, incrementar y potenciar los recursos y capacidades.

Finalmente, la tendencia de comparar las prácticas de las empresas familiares y no familiares para exponer el grado de profesionalización no deja de ser una falacia suscitada por la interpretación de la optimización de los resultados. La empresa familiar no se limita a la consideración de la optimización de los resultados económicos como objetivo primario (Tagiuri y Davis, 1996; Sharma et. al., 1997; Sorenson, 2000; Hall, 2002; Chrisman Chua Steier, 2003) sino que existen otros relacionados con su propia naturaleza (como el cuidado de la familia, la creación de bienestar familiar y social, etc.) no económicos en su esencia. Esto implica considerar a priori que la gestión y gobierno de los recursos y capacidades se organizan de forma diferenciada y distinta a la registrada en la empresa de capital y gestión no familiar. Aunque no debería significar que los resultados económicos de la empresa familiar deban ser menores que los registrados por la empresa no familiar.

Una vez completada la revisión a los estudios y reflexiones realizados en torno a la continuidad de la empresa familiar desde el reto que la profesionalización supone, se está en condiciones para establecer, a modo de conclusiones finales para el presente capítulo, las limitaciones encontradas en la investigación y, a partir de ellas, orientar el planteamiento de un modelo específico de análisis para la profesionalización de la empresa familiar, objetivo del capítulo III.

2.4. Limitaciones en la investigación sobre la profesionalización de la empresa familiar

Como hemos visto en el apartado anterior, existe un hilo conductor inicial en el tratamiento de la profesionalización que se caracteriza por la aplicación lógica de la dirección profesional al campo de la empresa familiar, sin tener en cuenta las características particulares y peculiares de las empresas por su condición de ser familiar. En este sentido, la profesionalización es entendida como una forma de aplicar una serie de procedimientos generales, establecidos para las empresas no familiares, necesarios para delimitar los sistemas familia y empresa y aportar racionalidad económica al conjunto de sistemas.

La racionalidad puramente económica es exactamente la filosofía que no concuerda con la realidad de la empresa familiar, simplemente por la composición interna del tipo de organización, en donde se conjugan en un mismo epicentro dos instituciones complejas y completamente diferentes, en donde la cultura de la empresa se forma con una fuerte influencia de la familia (Poza et al., 1997) y en donde dos sistemas crean uno solo diferente. La profesionalización de la dirección acarrea el lastre de ser una mera idealización más que un asunto probado, porque la aplicación de estos principios no significan una garantía para la continuidad de la empresa, es decir, para la supervivencia.

La ventaja de la profesionalización de la dirección en el sentido tradicional no ha sido empíricamente probada sobre la base de los resultados empresariales y, ni mucho menos, sobre los resultados familiares. Reyes Recio y Sacristán Navarro (2003), al comparar las empresas familiares que cotizan en bolsa, profesionales y no profesionales, no encuentran diferencias significativas con relación a los resultados económicos. Las autoras interpretan la profesionalización en función del tipo de gestión, propia de la familia o por externos contratados.

El impulso desde la investigación y la consultoría para transformar la dirección de la empresa familiar sobre los mismos parámetros que una empresa no familiar podría significar la destrucción de las bases que generan la ventaja competitiva de la empresa familiar. Claro que, al ser un campo relativamente nuevo, es necesario reconocer cuáles son los recursos y capacidades sobre los que reside la ventaja competitiva de la empresa familiar para luego cambiar lo que sea realmente necesario y relevante. Por lo tanto, los trabajos deben ser cuidadosos al trasladar reflexiones o consejos sobre las acciones que deberían seguir las empresas familiares.

La necesidad de incluir a nuevos miembros, externos a la familia, en la dirección de la empresa (Gallo y Vilaseca, 1998), la formalización de determinadas prácticas con énfasis en los recursos humanos (Lansberg, 1983; Astrachan Kolenko, 1994) y en la dirección de la empresa (Cromie et al., 1995), la participación de externos en el consejo de administración (Ward y Handy, 1988; Whisler, 1988; Schwartz y Barnes, 1991), la estrategia, su

formalidad y su orientación (Leach, 1993), la necesidad de una visión más racional de los objetivos de la empresa (Cromie et al., 1995) y la formalidad de las relaciones empresas-familia (Gersick, et al., 1997) parecen dar las pautas de lo que se entiende por empresa profesional, indicando el camino que una empresa familiar debería seguir para alcanzar la profesionalización.

Las diferentes dimensiones que se han utilizado para caracterizar la profesionalización de la empresa familiar generan un conjunto de reflexiones que pueden resumirse en los siguientes puntos y que, en conjunto, justifican la presente investigación en tono a la profesionalización, tal y como veremos en el capítulo III:

- El término profesionalización se relaciona principalmente con la perspectiva evolucionista de la empresa familiar.
 - La perspectiva evolucionista incorpora la lógica del tiempo y del crecimiento a los diferentes sub-sistemas. De esta interpretación se deriva la mayor complejidad que debe ser administrada a través de un incremento de la formalización interna en la empresa y de las relaciones empresa-familia. Cabría entonces preguntarse si todas las empresas siguen el mismo patrón definido en la perspectiva evolucionista.

- La visión más extendida que se tiene de la profesionalización de la empresa familiar está relacionada con la profesionalización de la dirección, entendiéndola como la agudización de la aplicación de procedimientos (internos y externos), derivados de los conocimientos del *management* (Dirección de Empresas) a medida que evoluciona la empresa, la familia y la propiedad.
 - Sentar las bases de la profesionalización en la burocratización y racionalidad de los sistemas y sus relaciones puede ser válido para algunos casos concretos de empresas familiares, pero es necesario saber e identificar cuando esta solución es la correcta y cuando no lo es.

- Utilizar estos parámetros es desconocer las bases sobre las que se asienta la dirección de la empresa familiar y podrían destruir en el tiempo las ventajas competitivas alcanzadas.
 - La tendencia descrita se deriva de la visión desarrollada para la práctica de la dirección de empresas estandarizada en universidades y escuelas de negocio, que, posiblemente, no sean aplicables a las empresas familiares. Se necesita mejorar el conocimiento en torno a cómo se realiza la dirección, administración y gobierno de las empresas familiares.
 - No se ha demostrado aún que la profesionalización, entendida sobre los parámetros racionales y formales de la dirección tradicional, represente un beneficio para las empresas familiares y menos aún que garantice la continuidad.
- Siguiendo con la lógica del punto anterior, queda claro que la profesionalización de la dirección debe ir acompañada de una serie de cambios estructurales para gestionar las nuevas relaciones y la forma de trabajar. Es decir, que la profesionalización no sólo implica la correspondiente utilización de recursos humanos formados en los conocimientos de la dirección de empresas (sean recursos humanos familiares o no familiares), sino también de las estructuras que regulan las relaciones internas de las empresas para la aplicación de las nuevas prácticas (de gestión y gobierno).
- De nuevo, la tendencia implica sentar las bases estructurales para crear una empresa que sustente la profesionalización independientemente de lo que es capaz de soportar la propia empresa, la familia y la propiedad.
 - Si se interioriza la interpretación de la profesionalización sobre los parámetros o códigos tradicionales, se reconoce la necesidad de estructurar las relaciones de la empresa sobre la base contractual explícita, que implicaría desconocer las bases sobre las que se asienta la empresa familiar, es decir, los contratos basados en la fidelidad, la confianza y la historia común que une a los participantes.

- La lógica de la evolución lleva a interpretar la necesidad de estructurar la relación de familia sobre la base de la utopía racional, sin tener en cuenta que la relación empresa-familia tiene otras raíces diferentes.
 - La aplicación de esta visión, convertida en norma, parece ser la regla general en los supuestos de los trabajos de investigación y en las recomendaciones aplicadas a las empresas familiares. Pero es muy importante conocer el momento (cuándo) en el que una empresa necesita desarrollar estas prácticas y procedimientos, las bases para ese desarrollo y las variables que regulan la visión.
 - La formalización de las prácticas se ha vuelto más una visión apocalíptica de lo que la empresa debería hacer para sobrevivir que una argumentación lógica basada en la investigación para responder a la problemática de la empresa familiar que ayude a la toma de decisiones y a su continuidad en el tiempo.

Las dimensiones sobre las que se concentran los trabajos de investigación (gobierno, estrategia, sucesión y recursos humanos) parecen ser los correctos a la hora de hablar de profesionalización. Sin embargo, hay tres cuestiones que limitan la consideración de las potenciales dimensiones: 1) la visión evolucionista para justificar los cambios sobre la racionalidad que debe asumir el propio objeto para lograr la supervivencia, 2) el estudio fragmentado de los elementos, más su integración en una visión única, y 3) la visión para definir las dimensiones desde los conocimientos existentes en los campos de la Dirección de Empresas.

La existencia elevada de investigación exploratoria y la escasa investigación explicativa de variables en la gestión, el gobierno y la estructura de la empresa familiar implican la imposibilidad de deducir lógicamente la relación entre el tipo de continuidad y la gestión de la empresa familiar profesional. No existe un sustento teórico que permita dilucidar su relación. Por lo tanto, se puede concluir que en el estudio de la empresa familiar no existe una representación definida de las estructuras, de los procesos y de las

prácticas que caractericen a la empresa familiar como resultado de la interacción familia-empresa.

Los numerosos estudios han centrado la atención en temas relacionados con el gobierno y la dirección (sistemas formales e informales, prácticas, estrategia, sucesión, etc.) y no han definido posturas capaces de captar la realidad del conjunto y su combinación. Esto origina la necesidad de formular un trabajo ambicioso que interprete cuál es el conjunto de sistemas y procesos internos que utilizan las empresas familiares y que, a su vez, permita realizar agrupaciones para su clasificación.

La función de gobierno y dirección son los pilares desde donde suele juzgarse la profesionalización de las empresas en función de lo que se ha llamado el modelo gerencial. Las empresas familiares distan mucho de lograr las características que impone el modelo gerencial (Camisón, 2000), pero se deberá conocer entonces el modelo gerencial propio de las empresas familiares. La consagrada relación en la empresa familiar propiedad–dirección y la participación del fundador, miembros familiares y no familiares, como elementos de la dirección induce a pensar en la posibilidad de que exista un modelo gerencial familiar (no por ello menos profesional).

El trabajo de revisión realizado en este capítulo en torno a la continuidad y la profesionalización pone de manifiesto los avances producidos en el campo pero también las limitaciones existentes con relación a su interpretación. Partiendo del rechazo a priori de considerar la profesionalización de la empresa familiar por el mero elemento de la dirección profesional, el modelo que se desarrollará en los próximos capítulos tiende a definir las dimensiones de la empresa familiar profesional como un todo susceptible de ser medido y de reconocer, en función de las dimensiones elegidas, grupos homogéneos de empresas familiares para proponer dos modelos alternativo del concepto de profesionalización.

**Parte II: Modelo específico para el
estudio de la profesionalización de la
empresa familiar**

Capítulo 3

**Pasos en la construcción de un
modelo específico de
profesionalización de la empresa
familiar**

El objetivo del presente capítulo es encontrar las claves de la profesionalización de la empresa familiar, es decir, construir el modelo específico justificando las dimensiones y sus correspondientes ítemes que potencialmente expliquen el término de profesionalización en la empresa familiar y permitan asociarlo con la visión de continuidad y por lo tanto con los resultados familiares y empresariales.

La revisión de la literatura realizada en el capítulo precedente ha permitido identificar, analizar y reflexionar sobre los avances de las investigaciones publicadas en el campo con relación a la continuidad y la profesionalización. Los vacíos de conocimiento identificados y las limitaciones apuntadas restringen el saber en el campo y sirven para generar una masa crítica de información que se aprovechará, en este capítulo, para definir las dimensiones trascendentales y necesarias de la profesionalización; tema específico u objetivo último que persigue la investigación.

Las reflexiones apuntadas en el bloque anterior reflejan la utilización del término profesionalización a partir del razonamiento existente de la Dirección de empresas. Las disciplinas principales han desarrollado, con el fin de explicar la existencia y desarrollo de la empresa, un conjunto de teorías que omiten a la familia en los negocios. Por lo tanto, no hay una definición clara de lo que representa el concepto profesionalización cuando es utilizado en el campo de la empresa familiar.

Para abordar la problemática se inicia el capítulo tercero con una aproximación e integración de los elementos que se relacionan con la profesionalización para ser aplicados al campo de estudio en general y al presente trabajo en particular y centrar el marco teórico que permita desarrollar el modelo específico.

Una vez definidas las preguntas de investigación, y antes de continuar con el desarrollo del modelo específico, se presentan las consideraciones básicas para afrontar el proceso de investigación. La elección de un enfoque configurativo de aplicación de taxonomías encorsetará el presente trabajo a una estructura metodológica específica que servirá de aplicación para guiar el proceso del análisis exploratorio. La segunda parte del modelo específico hace referencia a la construcción de los caminos para hacer operativo el concepto de profesionalización.

El modelo específico quedará definitivamente articulado con el análisis, justificación y definición de cada una de las dimensiones de la profesionalización y los ítemes utilizados para sus mediciones.

3.1. Problemas para la conceptualización de la profesionalización de la empresa familiar e interrogantes generales para la construcción del concepto

Para continuar con el análisis de la profesionalización de la empresa familiar es necesario integrar los diferentes argumentos y puntos de vistas desarrollados por las investigaciones en el campo de la empresa familiar y reducir los mismos en ámbitos manejables para sentar las bases que permitan construir el modelo de estudio del presente trabajo.

La revisión teórica basada en la bibliografía existente ha permitido especificar a priori los elementos de la empresa familiar profesional. Tres parámetros han sido recurrentes en este sentido: 1) dirección y estructura, 2) gobierno y estructura y 3) resultado u orientación. Hay que destacar que en la interpretación de las dimensiones se ha utilizado

la valoración, implícita o explícita, de tres presunciones: el tiempo, el crecimiento y la racionalidad.

La revisión realizada en el capítulo anterior y las limitaciones apuntadas al estudio de la profesionalización no resuelven el problema raíz para interpretar lo que significa la dirección de la empresa familiar, no brindan una claridad al campo de investigación ni una solución a la práctica cotidiana para los que trabajan con o en empresas familiares. Convertir la empresa familiar en no familiar, racionalizar sus objetivos y formalizar sus procesos no parece ser la solución óptima porque podría destruirse la base de la generación de la ventaja competitiva. Este razonamiento concuerda con las conclusiones de Schein (1983) quien apunta que el dilema de la primera generación es realizar una transición a la siguiente generación que le permita a la organización permanecer adaptada a los cambios externos sin destruir los elementos culturales que le dan la característica de única, o también con el trabajo de McCollom (1988) que muestra como el sistema familia puede desempeñar un rol integrador en los negocios.

La revisión bibliográfica aporta conclusiones valiosas en la identificación de los ámbitos funcionales, pero pueden destacarse tres consideraciones básicas que afectan el estudio de la profesionalización:

- 1) **La heterogeneidad de la empresa familiar:** no todas las empresas familiares son iguales, por lo tanto la variedad de elementos de cada ámbito difícilmente puedan ser aplicados a las empresas familiares en su conjunto. La misma profesionalización puede servir de base para distinguir grados o jerarquías de empresas familiares profesionales.
- 2) **La dependencia del crecimiento en manos del fundador o grupo de poder dominante y el tiempo como factor crítico:** la evolución de la empresa a partir del crecimiento es sólo una de las alternativas de las empresas familiares y no el común denominador. Por lo tanto, es necesario crear un modelo que potencialmente abarque a grupos de empresas familiares con independencia de

sus estrategias de crecimiento para ser definidas como profesionales. Existe una tendencia a considerar la profesionalización en función del tiempo y la adaptación de las estructuras y las prácticas a la separación de los núcleos familiares y empresariales.

- 3) **La racionalidad de la generación de valor en medidas monetarias y no monetarias:** la profesionalización tiene una contrapartida que se relaciona con la eficacia. Pero los resultados económicos-financieros representan solo un elemento para medir a las empresas familiares, también es necesario contemplar la eficacia familiar.

Estos tres aspectos, conjuntamente, deben servir de base para el estudio de la profesionalización de la empresa familiar y generar el modelo específico de investigación partiendo de la definición de profesionalización.

No todas las empresas familiares son iguales con relación a la gestión, gobierno, estructura y objetivos que persiguen. Por lo tanto, para identificar la profesionalización el primer parámetro que se debería considerar es el comportamiento interno. Por comportamiento interno se entiende el conjunto de disposiciones, medidas y políticas que forman la estructura de gestión y gobierno de los recursos y capacidades por la cual una empresa organiza el funcionamiento y logra competir en el mercado entregando un producto o servicio a los clientes. Sin embargo, el elemento interno representa una parte de lo que se entiende por profesionalización, es decir, su reconocimiento es necesario pero no suficientes para identificar y definir el término, porque el mismo (la profesionalización), en su concepción central, tiene una connotación de eficacia. Por lo tanto, será necesario incluir como dimensión el grado en que los objetivos son alcanzados por la empresa familiar.

De las conclusiones obtenidas del análisis de la profesionalización surgen los elementos suficientes para esbozar una posible definición de profesionalización, entendiéndose la misma como **la capacidad interna con que una empresa familiar estructura, gestiona y gobierna los recursos y capacidades que le son propios de tal**

forma que puede conseguir los resultados deseados para el logro de sus objetivos. La definición tiene características particulares para el presente trabajo:

- La definición utilizada no hace referencia a la profesionalización de las personas involucradas en la dirección, sino que tiene en cuenta a la empresa como un todo en su capacidad de gestión y gobierno de los recursos y capacidades y la estructura a través de la cual se canalizan.
- Dos dimensiones vuelven operativo al término de la profesionalización: 1) la habilidad de gestión y gobierno interna (y las estructuras que se utilizan para estas acciones) de los recursos y capacidades (pasados, presente y futuros) y 2) la obtención de resultados en conexión con las metas y objetivos.

La definición aportada y construida a partir de la revisión de la literatura tiene implicaciones importantes que marcan el carácter exploratorio del trabajo de investigación. La definición no proporciona a priori las posturas que deben asumir las empresas familiares para ser consideradas profesionales ni los objetivos que deben perseguir; simplemente expresa la relación entre el saber hacer y la obtención de los resultados previstos, reconociendo la heterogeneidad de la empresa familiar, la amplitud de objetivos y formas de alcanzarlos. La aproximación a priori de esta definición permite continuar con el trabajo de investigación en la construcción del modelo específico.

A continuación se detallan las preguntas de investigación sobre las cuales se centra el modelo específico para posteriormente analizar cada una de las dimensiones que hacen operativa la definición dada de profesionalización.

Preguntas de investigación

Retomando el hilo argumental que ha llevado la investigación al estado actual, la continuidad ha sido el tema de introducción general para encauzar el trabajo. Se ha desistido de medir la continuidad únicamente como la existencia de la empresa en el tiempo

porque ésta es una condición necesaria pero no suficiente. La continuidad es un reflejo de las intenciones de la dirección, es decir, de la persona o grupo de personas que ostentan el poder para dirigir los destinos de la empresa, que organizan o dejan de organizar los recursos y capacidades de la empresa. Por lo tanto, la continuidad hace referencia al alcance de los objetivos que se persiguen.

La continuidad y la profesionalización, como temas de estudio, encuentran un punto de intersección en la medición de la eficacia. El estudio de la profesionalización es capaz de generar perfiles de empresas susceptibles de ser medidos a través de un conjunto de dimensiones internas que describen su comportamiento o actitud para el logro de los objetivos. Por lo tanto, la profesionalización no queda sujeta a unas decisiones concretas ni a unos individuos específicos, sino a la combinación de elementos estructurales, de gestión, de gobierno y objetivos a través de los cuales se pueden distinguir diferentes grupos de empresas con características internamente similares.

La dispersión del conocimiento y el estudio fragmentado con relación a la dirección y gobierno de la empresa familiar conducen a la reflexión de que no se dispone aún de las dimensiones concretas y específicas que hacen operativa la profesionalización de la empresa familiar. Ante esta realidad, la idea fundamental que subyace en la presente investigación es organizar la estructura de estudio para responder a:

1. ¿Se pueden agrupar las empresas familiares en función de la forma en que coordinan las prácticas de gestión y gobierno?
2. ¿Qué relación existe entre los grupos de empresas familiares (según la clasificación en función de las prácticas de dirección y gobierno) y la eficacia familiar y empresarial que persiguen?
3. ¿Cuáles son las dimensiones de la profesionalización en la empresa familiar?
4. ¿Cómo se vuelven operativas las dimensiones de profesionalización?.

Partiendo de la realidad definida en el marco general de análisis y de las preguntas de investigación, el trabajo ha recorrido un camino necesario a través del cual se proyectará el modelo específico de investigación y la posterior contrastación. La perspectiva de que las empresas familiares no forman un conjunto único y homogéneo y que pueden ser clasificadas según los patrones comunes de características específicas pone de relieve la visión configurativa de la investigación. A continuación se exponen las consideraciones básicas para enfocar la primera parte del estudio exploratorio en la conformación de perfiles y relaciones entre variables.

3.2. Consideraciones básicas para la generación del modelo de estudio

3.2.1. Aportaciones de la teoría sistémica

Las preguntas de investigación son un reflejo de lo que el investigador pretende al construir su trabajo. La intención del presente trabajo tiende a describir a la empresa familiar en sus aspectos de funcionamiento interno, es decir, en la coordinación de las prácticas de gestión y gobierno. La teoría que subyace, para la construcción del modelo y la posterior contrastación, es la sistémica.

Cuando se analizó la continuidad desde los diferentes enfoques se observó la variedad de modelos creados para interpretar el fenómeno de la empresa familiar. La tendencia más común fue aceptar la dualidad de sistemas (familia y empresa) que interactúan en la relación destacando sus bondades y limitaciones. El modelo sistémico presenta la característica del *trade-off* de las decisiones en la empresa familiar con relación a los sistemas que intervienen (Habbershon et al., 2003).

Para acotar la limitación anterior se aplica como plataforma teórica la visión sistémica de la empresa pero considerando que la empresa familiar es un sistema diferente, es decir, independiente. Por lo tanto, la empresa familiar es un ente social integrado por individuos que pertenecen a otros sistemas y que están influenciados por ellos. La empresa

familiar denota capacidad para estructurar, organizar y dirigir sus destinos. Sobre esta última interpretación se organiza la presente investigación, es decir, para poder descubrir las formas internas (de gestión y gobierno) que difieren de las formas internas de los sistemas familia y empresa individualmente para crear otras propias y distintas en la empresa familiar.

Kast y Rosenzweig (1972) sostienen que para utilizar la plataforma de sistema el estudio requiere delimitar dos aspectos claves que generalmente se confunden en los trabajos: 1) el límite del sistema bajo consideración y 2) el nivel de análisis. La empresa familiar es un sistema social susceptible de ser estudiado cuyos límites no pueden ser precisados con claridad por la proximidad de los sistemas con los que interactúa y la participación de las personas involucradas. Sin embargo, el sistema familia está representado por los procesos que internamente desarrolla para consolidarse en el tiempo y cumplir lo objetivos que persigue. Con respecto al nivel, se ha destacado que no serán objeto de análisis las personas individualmente sino el comportamiento de la empresa en su conjunto.

Para continuar con el trabajo es necesario establecer las definiciones que la teoría de sistema utiliza y los axiomas que la sustentan. Bunge (1995b) considera algunas definiciones que pueden utilizarse en el estudio: 1) el sistema social humano es un sistema social compuesto de seres humanos que dependen del trabajo propio o ajeno para contribuir a sus necesidades y satisfacer sus deseos, 2) el sistema social es artificial o formal si y sólo si es formado y sostenido conforme a finalidades, planes y reglas y 3) un proceso social humano es un proceso en el que intervienen por lo menos dos personas interactuantes.

Estas definiciones de sistemas sociales quedan perfectamente ensambladas para respaldar la investigación. La empresa familiar es un sistema social que está formado por individuos con un vínculo en común afectivo y/o laboral sobre el que se plasma una tarea interdependiente y vinculante para alcanzar objetivos colectivos de maximización del bienestar conjuntamente.

La condición de continuidad en el desarrollo del proceso es fundamental para que exista un sistema social. Por lo tanto, la continuidad es un requisito indispensable para la realización de las necesidades y la satisfacción de las mismas. Para conocer la continuidad de la empresa familiar será necesario investigar el sistema artificial que desarrollan internamente para el cumplimiento de los objetivos. La búsqueda de las dimensiones de la profesionalización intenta indagar sobre la forma en que las empresas familiares coordinan las prácticas de gestión y gobierno como sistema artificial.

El estudio de un sistema social puede ser realizado a través de cuatro perspectivas que en conjunto presentan la descripción del mismo: composición, estructura, finalidad y relación con su medio.

La composición hace referencia a los elementos que integra el sistema, en la empresa familiar como un sistema social humano la composición se perfecciona con los individuos y las relaciones que los unen en el proyecto empresarial. Existen cuatro tipos de relaciones que la teoría sistémica destaca: biológicas, económicas, culturales y políticas. Las relaciones biológicas derivadas del parentesco resultan trascendentales en la composición del sistema empresa familiar que se mezclan con las relaciones económicas, políticas y culturales que pueden encontrarse en cualquier empresa.

Todo sistema está inmerso en uno o varios procesos, lo que implica la existencia de una estructura para que puedan ser llevados a cabo, formal o informalmente. Es necesario que exista una estructura que relacione los elementos y los procesos independientemente de la complejidad. No son los procesos en si (productivos) los que interesen en la determinación de la profesionalización, sino la estructura de dirección y gobierno que el sistema familiar desarrolla para coordinar los recursos en concordancia con la finalidad que se pretende alcanzar.

La finalidad es el objetivo que busca el sistema como un todo y no los que persiguen los individuos aisladamente. Los objetivos del sistema no se forman por la suma

de los objetivos de los individuos. Los objetivos se integran en un nivel agregado superior que considera el sistema en su conjunto para su continuidad en el tiempo.

El sistema empresa familiar tiene una constante interacción con el medio, porque está inserta en un meta-sistema como es la sociedad y se relaciona con otros sistemas (la familia, competidores, clientes, etc.). La visión con el exterior, será definida por la postura interna que asume la empresa familiar con relación a su medio (por ejemplo, la postura estratégica) más que el reconocimiento de la interacción misma con el ambiente externo.

La composición, finalidad y estructura en el nivel organizativo serán los elementos base para guiar el estudio de la profesionalización de la empresa familiar, es decir, los que definirán el comportamiento de la empresa familiar como un todo homogéneo susceptible de ser medido y posteriormente analizado.

La clasificación de grupos homogéneos implica utilizar la teoría configurativa como base metodológica por ello, en el apartado siguiente, se analiza y ajusta la aplicación de ésta teoría en el marco del trabajo planteado para la búsqueda de las dimensiones de la profesionalización.

3.2.2. Elección de un planteamiento configurativo

La primera pregunta de investigación tiene como base el enfoque de configuraciones porque es el que mejor se adapta a los objetivos del trabajo; es decir, la idea de encontrar patrones característicos y perfectamente identificables en un grupo de empresas. Las configuraciones organizativas son definidas por grupos de empresas que comparten un perfil común de características (Ketchen Jr, et.al., 1997). Meyer, Tsui y Hinings (1993) definen que la configuración organizativa denota la constelación multidimensional de distintas características conceptuales que comúnmente ocurren juntas.

Según Meyer, Tsui y Hinings (1993) la investigación a partir de configuraciones muestra una postura holística, donde las partes de una entidad toman significado del todo y no pueden ser entendidas de forma aislada. Esto lleva a la investigación a distanciarse de

una representación unidireccional o lineal de las partes o un grupo de partes del fenómeno de estudio. La representación holística en la consideración de las partes como un todo se ajusta perfectamente a la teoría de sistemas que es, en definitiva, la teoría que sirve de cobertura al presente trabajo. Por lo tanto, traduciéndolo a la presente investigación y a la visión sistémica de la empresa familiar como el fenómeno social objeto de estudio, la idea fundamental es clasificar empresas familiares partiendo de unas características o patrones específicos derivados de las dimensiones de la profesionalización.

Las clasificaciones son utilizadas para soportar el principio central de la teoría de las organizaciones: hay diferentes tipos de organizaciones (Meyer, Tsui y Hinings, 1993). Las clasificaciones que se pretenden realizar a partir de un enfoque de configuraciones son necesarias para entender la diversidad de empresas familiares y, por lo tanto, se estaría salvando una de las debilidades del campo con relación al desconocimiento teórico de la heterogeneidad de la empresa.

En las investigaciones de la empresa familiar existen trabajos que hacen de este enfoque un punto de partida, concentrando los esfuerzos en temas específicos. Por ejemplo Birley (2001; 2002) en sus trabajos sobre las actitudes de los propietarios y sucesores hacia los temas empresa o familia, García Álvarez y López Sintas (2001) con relación a los valores de los fundadores y Miller et al. (2001) al agrupar las empresas familiares en función del nivel y tipo de funciones estratégicas definidas por Higgins (1994). Las aportaciones de estos trabajos demuestran que las empresas familiares, efectivamente, no forman un conjunto homogéneo de empresas; sin embargo, la fragmentación de los estudios en temas concretos aporta poca información sobre el comportamiento en conjunto de la empresa familiar. Por lo tanto, se aprecia un vacío significativo cuando se quiere interpretar la empresa familiar integrando los diferentes elementos que la componen.

Las ventajas de aplicar la perspectiva configurativa radica en el claro quiebre de pensamiento con relación a la perspectiva contingente, donde este último se preocupa, dentro de una abstracción, a un reducido número de conceptos restringiéndose a la medición de su relación dentro de un conjunto limitado de situaciones. La perspectiva

configurativa fragmenta los conceptos y luego los une en una rica y multivariante descripción. La característica del presente trabajo será la diversidad de variables susceptibles de ser interpretadas como parámetros de las dimensiones de la profesionalización y su posterior clasificación.

Se ha indicado en la revisión de la bibliografía el excesivo número de trabajos descriptivos y contingentes en aspectos muy concretos de la problemática de la empresa familiar, surgiendo la necesidad de formalizar nuevas estrategias conceptuales y metodológicas para escapar de los conocimientos estancos, importantes en determinadas etapas de un campo, pero incapaces de generar ideas más acabadas del fenómeno en su conjunto. La intención del investigador es recrear con ese cúmulo de investigaciones un modelo que sirva para integrar y hacer operativas las potenciales dimensiones de la profesionalización.

Sin embargo, la elección del investigador no termina en la selección del enfoque que utilizará. La visión configurativa plantea la alternativa de crear tipologías o taxonomías, las cuales tienen bases diferentes de análisis y requieren procedimientos distintos para su construcción con relación a la aplicación metodológica. Las primeras son representaciones a priori basadas en la acumulación de información disponible de trabajos precedentes, con la característica de ser un análisis teórico, mientras que las segundas se derivan de una clasificación basada en un análisis multivariante de múltiples dimensiones (Meyer, Tsui y Hinings, 1993 y Miller, 1996).

La elección a considerar para continuar con el trabajo representa una decisión importante porque condicionará la construcción del modelo específico, concretamente en la generación de las clasificaciones y lógica científica derivada de los pasos metodológicos que se deben respetar según la elección de tipología o taxonomía. La elección de tipologías se justificaría siempre que en el campo existan investigaciones suficientes que permitan demostrar la elección de las dimensiones y que exista un terreno de experiencia empírica (Meyer, Tsui y Hinings, 1993) partiendo de una teoría previa para definir los tipos ideales de grupos de empresas y ser contrastadas posteriormente con la realidad (Pérez Rodríguez y

Sánchez Quirós, 2002). Siguiendo esta línea, en concreto, se necesitaría realizar un análisis deductivo (Carper y Snizek, 1980) para la construcción de las dimensiones y, dada la escasez de trabajos en el campo de la empresa familiar, llevaría al investigador a utilizar una excesiva intuición para definir patrones ideales. La intuición, en principio, no puede ser la base de investigación. Si se entiende la intuición como la lógica del investigador para captar la realidad se dejaría librada la aportación científica de la metodología de la investigación a una visión inconexa y desestructuralizada que llevaría al caos del campo⁹.

Sin embargo, una de las necesidades reales del ámbito de estudio es la construcción de teoría. Por lo tanto, una aplicación de taxonomías podría corresponderse, no sólo con los objetivos del trabajo, sino también con las necesidades del campo. La aplicación de taxonomías exige un análisis inductivo que permita encontrar las posibles dimensiones trascendentales en la organización y su contrastación empírica para categorizar las empresas en grupos homogéneos a partir de las dimensiones de profesionalización. Como sostienen Pérez Rodríguez y Sánchez Quirós (2002) este enfoque recurre a tratamientos estadísticos de los datos para extraer las agrupaciones porque no se cuenta con una base teórica sólida a partir de la cual puedan ser extraídos. Por lo tanto, la misma revisión realizada en el marco general y específico de análisis y las reflexiones apuntadas en este apartado derivan la investigación a un tratamiento de taxonomías porque es el que mejor se ajusta a las intenciones del presente trabajo.

Un enfoque de taxonomía exige estructurar el trabajo a través de un procedimiento metodológico específico. No es una simple clasificación de empresas, es la combinación correctamente realizada que parte de la elección de la unidad de análisis pasando por la determinación de los atributos que representan las unidades seleccionadas hasta la retroalimentación de la información que demuestre la lógica y consistencia de las relaciones entre los elementos seleccionados. La generación de clasificaciones que emerge empíricamente sirve para dar forma a la expresión de un potencial contenido teórico capaz de reflejar la realidad y producir una masa crítica de información para generar futuros

⁹ Se debe interpretar la intuición como un elemento del investigador para descubrir y plantear problemas de investigación y seguir posibles caminos que le indiquen la respuesta a los interrogantes generados, pero no se puede plantear la intuición como un elemento del desarrollo metodológico.

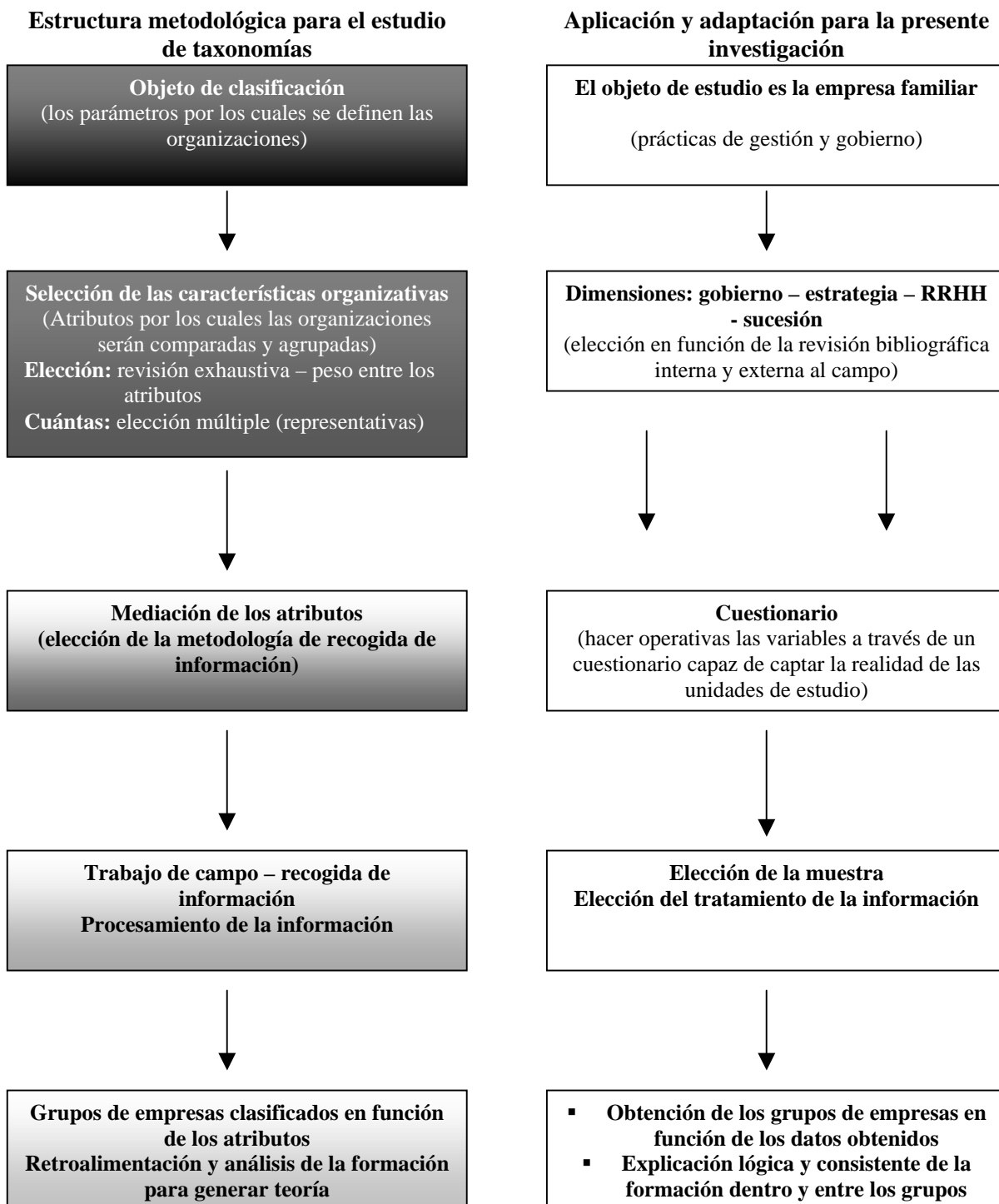
trabajos de investigación. Sostienen Carper y Snizek (1980) que la utilización de un enfoque taxonómico ayudará a sintetizar una gran cantidad de información reduciendo la limitación existente basada en la fragmentación de los temas de investigación para descubrir un conjunto de dimensiones que actúan simultáneamente y que sean capaces de identificar la naturaleza del fenómeno.

Mckelvey (1982) va más allá de los beneficios apuntados sosteniendo que la formulación de un enfoque de taxonomía es un pre-requisito necesario para el desarrollo de la ciencia organizativa. Por lo tanto, para el estudio del campo de la empresa familiar el desarrollo de este trabajo puede aportar una visión más integral de los elementos organizativos definidos en la profesionalización y aplicados conjuntamente con un mirada holística y sistémica.

En el figura nº1, parte izquierda, se representa la estructura metodológica que un trabajo de taxonomías debe afrontar para lograr resultados eficientes y que se ha definido a partir del estudio de Rich (1992). Así, respetando los pasos planteados como fundamentales, el desarrollo metodológico del presente trabajo se identifica en la parte derecha del esquema.

El primer paso metodológico que se plantea es la elección de la unidad de análisis a partir de la cual se clasificarán las empresas, es decir, determinar el elemento autónomo susceptible y sobre el que se definirán los atributos. Siguiendo con la argumentación planteada hasta el actual desarrollo, con relación a la profesionalización de la empresa familiar, el enfoque sobre el que se define el tema tiene su base en la teoría sistémica capturando los descriptores de las prácticas de gestión y gobierno de la empresa familiar tomados en su conjunto, siendo ésta la unidad de análisis a partir de la cual se definirán y clasificarán las empresas de la muestra.

Figura 1: Estructura metodológica del enfoque de taxonomía



El segundo paso definido por Rich (1992) es la elección de los atributos que serán utilizados para comparar las diferencias y similitudes de las organizaciones y que a su vez formarán los grupos de empresas. ¿Qué atributos elegir y qué cantidad?. La elección de las dimensiones y sus variables es un aspecto de considerable importancia debatido ampliamente (eg. Sánchez, 1993; Carper y Snizek, 1980; McKelvey, 1982). Un estudio de taxonomías exige una cuidadosa y exhaustiva elección de las dimensiones y sus correspondientes variables que deben derivarse de la bibliografía existente y de la unidad de análisis elegida para distinguir las empresas. Sánchez (1993) interpreta que las investigaciones taxonómicas deben fundamentarse en trabajos existentes e investigaciones previas para la selección de ciertas variables que formarán las características taxonómicas, más que intentar un inclusión ciega e indiscriminada de todos los atributos organizativos que podrían ser medidos y tomados en cuenta para el estudio.

Hay que tener en cuenta que la selección y justificación de las dimensiones y sus variables como base taxonómica no implica identificar y responder a la pregunta de cómo se unen o agrupan para formar los conjuntos homogéneos de empresas, sino simplemente para justificar su relevancia en el estudio y de su potencial función de característica taxonómica. Rich (1992) sostiene que el análisis de selección de las variables debe ser exhaustivo y la cantidad múltiple. Sólo cuando el esquema de clasificación cubre un amplio rango de variables pueden los tipos organizativos ser creados y reflejar el mundo real.

Una vez definidas las dimensiones con sus correspondientes variables que conceptualizan las unidades, el siguiente paso, tercero, es elegir el método de recogida de información. La utilización del cuestionario implica hacer operativas las variables, es decir, identificar los ítemes que son capaces de captar la realidad de las dimensiones definidas. El trabajo de campo es la cuarta etapa, mientras que la obtención de los grupos y el análisis de los resultados obtenidos representa la etapa quinta.

La clasificación es una poderosa herramienta para la imitación fenomenológica del mundo, por la ordenación de los datos de manera fácil y comprensible. La propuesta elegida de taxonomía puede ayudar profundamente al campo de la empresa familiar al

encontrar parámetros para: 1) construir teoría a partir del universo de elementos que configuran la dirección y gobierno de la empresa familiar, 2) clasificar la empresas familiares sobre bases reales, 3) que la clasificación sirva para distinguir las empresas y poder comparar los estudios, 4) para sentar las bases de la construcción de una definición y de los límites del campo y 5) redefinir hipótesis de relaciones entre variables.

Antes de entrar en la segunda etapa, la elección y justificación de las dimensiones y sus ítemes, en el siguiente apartado se organiza el modelo específico y se establecen las proposiciones de trabajo teniendo en cuenta las preguntas de investigación formuladas y los objetivos de la tesis.

3.3. Modelo exploratorio y proposiciones de trabajo

3.3.1. Prácticas de gestión y gobierno

No es la participación familiar por si misma el factor clave de fracaso de la empresa familiar, sino el desconocimiento de las relaciones implícitas (Donnelley, 1964). El entendimiento de estas relaciones y su efecto en el desenvolvimiento de la empresa representan un punto de partida para aumentar el conocimiento, adaptarse a los cambios y establecer prácticas adecuadas de gestión y gobierno tendentes a la continuidad del sistema.

En el apartado 1º del presente capítulo se establecieron los elementos generales para acotar la construcción de un modelo de profesionalización distinguiendo la dirección y el gobierno, entre otros, como parámetros de consideración. La revisión de la bibliografía ha permitido identificar cuatro ámbitos que describen el comportamiento de la empresa familiar: las prácticas de recursos humanos, la sucesión del liderazgo, la estrategia y el gobierno. Sin embargo, no existe una visión holística que integre los elementos en un único estudio e investigue la utilización de las mismas en función de la orientación existente en la relación empresa-familia.

Birley (2001), considerando la importancia de la actitud de los propietarios administradores con relación a los temas de empresa y familia, ha demostrado que las empresas familiares no son un todo homogéneo. Si la actitud de quien dirige y administra los destinos de la empresa familiar permite reforzar la idea de grupos de empresa, entonces el siguiente paso es conocer cómo las empresas familiares organizan y combinan las prácticas familiares y empresariales.

La inexistencia de un estudio que integre los diferentes ámbitos funcionales y la necesidad de describir el comportamiento de la empresa familiar representan los fundamentos específicos que se consignan para crear una taxonomía de empresas familiares que permita responder a la primera pregunta de investigación (¿se pueden agrupar las empresas familiares en función de la forma en que coordinan las prácticas de gestión y gobierno?). Ser profesional significa tener los conocimientos para hacer algo y hacerlo bien. Por lo tanto, la profesionalización de la empresa familiar significa saber no sólo que se es familiar sino también cuáles son esas relaciones que la transforman en empresa familiar (más allá de tener una propiedad unida a un apellido o una dirección de parientes) y cómo se plasma, integra y coordina el funcionamiento interno para el logro de la eficacia organizativa.

La aproximación taxonómica del comportamiento de la empresa familiar a través de las prácticas de dirección y gobierno según su orientación permitirá plasmar la concepción que subyace en las actividades directivas y la filosofía que deberá ser aplicada en la posterior conceptualización de los modelos de profesionalización.

Por lo tanto, la primera proposición del estudio exploratorio quedaría formulada:

- **Proposición 1:** Las empresas familiares pueden ser agrupadas en función del comportamiento y la combinación de las prácticas de gestión y gobierno que utilizan en cada uno de los ámbitos funcionales en grupos heterogéneos según la relación empresa-familia, pero internamente homogéneos.

3.3.2. Vinculación entre la influencia familiar y las prácticas de gestión y gobierno

La formación de grupos de empresas en función del comportamiento de dirección y gobierno es un elemento importante para conocer la naturaleza interna del fenómeno objeto de estudio, es decir, encontrar los parámetros para clasificar las empresas familiares. Sin embargo, es necesario conocer si las dimensiones del comportamiento familiar que sirven como nexo de relación con la empresa familiar condicionan el funcionamiento interno o si las dimensiones del comportamiento familiar actúan conjuntamente sin que exista una relación de condicionamiento.

A lo largo de la revisión teórica se han resaltado los elementos básicos que los investigadores fueron tratando para exponer las diferencias de las empresas familiares. Uno de los aspectos destacados en la bibliografía, más allá de las consideraciones relacionadas al capital y la participación de familiares, se relaciona con el tipo de influencia que se produzca desde la familia hacia la empresa, es decir, el compromiso. Astrachan, Klein y Smyrnios (2002) destacan que la influencia de la familia en la empresa es un elemento importante para su definición. La familia no juega un papel pasivo en el desarrollo interno de las relaciones empresariales.

Mucho se ha escrito sobre este tema en la literatura, desde la teoría de sistemas, que contempla el solapamiento de la familia y la empresa, hasta la teoría de la agencia en la determinación de las ventajas en costes que se producen cuando la propiedad y el control están unidos. Quizás, los trabajos que más atención han puesto en la familia son los relacionados con el conflicto que se produce en el seno de las empresas familiares por la competición que existe entre los sistemas, el solapamiento de roles y la asignación de los recursos. Sin embargo, autores como Habbershon y Williams (1999) y Cabrera Suárez, Saa Pérez y García Almeida (2001), desde la visión de los recursos y capacidades, establecen que la familia es capaz de crear ventajas competitivas únicas para la empresa familiar.

La generación de ventajas también debe ser representada en la dirección de los recursos que permiten la generación y sostenimiento de la ventaja competitiva (Sirmon y Hitt, 2003), por lo tanto, la influencia familiar condicionará la forma en que las empresas

familiares coordinan las prácticas de dirección y gobierno para el logro de sus objetivos, es decir, el funcionamiento organizativo.

Por lo tanto, la segunda proposición quedaría formulada:

- **Proposición 2:** El tipo de influencia familiar determina la combinación y coordinación de las prácticas de gestión y gobierno que utilizan las empresas familiares.

La estructura de funcionamiento de las empresas familiares es completamente diferente al de la empresa no familiar por el factor familia (McCollom, 1990), que repercute en la forma que los investigadores observan el fenómeno. Sin embargo, la familia, como sistema independiente de la empresa familiar, establece sus propias prácticas de relación (influencia directa o influencia indirecta); aspecto que hace posible suponer la existencia de una relación o asociación entre la forma en que las empresas familiares son administradas y gobernadas y las prácticas que la familia utiliza para regular su comportamiento con el sistema empresa familiar.

Por lo tanto, el tipo de participación que tenga la familia en la empresa, entendida como la influencia directa o indirecta que ejerza, estará relacionada con las combinaciones de prácticas de gestión y gobierno que utilicen. Cuando la influencia esté caracterizada por prácticas más directas es de esperar que se asuman posturas en la empresa familiar con prácticas que reconozcan la existencia de la familia.

- **Sub-proposición 2a:** Los cluster de empresas formados con las prácticas de dirección y gobierno estarán relacionados con los tipos de influencia que se establezcan desde la familia.

3.3.3. Interpretación de la eficacia empresarial: una visión empresarial y familiar

La eficacia representa el tercer elemento que la revisión de la bibliografía ha aportado para estudiar la profesionalización de la empresa familiar. La relación que existe entre el comportamiento de la empresa familiar medido por la orientación de sus prácticas

de dirección y gobierno en la relación empresa – familia y los resultados permitirá cerrar un posible círculo de conocimiento en el estudio de la profesionalización.

La eficacia de una organización es entendida por el grado con el que una institución alcanza sus propios objetivos (García Tenorio y Pérez Rodríguez, 1999). Por lo tanto, se medirá la profesionalización según la capacidad que la empresa familiar tenga para organizarse internamente y asumir la dirección de los recursos y capacidades en la consecución de las metas proyectadas por la visión del grupo dominante.

Sharma, Chrisman y Chua (1997) reflexionan sobre la escasa acumulación de conocimientos con relación al logro de los objetivos que pretende alcanzar la empresa familiar. No existen unos objetivos únicos y generales que deban imputársele a la empresa familiar, sino que estarán en relación con la propia naturaleza de estas empresas. Es decir, según se defina a sí misma a través de la interacción de los grupos de poder para valorar el éxito.

La definición de las medidas de resultados aparece como relevante cuando se considera el estudio de la continuidad. Son pocos los trabajos, en el ámbito de la empresa familiar, que hayan tratado de encontrar medidas propias para representar los resultados integrales y escapar del espejismo de medir a las empresas familiares sobre la base de resultados puramente económicos-financieros, pero existe una corriente (eg. Tagiuri y Davis, 1992; Sorenson, 2000, McCann, León Guerrero y Haley 2001) que empieza a definir y distinguir la necesidad de respaldar el estudio de la eficacia reconociendo elementos que tradicionalmente, para la empresa no familiar, no eran relevantes.

Por lo tanto, la tercera proposición quedaría formulada:

- **Proposición 3:** Las taxonomías de empresas familiares, agrupadas según la característica de la orientación de sus prácticas en el reconocimiento de la relación empresa – familia, pueden ser medidas en función de los resultados alcanzados, eficacia empresarial y familiar.

La conjunción de prácticas combinadas (que reconozcan a la empresa y familia) definidas para la construcción de los grupos de empresas tendrá repercusión significativa en eficacia de la empresa. La combinación de prácticas podría significar una polarización de los objetivos que persigue la empresa y por lo tanto, desvirtuar el resultado empresarial. Esta visión se deriva de la corriente que trata el fenómeno de la empresa familiar como dos sistemas diferentes pero interdependiente, poniendo de manifiesto las contrariedades entre uno y otro sistema, por lo tanto, la combinación interna de prácticas familiares y empresariales potenciaría los resultados familiares en detrimento de los resultados empresariales.

Habbershon et al (2003) identifica que la visión sistémica de los círculos empresa-familia sirve para modelizar el comportamiento organizativo; sin embargo, limita la visión para identificar los resultados de las empresas familiares y la generación de riqueza. Los estudios de la empresa familiar han evolucionado considerando los resultados familiares no como un *trade – off* con los resultados empresariales, sino como una manifestación más de la creación de valor de la empresa. Por lo tanto, las empresas familiares que combinen prácticas de gestión y gobierno relacionadas con la familia y la empresa serán capaces de alcanzar los objetivos fijados sin que por ello se va afectada la eficacia empresarial.

Para comprobar estas dos visiones que existen en el campo, se establece la siguiente proposición:

- **Proposición 3a:** Las empresas familiares que combinen en sus prácticas de gestión y de gobierno, en el mismo nivel, a la empresa y a la familia tendrán mejores resultados familiares y peores resultados empresariales que las empresas que sólo ejecuten prácticas relacionadas con la empresa independientemente de la familia.

La teoría ha indicado los extremos sobre los que subyace la eficacia de las empresas familiares en función de la utilización o no de determinadas prácticas de gestión y gobierno, porque estas condicionan los objetivos que se persiguen. Por lo tanto, aquellas

empresas familiares que estén posicionadas a la mitad, es decir sin clara distinción entre las prácticas familiares y empresariales, tendrán los peores resultados.

- **Proposición 3b:** Las empresas familiares que no tengan definida una actuación de sus prácticas de gestión y gobierno tendrán los peores índices de eficacia empresarial y familiar.

Las proposiciones anteriores intentan establecer la relación que existe entre los tipos de empresas familiares y los resultados familiares y empresariales. Para terminar de adecuar el estudio exploratorio a la búsqueda de los elementos que se integren en los modelos de profesionalización, el siguiente análisis relaciona las prácticas de gestión y gobierno, la estrategia y los resultados.

Los resultados que contienen los estudios sobre estrategia entre las empresas familiares y no familiares, en muchos casos, arrojan resultados contradictorios (Daily y Dollinger, 1992; Donckels y Fröhlich, 1991; Gudmundson et al, 1999). Puede suceder que las empresas familiares no se diferencien de las no familiares en la orientación estratégica. La orientación estratégica puede plantearse desde otro punto de vista, es decir, teniendo en cuenta la naturaleza interna de la combinación las prácticas de gestión y gobierno que conduciría la investigación a la siguiente pregunta: ¿existe una combinación de prácticas de gestión y gobierno que hagan que las empresas familiares sean más eficaces adoptando una orientación estratégica específica?.

Lo importante es conocer las mejores estrategias que garantizan el éxito de las empresas familiares según la combinación de las prácticas de gestión y gobierno. Es decir, que lo que se pretende es intentar conocer la alineación de las combinaciones de “prácticas familiares – prácticas empresariales – estrategias” que sean más eficaces.

La estrategia genérica de diferenciación definida por Porter (1982) se caracteriza por crear unos productos o servicios únicos en el mercado en función de un conjunto de atributos por ejemplo: innovación, servicio al cliente, imagen de marca, diseño, etc. Las

empresas familiares se identifican por desarrollar una orientación a largo plazo (Danco, 1975), generar una relación equilibrada y de reputación con la sociedad, son flexibles para adaptarse a los cambios, son menos intensivas en capital, crecimientos lentos y baja participación en mercados internacionales (Gallo,1993) y desarrollan políticas de reinversión de beneficios lo que indicaría que las estrategias de diferenciación serían las más adecuadas cuando se combinan prácticas de gestión y gobierno que consideran los aspectos familiares y empresariales. Por lo tanto, las características de las empresas familiares destacadas en los estudios permite inferir que una estrategia de diferenciación produciría mejores resultados cuando existe una orientación en las prácticas de dirección y gobierno que combina una visión empresarial y familiar al el mismo nivel.

Proposición 4: Las empresas familiares que combinen prácticas de gestión y gobierno tanto familiares como empresariales serán más eficaces si adoptan una estrategia basada en la diferenciación.

3.4. Modelos de conceptualización de la profesionalización

Las preguntas de investigación, segunda y tercera, hacen referencia al concepto de profesionalización de la empresa familiar. En este apartado se intentará modelizar una propuesta del concepto de profesionalización que tiene tres vías de fundamento: la justificación teórica de la revisión realizada en el marco general para proponer las dimensiones e ítemes objeto de estudio, los resultados esperados del modelo exploratorio expuestos en los pasos anteriores de este mismo capítulo y la metodología de los constructos multivariantes. A continuación se desarrollan cada uno de estos pasos para definir un conjunto de proposiciones del concepto de profesionalización que serán objeto de contrastación en los capítulos siguientes.

Una aproximación a la profesionalización de la empresa familiar

La revisión de la bibliografía ha puesto de manifiesto características relacionadas con la gestión y gobierno, tal como se apuntó en las conclusiones del capítulo anterior. La actividades funcionales de las empresas familiares han sido clasificadas en cuatro grandes

grupos: sucesión, estrategia, órganos de gobierno y recursos humanos. Cada una de estos grupos¹⁰ o ámbitos generales representan características que indican la forma en que las empresas familiares organizan y estructuran sus recursos para el logro de los objetivos.

Si la proposición primera es probada (modelo exploratorio), entonces se podrá concluir que las dimensiones¹¹, definidas en función de la teoría y la construcción operativa de los indicadores, sirven para clasificar a las empresas en grupos internamente homogéneos con relación a las características de su gestión y gobierno y aportaría los indicios necesarios para justificar la existencia de dimensiones para su tratamiento en el concepto de profesionalización.

Si la profesionalización significa un saber hacer, esto se interpreta como la capacidad de la empresa de desplegar un conjunto de prácticas y funciones capaces de coordinar los recursos internos para el logro de los objetivos. La profesionalización indica un conjunto de relaciones interorganizativas. Las prácticas y funciones que realizan las empresas pueden ser definidas como indicadores observables, es decir, que su medición puede ser realizada a través de un cuestionario preparado para recoger la información y respondido por responsables internos de las empresas. Sin embargo, la profesionalización es un constructo superior, no observable directamente.

Para poder definir una proposición, sujeta a posterior contrastación, relacionada al concepto de profesionalización es necesario tomar nuevas decisiones respecto al tipo de constructo¹² multidimensional que utilizará; ya que la formación metodológica y la naturaleza subyacente de cada tipo de constructo tiene características significativamente diferentes.

¹⁰ En adelante a las características generales de la profesionalización (recursos humanos, órganos de gobierno, estrategia y sucesión) se identifican como ámbitos funcionales.

¹¹ Se entiende por dimensiones como las variables latentes formadas a partir de los indicadores que son observables.

¹² El término constructo no tiene una traducción al Español y existe considerable controversia respecto a su utilización en el ámbito académico. Debe entenderse la palabra constructo como una representación abstracta de un concepto que se pretende representar, es decir, es un ensamble multidimensional.

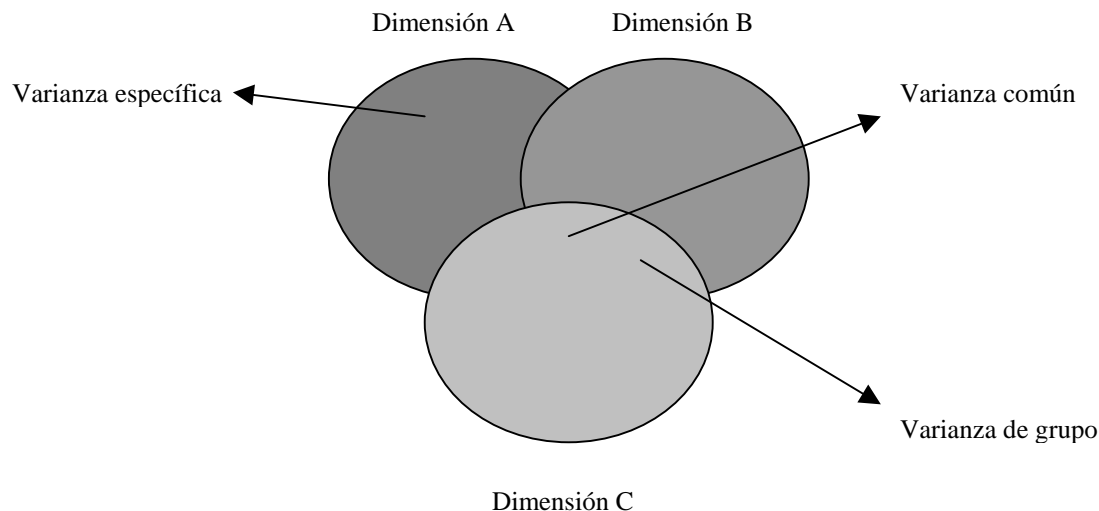
Según la clasificación aportada por Law et al (1998) existen tres tipos de constructos que se denominan: modelos latentes, agregados y de perfil; y se distinguen en función del nivel en el que se relacionan o combinan las relaciones entre constructo y dimensiones. Esta última característica es fundamental para la construcción de las proposiciones. Un modelo latente indica que las dimensiones y constructos se relacionan al mismo nivel de análisis, mientras que no tiene la mismas consideración el modelo agregado.

En el constructo multidimensional latente, las dimensiones son simplemente manifestaciones del constructo que lo representan con diferentes grados de precisión o exactitud. Juegan el mismo papel que los indicadores observados en una variable latente de primer orden. El constructo puede ser representado como la comunalidad entre las dimensiones (es decir que las dimensiones están correlacionadas), por lo tanto, no es más que un factor de segundo orden, formado por dimensiones que, a su vez, son factores de primer orden formados por indicadores observables.

En el constructo multidimensional agregado, el constructo se especifica como una combinación algebraica de sus dimensiones, es decir una función lineal o no lineal de sus dimensiones, y las dimensiones tienen diferentes pesos mientras forman el constructo. Un modelo agregado tiene la característica que ninguna dimensión, considerada independientemente, puede representar el constructo, el constructo existe como la suma agregada de sus dimensiones (Law et al, 1998).

Por lo tanto, la naturaleza que subyace en los tipos de constructos definidos anteriormente pone de manifiesto que la lógica para su construcción y posterior interpretación de los resultados serán diferentes. Por ejemplo, el modelo latente representa la comunalidad entre las dimensiones que la forman, mientras que en el modelo agregado el constructo representa una composición a partir de sus dimensiones. Gráficamente Law et al. (1998) identifican las diferencias a partir de la partición de la varianza (ver figura nº2), mientras que en el modelo latente solo se considera la varianza común de las dimensiones, en el modelo agregado el constructo recoge la varianza común, específica y de grupo.

Figura 2: Partición de la varianza en los modelos de constructos multidimensionales



Fuente: Law et al. (1998)

Con esta primera aproximación a los modelos multidimensionales se puede establecer y justificar la construcción del concepto de profesionalización a través de un camino ajustado metodológicamente tendente a establecer las proposiciones de estudio para su contrastación. Por lo tanto, dos aspectos son fundamentales para dar validez a los constructos: 1) la justificación de la inclusión de las dimensiones y 2) el tipo de relación entre constructo y dimensión. En el siguiente apartado se establecen las relaciones para modelizar los conceptos de profesionalización atendiendo a las características definidas en los párrafos anteriores.

El modelo latente en la construcción del concepto de profesionalización

De la revisión bibliográfica de las investigaciones en el ámbito de la empresa familiar se ha detectado que existe un conjunto de similitudes con relación a los elementos sobre los que se intenta conocer el fenómeno: 1) las funciones y actividades de dirección y gobierno y 2) el efecto de la relación familia-empresa en las mismas. Partiendo de estas dos líneas que resumen los caminos de investigación, el presente trabajo ha englobado en el

primer punto cuatro ámbitos (prácticas recursos humanos, proceso de dirección estratégico, funciones del gobierno y prácticas sucesorias). El segundo punto se refiere a la operativización de los ámbitos funcionales a través de indicadores observables que necesariamente deben valorarse teniendo en cuenta las características de las empresas familiares (en el apartado 3.7. se desarrollo de manera completa la justificación y la forma en que se hacen operativas las dimensiones a través de los indicadores).

La profesionalización establece los principios (prácticas y funciones) que dirigen los esfuerzos de la empresa familiar en cada uno de los ámbitos funcionales en función de sus objetivos. El concepto involucra las dimensiones y su interacción determinando la actuación de la empresa. La empresa familiar actúa en mayor o menor medida con cada uno de ellos. Se considera que la profesionalización cubre un amplio espectro con relación a las prácticas (ámbitos funcionales que representan las actividades de actuación interna) y la naturaleza de las mismas (entendiendo por naturaleza el reconocimiento o no de la familia). Por ejemplo, las prácticas de gobierno relacionadas con la familia y la empresa son una manifestación o expresión de la profesionalización. Por lo tanto, se propone que cada una de las dimensión de las prácticas son un reflejo de la profesionalización.

Para poder plantear un modelo latente se asume que las dimensiones están relacionados para que el factorial de segundo grado pueda tener significación. Por lo tanto, será una condición necesaria que deberá probarse antes de realizar la contrastación del modelo latente para el concepto de profesionalización.

Con este planteamiento, interdependencia de los componentes, se asume que las empresas familiares que quieran ser profesionales deben contemplar a la familiar en el mismo nivel que la empresa para el desarrollo de las prácticas de gestión y gobierno y no basta con implantar una o varias dimensiones sin la consideración de las demás. El modelo integra las dimensiones que sirven para jerarquizar un factor de segundo orden denominado profesionalización.

- **Proposición 5:** la profesionalización de la empresa familiar puede ser esquematizada como un modelo latente donde las dimensiones de los ámbitos funcionales de recursos humanos, estrategia, sucesión y gobierno son manifestaciones que forman el concepto.

El modelo agregado en la construcción del concepto de profesionalización

El planteo metodológico para la construcción de un modelo agregado a partir de las dimensiones unidimensionales de los ámbitos funcionales es diferente al del modelo latente. Dado que no existen trabajos que puedan justificar uno u otro modelo como el que mejor se aplica al concepto de profesionalización, en este apartado se justificará porque también el constructo puede ser una composición de las dimensiones de los ámbitos, y solo los resultados y futuras investigaciones podrán aportar mayor información sobre el camino correcto y el sentido que debe tomar el estudio de la profesionalización.

En un modelo agregado el razonamiento del concepto de profesionalización se forma a partir de cada dimensión, la supresión de una dimensión puede tener consecuencias importantes en el constructo y cambiar completamente el significado del mismo (esto no sucede en el modelo latente donde la no inclusión de una dimensión puede no cambiar el concepto original). No es necesario asumir en el modelo agregado que las dimensiones estén correlacionadas, pueden o no estarlo porque si existe correlación no es explicada por el modelo. Sin embargo, como apunta Diamantopoulos y Winklhofer (2001) para las variables agregadas unidimensionales, elevadas correlaciones hacen difícil separar las distintas influencias de los indicadores respecto a las dimensiones, trasladando la idea a los constructos multidimensionales agregados, las elevadas correlaciones entre las dimensiones dificultarían y podría invalidar el concepto de profesionalización.

Una de las condiciones fundamentales para la aplicación del modelo agregado es definir el contenido del concepto lo más ampliamente posible para que las dimensiones y sus indicadores puedan capturar el mayor alcance del concepto. La intención del investigador es capturar la profesionalización basándose en las características de funcionalidad de las prácticas de dirección y gobierno en su doble perspectiva familiar y

empresarial. Por lo tanto, esta característica condicionará la construcción metodológica de los indicadores para ser transformados y utilizados en el medio de recogida de información que deberá tener un espectro lo suficientemente amplio para satisfacer esta condición. De esta forma, el concepto de profesionalización es una función de las dimensiones (factores de primer orden) de cada una de las prácticas de dirección y gobierno.

- **Proposición 6:** el concepto de profesionalización de la empresa familiar puede ser esquematizado como un modelo agregado donde cada una de las dimensiones de los ámbitos funcionales de recursos humanos, estrategia, sucesión y gobierno forman el concepto.

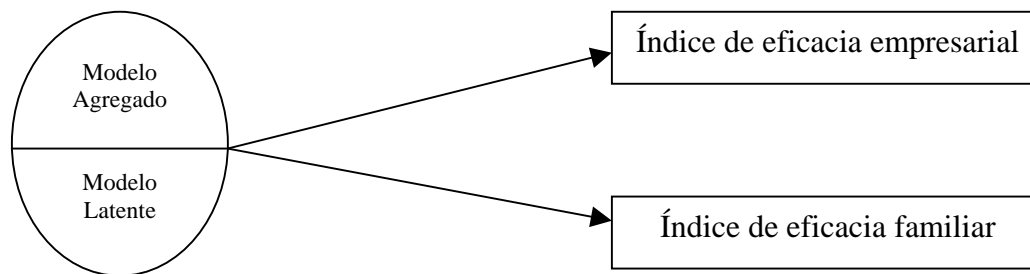
La presentación de ambos modelos en las proposiciones se deriva de la escasa información que aporta la bibliografía para definir el término de la profesionalización, por lo tanto, lo que se realiza es plantear las posibles soluciones para aportar a la investigación en el campo soluciones a la interpretación del concepto de profesionalización y abrir posibles líneas de investigación futura.

Un modelo general de aplicación: dimensiones / profesionalización / eficacia

Para concluir el análisis y presentar una construcción definitiva de la investigación, a continuación se expone un modelo que relaciona las tres conceptos relevantes en el estudio presentado: dimensiones / profesionalización / eficacia.

Para cerrar el círculo del concepto de profesionalización es necesario considerar el modelo que mejor explique los resultados y tenga significación con relación al concepto de profesionalización. Se ha interpretado la profesionalización como el conocimiento para hacer algo y hacerlo bien, por lo tanto el modelo que concluye la investigación relaciona los conceptos con la eficacia empresarial y familiar. Las variables de eficacia en los modelos de profesionalización actúan como una consecuencia de los constructos y representa en el modelo agregado una condición necesaria para la identificación del mismo (Edwards, 2001; Bollen y Lennox, 1991)

Figura 3: Modelo integral para el estudio del concepto de profesionalización



3.5. Ámbitos de estudio en el modelo de profesionalización: justificación y elección de indicadores y variables

El modelo así planteado aún necesita ser respaldado a través de la justificación de cada una de las dimensiones. La justificación de las dimensiones, a su vez, debe ir acompañada de una depuración del significado para cumplir los objetivos del modelo específico de investigación. Por último, deberán definirse los indicadores que harán operativas las dimensiones. Los pasos antes descritos se analizarán a continuación para cada etiqueta: gobierno, recursos humanos, sucesión, estrategia, eficacia e influencia familiar.

3.5.1. Ámbito de Gobierno

Existe una amplia investigación dentro y fuera del campo de la empresa familiar dedicada al estudio de los órganos de gobierno. Los trabajos recogidos para justificar esta dimensión corresponden a las principales investigaciones publicadas en diferentes campos (empresa familiar, pequeña y mediana empresa y emprendedor).

La consideración de la estructura de los órganos de gobierno en las empresas familiares ha representado, conjuntamente con la sucesión, la clave de estudio para la continuidad de las empresas en el tiempo. ¿Por qué los órganos de gobierno tienen tanta relevancia en el análisis de la empresa familiar?, ¿Qué aportes puede traer la consideración de esta variable en la profesionalización de la empresa familiar?. Las respuestas a estas

preguntas sin duda son variadas, pero buscando una síntesis a los planteos existentes en la revisión bibliográfica se podría afirmar que la visión generalizada confirma que los sistemas de dirección y gobierno constituyen la línea fronteriza de las relaciones entre la familia y la empresa (Dodero, 2002) y son diseñadas para salvaguardar los intereses de largo plazo de los accionistas, asegurando el crecimiento, la continuidad y el bienestar de los propietarios actuales y futuros (Lansberg, 2000).

Independientemente de lo expresado, los órganos de gobierno son formaciones y estructuras internas que imprimen valor a la empresa familiar constituyendo el núcleo a través del cual, formal o informalmente, se expresan las directrices generales estratégicas y de funcionamiento. Por lo tanto, si la intención del presente trabajo es valorar el comportamiento de las empresas familiares, el gobierno (en sus aspectos de estructura y postura) es un elemento de considerable importancia porque de él deriva una parte de la filosofía de la empresa familiar que promueve la cohesión y visión del sistema empresa-familia.

Las tareas más significativas que la literatura atribuye al consejo de administración son: servicios, recursos y control (Jonson et al., 1996). Las tareas de servicios corresponden a la función de asesoramiento y apoyo al director general y a la alta dirección, las tareas de recursos se relacionan con la visión de la teoría de la dependencia de los recursos (eg. Pfeffer y Salancik, 1978) en la cual los consejeros son los responsables de facilitar la adquisición de recursos críticos (externos) para el éxito de la empresa, mientras que el rol de control se deriva del enfoque de la agencia (Fama y Jensen, 1983) para salvaguardar los intereses de los accionistas controlando la actuación de la alta dirección y evitar comportamientos oportunistas que pongan en juego los intereses del capital.

Las anteriores tareas asignadas al consejo de administración corresponden a empresas que se caracterizan por tener la propiedad y la administración separados en diferentes personas o grupos de personas. Sin embargo, en las empresas familiares aquello no es una característica común derivándose dos consecuencias: la duplicidad de roles de los

miembros consejeros y la falta de claridad en la interpretación de los intereses de los propietarios.

Ante esta realidad es necesario volver a plantear la cuestión de las funciones del consejo de administración en el seno de la empresa familiar. La propia idiosincrasia de estas empresas sugiere que la función de control quede restringida a un papel secundario porque los poseedores de títulos de propiedad son los que administran la empresa y participan activamente en ella; perdiendo, el consejo de administración, el sentido con relación a su rol de control. Daily y Dalton (1993) a través de sus investigaciones sostienen que de los tres roles que desempeñan los consejeros, el rol de control es el menos importante en las pequeñas y medianas empresas.

Esta primera característica funcional que se le atribuye al consejo de administración se debe al grado de concentración del capital en manos de una persona, familia o grupo de familias que están unidas con una cierta afinidad o vínculo común. Por lo tanto, si la función de control se relaciona a partir de la teoría de la agencia por la actitud oportunista que pueden tener los administradores con relación a los accionistas, la función de control tendrá un peso más o menos importante según sea el grado de dispersión del capital.

También podría tenerse en cuenta que las actividades de control están unidas al tipo de relaciones que exista entre la empresa y la familia. Es decir, la conflictividad y el poder de los grupos dominantes. El tiempo fragmenta la propiedad de la empresa en los descendientes (siempre que no se prevea una distribución desigual de la herencia), y la participación de las ramas familiares se ejerce desde diferentes puestos en las diversas estructuras de gobierno y gestión. Se corresponde con estas etapas que existan mayores posibilidades de que el órgano de gobierno cumpla la función de control de los intereses de los diversos grupos familiares. Por lo tanto, la función de control se diluye en determinadas circunstancias mientras que cobra fuerza en otras.

No es el objetivo de este trabajo identificar las causas que se relacionan con las actividades de control del consejo de administración sino identificar si las mismas son una

función que desarrollan las empresas familiares profesionales y, en conjunto, como se acoplan con las demás variables del modelo.

La segunda característica apuntada en la literatura general, tareas de asesoramiento y guía a la dirección, ha sido expuesta en los trabajos de la empresa familiar al hablar de los roles que desempeña el consejo de administración. Whisler (1988) sostiene que los consejeros externos pueden desempeñar tres roles importantes en las empresas: como preceptor, asesor técnico y árbitro en las disputas y conflictos familiares. Sin embargo, otros trabajos han apuntado sobre la débil efectividad de los consejeros externos en torno a estas funciones por la falta de autoridad en el desempeño de sus funciones y por la escasa disponibilidad de tiempo (Ford, 1988).

La tercera función tiene su base teórica en la teoría de la dependencia de los recursos y se fundamenta en el nexo entre la empresa y el medio externo. Las pequeñas y medianas empresas raras veces tienen la capacidad y el poder económico y político para influir en el medio (Borch y Huse, 1993), están más concentradas en las dinámicas internas controlables que las vuelven flexible y adaptables al entorno. A partir de esta particularidad (orientación interna) los consejeros sirven como conexión entre la empresa y el medio externo. La responsabilidad de la función externa representa en las empresas un recurso óptimo para competir en el mercado. Por lo tanto, la obtención y conexión con los recursos externos críticos es una función de considerable relevancia en el despliegue de la estructura de gobierno de la empresa familiar y una función importante para la obtención de las metas propuestas.

Una de las primeras relaciones que los investigadores intentan mostrar es la importancia que la composición del consejo de administración tiene sobre las tareas que practican y por supuesto sobre la eficiencia de las mismas. La percepción que los CEOs tienen de su consejo de administración muestra significativas diferencias según sea la composición. Los estudios de Ward y Handy (1988) y Schwartz y Barnes (1991) así lo demuestran destacando la conveniencia de la participación de externos en el consejo. La valoración positiva que los consejeros externos incorporan al consejo se representa en la

objetividad de las opiniones, la red de contactos y la perspectiva a largo plazo. Los CEOs interpretan que donde los directores externos menos valor prestan es en la solución de los conflictos familiares, experiencia técnica y temas muy específicos (Schwartz y Barnes, 1991). Sin embargo, la valoración de las funciones de los consejeros externos encuentra posiciones encontradas en las investigaciones, Ford (1988) sostiene que estos pueden ser útiles instrumentos en el arbitraje de conflictos familiares al igual que Whisler (1988).

Con relación a la composición del consejo de administración y la función de creación de una red externa de contactos, Borch y Huse (1993) concluyen que las variables tamaño y miembros familiares dentro del consejo tienen relaciones negativas, mientras que la variable accionistas externos dentro de la composición del consejo tienen relaciones positivas. Para Ford (1988) los aportes, en las funciones específicas, que pueden realizar los externos son limitados y justifica los descubrimientos empíricos en este sentido por la falta de conocimiento relacionados que los miembros externos tienen de la empresa y su entorno y la escasa disponibilidad que poseen.

El desarrollo de las tres teorías que sustentan el estudio del consejo de administración (teoría de la agencia, teoría de la administración y teoría de la dependencia de los recursos) parcialmente se pueden aplicar a la empresa familiar, porque pierden fuerzas explicativas (Gubitta y Gianecchini, 2002). No por ello las teorías dejan de ser importantes para el desarrollo de las funciones del gobierno de la empresa familiar, pero con ciertas limitaciones para justificar su validez.

Observando las limitaciones de la empresa familiar, Jonovic (1989) establece que las diferencias con la empresa pública en relación al consejo de administración están dadas por dos características: la falta de autoridad de los consejeros externos y la falta de definición de intereses de los propietarios. Reconociendo que las investigaciones arrojan información contradictoria entre la composición y las funciones que desarrollan y la composición y su desempeño, serán tomadas como independientes y al mismo nivel de análisis.

Reflexiones y elección de indicadores

Para hacer operativa las funciones del consejo de administración se hará un análisis de los principales trabajos exploratorios que han intentado descifrar las mismas. Los trabajos que vuelven operativas las funciones del consejo de administración tienen ciertas similitudes (ver cuadro nº13), independientemente de la desagregación que exista entre las principales tareas (la menor o mayor desagregación de las tareas en los trabajos depende de los objetivos de la investigación en particular). En el siguiente cuadro se identifican los trabajos en el campo de la empresa familiar que miden las funciones del consejo de administración.

Cuadro Nº 13: Trabajos que hacen operativa la variable Tareas y funciones del órgano de gobierno

Autores		Variables (tareas)
Cabrera Suárez y Santana Martín (2000)	Temas que trata el consejo de administración	Estrategia y objetivos de la empresa, posición competitiva, capacidades y recursos, atractivo del sector, evaluación del sector, cartera de negocios, volumen de negocio, recursos humanos, sucesión de la alta dirección, cultura y valores de la empresa, clima laboral, estructura organizativa, calidad de productos y servicios, contratación de directivos, evaluación de directivos, selección de consejeros, evaluación de consejeros, cuestiones patrimoniales y fiscales de la familia, reparto de resultados, protocolo familiar y políticas de información y comunicación a los accionistas.
Ford (1988)	Áreas de dominio del consejo de administración	Proceso de planificación estratégica, presupuestos, sucesión, elección de las vacantes del consejo y alta dirección, revisión de las políticas de dirección, crisis de dirección, nuevos emprendimientos, recursos tecnológicos y financieros.
Schwartz y Barnes (1991)	Áreas de mayor ayuda de los directores externos.	Visión objetiva, red de contactos, perspectiva a largo plazo, determinación de los salarios a ejecutivos, control de la dirección, operaciones del día a día, conflictos familiares, experiencia técnica, ayuda en asuntos muy específicos.
Ward y Handy (1988)	Agenda del consejo de administración.	Reportes: financieros, de los CEOs y de la alta dirección. Decisiones: sobre tareas formales (salarios, reparto de dividendos), estratégicas (adquisiciones, planificación). Discusión de temas críticos: (temas estratégicos, organizativos, prioridades del CEO, sucesión).

Partiendo de los trabajos presentados en el campo de la empresa familiar, las cuatro funciones (control, servicio, estrategia y asesoría) tradicionales se repiten, sin embargo existen otras que han sido incluidas en el tratamiento de las funciones del consejo de administración y que se relacionan con las funciones prácticas que desarrollan los consejeros, es decir, los trabajos que desempeñan actuando en el día a día y las funciones familiares que se identifican por las actividades que se ajustan a la relación empresa-familia.

La inclusión de la función práctica se debe a la información que emana de diversos trabajos exploratorios de los órganos de gobierno e identifican la influencia activa en tareas del día a día. No es una función del consejo de administración, en teoría, pero la realidad de las empresas familiares demuestran lo contrario. La función familiar se relaciona con las tareas de vínculo entre la empresa y la familia.

Por lo tanto, las funciones y tareas del consejo de administración serán interpretadas a partir de cinco grupos de funciones que se han identificado de la bibliografía relacionada: funciones de asesoría, funciones prácticas, de captación de recursos, de control y familiares y que servirán para definir los indicadores y su orientación con la empresa y la familia.

A partir de esta primera acción, determinación de las funciones generales que desempeña el consejo de administración, es necesario identificar los indicadores que mejor definen las funciones. Para ellos se han discriminado las funciones de la bibliografía eliminando los elementos duplicados o aquellos que no añadían más información. Para ajustar las medidas se realizó una segunda valoración identificando aquellos indicadores que podrían verse comprometidos en más de una función. Ante esta posibilidad se procedió a separar la medida y dividir la interpretación en las funciones correspondientes.

Cuadro N° 14: Indicadores de las tareas y funciones del consejo de administración

Dimensiones	Indicadores
Funciones y tareas empresariales	Participar en las decisiones y actividades operativas del día a día de la empresa. Aprobar los presupuestos. Definir la estrategia de la empresa para los próximos años. Evaluar los resultados de la empresa. Definir la planificación de la sucesión. Obtener recursos críticos para el desarrollo futuro de la empresa (financiación, tecnología, recursos humanos). Evaluar el desempeño de los directivos. Definir los valores y filosofía que guían a la empresa familiar.
Funciones familiares	Decidir sobre la entrada de nuevos miembros de la familia a la empresa Elaborar y revisar el protocolo de familia. Controlar los intereses de la familia en la empresa. Asesorar en temas familiares que afectan a la empresa.

3.5.2. Ámbito de los recursos humanos

Existe poca información disponible en la bibliografía sobre la dirección de los recursos humanos en las empresas familiares. Los trabajos recogidos para su justificación corresponden a las principales investigaciones publicadas tanto en el campo de la empresa familiar como en el de la pequeña y mediana empresa y del emprendedor. La búsqueda más allá de los propios límites del campo surge por el solapamiento de las tres disciplinas y la escasez de trabajos en el propio campo de la empresa familiar.

La investigación de los recursos humanos en el campo de la empresa familiar tiene la característica de ser descriptiva y comparativa en su naturaleza. Los estudios exploratorios representan una importante imagen o fotografía de la realidad de las empresas familiares e identifican el perfil que se destaca en la dirección de los recursos humanos. Los trabajos teóricos (eg. Gilding, 2000; James Jr., 1999; Lansberg, 1983; Mitchell et al., 2003) han intentado mostrar la perspectiva de la empresa familiar con relación a los recursos humanos en función de las consideraciones especiales que caracterizan a estas empresas y las posibles ventajas y desventajas que se plantean en el manejo de los individuos cuando existen relaciones de parentesco.

Los trabajos empíricos asumen el papel descriptivo identificando el comportamiento de las empresas familiares con relación a los recursos humanos en trabajos comparativos (Astrachan y Kolenko, 1994; Cromie et al., 1995; Leon-Guerrero et al., 1998; Cromie et al. 2001) o explicativos, identificando las variables familiares (participación familiar o prácticas de recursos humanos) que afectan la rentabilidad, productividad o supervivencia de la empresa (Kirchhoff y Kirchhoff, 1987), los ajustes entre las prácticas, las estrategias y los resultados (McCann III et al. 2001) o la verificación de las prácticas de recursos humanos en función de la característica de las personas que ostentan los cargos (McConaughy, 2000). Sin embargo, la utilidad para avanzar en la creación de un cuerpo teórico no deja de ser relativamente escasa y es necesario profundizar en la esencia de la dirección de los recursos humanos en la empresa familiar.

Las pequeñas y medianas empresas utilizan prácticas de recursos humanos que se relacionan con las identificadas en las grandes empresas, destacan Bacon et al. (1996), pero no por ello son menos complejas. Las prácticas de recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas de capital privado son más sofisticadas de lo que la literatura tradicionalmente ha juzgado (Hornsby y Kuratko, 1990). Lo mismo podría augurarse para las prácticas de recursos humanos en las empresas familiares; las prácticas que se ponen en funcionamiento no son muy diferentes entre las empresas familiares y no familiares y las diferencias pueden provenir por la complejidad de las relaciones sobre las que se sustentan.

La empresa familiar, destacan los seguidores de la teoría de sistemas, es una organización donde se solapan en mayor o menor medida dos sistemas sociales, la familia y la empresa. Schein (1983) sostiene que los sistemas organizativos, procedimientos internos y estructuras reflejan las postulados claves del fundador, siguiendo con este razonamiento el solapamiento entre la empresa y la familia proporciona mecanismos de coordinación no disponibles en las empresas no familiares (Lansberg, 1983; Kepner, 1991). En cada uno de estos entes sociales existen unas características únicas que pueden estar en contradicción unas con otras, Lasnberg (1983) señala que las instituciones que integran la empresa familiar existen por diferentes razones y que cada una posee un conjunto único de normas, valores y principios. Esta interacción ha suscitado la preocupación a los investigadores

incrementando discusiones comparativas entre empresas familiares y no familiares con relación a los recursos humanos (Lansberg, 1983; Kepner, 1991; Tagiuri y Davis, 1992, Kets de Vries, 1993; Cromie, Stephenson y Monteith, 1995; James Jr. 1999).

Una característica que debe destacarse es la combinación de relaciones, por un lado basadas en contratos implícitos que se gestan con los miembros familiares o con terceros no familiares pero que dada su condición histórica de pertenencia son asumidos como tales. Y por otro, las basadas en contratos explícitos y formales con los empleados no familiares (James Jr., 1999). Gómez-Mejía, Núñez-Nickel y Gutiérrez (2001) sostienen que la relación propietario miembros familiares envuelve un vínculo común y un conjunto de expectativas mutuas que probablemente estén sustentadas en las emociones y sentimientos en mayor medida que las relaciones contractuales con los no familiares. La presión que esta combinación de factores sociales ejerce sobre la psicología de las personas que gobiernan y dirigen la empresa familiar crea una idiosincrasia única, específica y característica. La combinación tendrá efectos posteriores en el desarrollo de las relaciones de los recursos humanos, es decir en su gestión, hecho que justifica el estudio de la dimensión recursos humanos como elemento de la empresa familiar profesional.

Por lo tanto, lo primero que hay que contemplar son las dinámicas que pueden afectar al desarrollo de una política de recursos humanos. Lansberg (1983), al analizar los problemas relacionados con los recursos humanos, destaca dos contradicciones que se apuntan como fundamentales: 1) principio de igualdad vs. el principio de méritos o económico y 2) necesidades de la empresa vs. necesidades del individuo. Es indispensable tener en cuenta la valoración de estas cualidades porque forman los cimientos sobre los que se construye la vida de la empresa familiar y es donde radica la diferencia entre la empresa familiar y no familiar.

Se encuentran relaciones que atañen a las operaciones de los negocios y que se derivan, no de los contratos explícitos conocidos en las empresas no familiares donde existe una contraprestación por parte del empleado y empleador, sino de las relaciones implícitas emanadas de la familia y la historia común que no necesariamente se representan a través

de una remuneración. Las relaciones derivadas de las normas de la sociedad y de los vínculos familiares pueden ser contrarias a las relaciones más formales e impersonales que caracterizan a las empresas no familiares (Fiegener, Brown, Prince y File, 1994). Las normas de equidad, confianza, altruismo y lealtad representan la base de las relaciones familiares y por consiguiente aparecen e imprimen personalidad a la esfera de los negocios al estructurarse las relaciones internas de funcionamiento.

Las características destacadas anteriormente son las causas de la inconsistencia que observan algunos autores (eg. Lansberg, 1983; Kets de Vries, 1993, 1996; King, Solomon y Fernald Jr., 2001) en la dirección de recursos humanos en las empresas familiares y que implican la existencia del conflicto. Es decir, la posibilidad de conflicto se incrementa cuando se intenta conjugar la eficiencia necesaria y requerida por el mercado y la necesidad de protección y cuidado de la familia. Por este motivo James Jr. (1999) destaca que las relaciones implícitas o explícitas deben ser utilizadas según las ventajas que cada alternativa imprime para la empresa y que dependerá del contexto de la propia empresa familiar y de las necesidades del tipo de sector en el que realizan sus actividades.

Sin embargo, otros investigadores han destacado las ventajas que esto genera al reemplazar los controles y la cultura empresarial tradicional por el derivado del sistema familia (McCollom, 1988), por la aparición de una cultura menos burocrática y más flexible (Kets de Vries, 1993), por la mayor estabilidad con relación a los cambios externos (Donckels y Frohick, 1991) o por los compromisos colectivos a largo plazo (Harris, Martinez y Ward, 1994).

No cabe duda de la importancia de los recursos humanos en la realidad de la empresa familiar como dimensión de la profesionalización de la empresa familiar por las propias características de las relaciones y la necesidad de gestionarlos adecuadamente. Una vez justificada la dimensión, el siguiente paso corresponde a la operativización de la misma, es decir definir los indicadores capaces de representar la dimensión en sus diferentes aspectos de gestión y precisar las medidas susceptibles de captar la realidad.

Prácticas de recursos humanos

Más allá de la formalidad de las prácticas y de los parámetros estructurales a partir de los cuales se desarrollan, hay que conocer cuáles son los tipos de prácticas que las empresas familiares emplean y, a su vez, cómo se aplican cada una de ellas a las relaciones existentes (para los miembros familiares que trabajan en la empresa y para los miembros no familiares).

El reconocimiento de la familia en la empresa proporcionó la vía para el estudio sistemático de la gestión empresarial-familiar que ha seguido los pasos lógicos que un campo requiere (identificación del problema por los consultores, investigaciones comparativas, estudios exploratorios). Los investigadores han remarcado las diferencias entre empresas familiares y no familiares con relación a la tensión que surge cuando se trata de unir las necesidades de la empresa y de la familia (eg. Lansberg, 1983; Dyer, 1986 ; Kets de Vries, 1993, 1996; Cromie, Dunn, Sproull, Chalmers, 2001; James Jr. 1999a) y han explorando la aplicabilidad de determinadas prácticas (Astrachan y Kolenko, 1994; Cromie, Stephenson y Monteith, 1995; Leon-Guerrero et al., 1998) pero el campo de la empresa familiar no ha sido capaz de proponer la postura que asumen las empresas con respecto a cada uno de los tipos de prácticas, es decir, cómo se desarrollan y el grado de aplicación diferenciada según el tipo de empleados (familiares o no familiares) (excepto McConaughy, 2000; Matlay, 2002).

El objetivo de este apartado es encontrar un conjunto de prácticas de recursos humanos con las cuales identificar cómo se desarrollan las mismas y qué posturas se asumen en la dirección de los recursos humanos. Para ello a continuación se desarrolla un análisis de cada una de las prácticas que se han reconocido en la empresa familiar para justificar su importancia y posteriormente hacerlas operativas.

Reclutamiento y selección

La selección de personal es un aspecto importante en la vida de las empresas familiares y sin embargo es un tema que muy poca investigación ha generado. Hornsby y Kuratko (1990) apuntan que uno de los problemas para las empresas pequeñas y medianas

es el reclutamiento y selección de personal. En un análisis comparativo, Deshpande y Golhar (1994) encuentran diferencias según el tamaño de la empresa, por ejemplo: que las empresas de gran envergadura utilizan con mayor frecuencia servicios externos de contratación. La promoción interna es una característica que se manifiesta con independencia del tamaño (Deshpande y Golhar, 1994) y de ser familiar o no familiar (Cromie, Stephenson y Monteith, 1995).

La contratación de externos es una excelente forma para atraer a la organización trabajadores competentes, los procesos de reclutamiento y selección son una herramienta necesaria para el reconocimiento de los mismos. Las acciones concretas que se utilizan dependerán del tamaño de la empresa y los recursos y necesidades que posea para ponerlos en práctica (McEvoy, 1984; Deshpande y Golhar, 1994; Heneman, Berkley, 1999). Las pequeñas y medianas empresas utilizan métodos más económicos en la búsqueda de empleados: referencias personales, recomendaciones de los empleados actuales e instituciones de enseñanza (Deshpande y Golhar, 1994).

Sin embargo, Cromie, Stephenson y Monteith (1995) demuestran que para las empresas familiares el reclutamiento regular de graduados no es una práctica común como en las empresas no familiares. Las empresas familiares tienen un respeto muy grande por la información interna que manejan y el reclutamiento seguramente irá acompañado de esa cultura. Las políticas abiertas no serán una constante entre sus prácticas, sin embargo las referencias y las recomendaciones de otros empleados servirán como instrumento más característico. La intención de buscar conocidos significaría apoyar la cultura y los valores de seguridad, de lealtad y compromiso. Si un candidato viene recomendado por un empleado de la empresa existirá un compromiso diferente en la relación que una contratación externa más impersonal. Por lo tanto, no solo las prácticas pueden variar por el tamaño de la empresa como lo demuestran los estudios de las pequeñas y medianas empresas sino también por las propias características de la empresa como en el caso de la empresa familiar.

El problema en el grupo de empresas familiares, más allá del tamaño de la empresa

y su relación con los tipos de prácticas, es la actuación que se tiene para con los miembros de la familia. Se ha expresado que los miembros familiares reciben o pueden recibir un trato diferenciado con respecto a los no familiares por las relaciones de parentesco que lo unen con la empresa y la historia compartida. En el estudio de Astrachan y Kolenko (1994) la práctica menos utilizada en la muestra es el establecimiento formal de los requerimientos que deben cumplir los familiares para entrar a trabajar en la empresa. Por lo tanto, sería indispensable averiguar los parámetros que utilizan las empresas familiares para realizar las promociones internas tanto de los miembros familiares como de los no familiares independientemente de la formalidad de la aplicación de las políticas.

Existe un vacío significativo en los estudios de la empresa familiar con relación al reclutamiento sea interno o externo y de personas no familiares o familiares para cubrir cargos de dirección. Lo que debe destacarse es la relación entre la promoción interna de los candidatos y la contratación externa y en el caso de la primera las causas o parámetros que se valoran para acceder a los puestos directivos. Por lo tanto, las prácticas de selección se relacionan con tres aspectos relevantes para formar la postura y que deberán ser contemplados para la selección de las variables: 1) la promoción interna de los candidatos a ocupar los puestos directivos frente a la contratación externa y 2) la accesibilidad de los miembros familiares a puestos directivos y 3) los elementos que se utilizan para valorar las promociones o traslados.

Entrenamiento y planes de desarrollo de carrera

Por entrenamiento los expertos entienden el proceso por el cual la dirección o empleados adquieren conocimientos, habilidades y capacidades relacionadas con los requerimientos del trabajo. Existe una arraigada impresión de que el entrenamiento puede ser un potencial agente para el crecimiento, la expansión y desarrollo de capacidades individuales y grupales y la mejora de la rentabilidad de la empresa. Las investigaciones que relacionan el entrenamiento con los resultados de la empresa no son consistentes, sostiene Patton, Marlow y Hannon (2000).

El trabajo de Deshpande y Golthar (1994) al comparar empresas grandes y pequeñas

descubre que para ambos grupos, entre las 17 prácticas de recursos humanos consideradas, las prácticas de entrenamiento no eran las más importantes. Cromie, Stephenson y Monteith (1995) encuentran diferencias significativas entre las empresas familiares y no familiares con relación a los programas regulares y formales de entrenamiento. Sin embargo, Hornsby y Kuratko (1990) no encuentran diferencias en los tipos de entrenamiento que utilizan las pequeñas y medianas empresas (las empresas en el estudio están divididas en: de 1 a 50 trabajadores, 51 a 100 y 101 a 150).

En el estudio exploratorio de León-Guerrero, McCann y Haley Jr. (1998), entre empresas familiares, el entrenamiento y desarrollo de recursos y talentos recibe una puntuación de utilización significativa entre las 21 prácticas tomadas en la muestra. El estudio confirma que a medida que crece el tamaño de la empresa (medido por las ventas) la importancia del entrenamiento y el desarrollo aumenta para los miembros no familiares, mientras que para los miembros familiares estas prácticas son usadas con mayor frecuencia cuando la empresa tiene un menor tamaño. Los resultados encontrados parecen lógicos, cuando aún la empresa conserva tamaños apropiados para ser administrada por el propietario, su deseo de continuidad y pertenencia a la familia potencia el aprendizaje a los miembros familiares para que en un momento futuro asuman puestos directivos y de responsabilidad.

Una de las grandes diferencias entre las empresas grandes y las pequeñas y medianas más allá del tamaño y la incertidumbre interna y externa que deben afrontar es la inexistencia en estas últimas de un mercado laboral interno (promoción). Los administradores no propietarios en las pequeñas y medianas empresas reconocen que el próximo trabajo no será dentro de la empresa (Westhead y Storey, 1998); esta percepción de reconocer los límites a su crecimiento profesional se agrava en las empresas familiares donde no solo la dimensión tamaño de la empresa familiar puede repercutir en la percepción de los administradores no familiares, sino también por la existencia de los familiares y pariente que tienen o pueden tener un mejor trato y preferencias en la promoción. La incertidumbre generada por el trato diferente a los miembros no familiares repercute en una posición con respecto a los planes de entrenamiento y desarrollo y, si el

propietario reconoce una visión a corto plazo de la relación contractual de los no familiares, la inversión en entrenamiento y desarrollo estará limitada o reducida a unos objetivos concretos disímiles a los buscados en las relaciones familiares.

Matlay (2002) reconoce que en la empresa familiar el entrenamiento y los temas relacionados con esta son percibidos de dos maneras diferentes: 1) los requerimientos o necesidades de los miembros familiares son abordados en los términos individuales del desarrollo de sus carreras, 2) las necesidades de los empleados no familiares son asumidas estrictamente en función de los requerimientos de la empresa. Correspondiendo a la postura identificada por Matlay (2002) la actitud que se asume con respecto a los directivos en función de las características que ostentan repercutirá en las prácticas de recursos humanos.

Por lo tanto, utilizando como base el trabajo de Matlay (2002) es posible determinar que para crear posturas que interpreten la orientación en la relación empresa-familiar es necesario contemplar: 1) las prácticas que centran la atención en las necesidades de la persona en la organización 2) las prácticas que se vinculan con el puesto y el negocio y 3) las prácticas que vinculan las relaciones entre empresa y familia.

Compensación e incentivos a directivos

McConaughy (2000) investiga (sobre la base de la teoría de la agencia) la compensación e incentivos a los CEOs en las empresas familiares clasificándolos según el parentesco. Los resultados encontrados se ajustan con la teoría que lo sustenta: los CEOs familiares tienen una paga menor y las mismas están menos relacionadas con los resultados. Esto resulta coherente en la interpretación, porque las personas que poseen participación en el capital no necesitan más incentivos para actuar conforme a los intereses de la empresa y la maximización del valor de la misma.

No se han encontrado estudios comparativos en los niveles de dirección discriminando esta variable entre miembros familiares y no familiares. Dos estudios exploratorios uno el de Leon-Guerrero, McCann y Haley Jr. (1998) para la muestra tomada de 231 empresas y otro el de Astrachan Kolenko (1994) con una muestra de 614 empresas

familiares demuestran la alta utilización de planes de incentivo para este tipo de empresa, pero sin hacer la discriminación según su aplicación entre los empleados familiares y no familiares.

Los incentivos juegan un papel importante, estos pueden tener la característica de ser monetarios o no monetarios. Cromie, Dunn, Sproull y Chalmers (2001) sostienen que las preferencias en el trato dadas a los empleados familiares no se plasman en recompensas monetarias y que es igual para los diferentes miembros familiares independientemente de la contribución de sus trabajos. Los familiares que poseen participación en la empresa o que potencialmente son herederos de porciones de capital no necesitarían mayores incentivos que la misma propiedad, sin embargo para los directivos no familiares los incentivos resultan trascendentes para alinear los intereses personales con los empresariales y/o familiares o para que adopten la cultura familiar.

En la empresa familiar también se pueden plantear problemas derivados de la teoría de la agencia, independientemente de los lazos familiares entre la dirección y la familia y su relación con el capital (Gómez-Mejía, Núñez-Nickel y Gutiérrez, 2001). Este planteamiento tiene consistencia cuando existe una atomización de las participaciones en el patrimonio y las relaciones familiares o los vínculos biológicos pierden la fortaleza que los caracteriza con el tiempo, es decir que dejan de actuar las emociones como factores aglutinantes de un objetivo común. Sin embargo, Cromie, Stephenson y Monteith (1995) destacan que las empresas de primera generación son más propensas a pagar a los familiares sobre la base del mercado que las empresas de generaciones subsiguientes. De los resultados de este trabajo se desprende que las empresas familiares en la primera generación, sin tener una estructura formal en sus políticas de recursos humanos, utilizan parámetros más claros y competitivos para funcionar. Por lo tanto, no existe un consenso entre los resultados que las investigaciones van aportando y las teorías generales conocidas desde otros campos.

Tradicionalmente las prácticas de compensación e incentivos en los cargos directivos en las empresas no familiares han sido utilizadas como instrumentos para compensar la desigualdad de objetivos que persiguen los administradores con relación a los

propietarios, sin embargo en las empresas familiares este no es un caso característico porque los supuestos sobre los que se estructura su funcionamiento no responden a las bases sobre las que se asienta por ejemplo la teoría de la agencia.

Schulze et al. (2003) aporta evidencia empírica en la relación entre incentivos a miembros familiares y resultados basándose en la teoría de la agencia y agregando los efectos del altruismo y ha logrado explicar cómo este afecta la relación entre incentivo y resultados y porqué las prácticas difieren entre empresas familiares y no familiares y cuándo son efectivas.

Existe aún escasa información sobre los sistemas de compensación e incentivos que se desarrollan en la empresa familiar. Hay tres aspectos que se desprenden de la revisión bibliográfica y que sirven para formar posturas que identifiquen la relación empresa - familia: 1) las diferencias en las prácticas cuando se contemplan miembros familiares y no familiares en los puestos directivos y 2) medición de la compensación e incentivos a través de objetivos cuantificables o no cuantificables y 3) el comportamiento y el ajuste con la cultura de la empresa familiar.

Revisión y control de los empleados

La revisión a los empleados ha sido un tema investigado desde la perspectiva de la agencia, Daily y Dollinger (1992) sostienen que la revisión y control de los procesos internos son mayores en las empresas no familiares porque es necesario controlar las desviaciones que la disociación entre capital y dirección producen en la gestión. Por lo tanto, este planteamiento podría ser sostenido para las prácticas de revisión de los recursos humanos. Cuando los propietarios trabajan en la empresa, los procesos de control serán más laxos porque no existe incertidumbre sobre el riesgo moral y selección adversa. Es el propio fundador quien esta controlando a los empleados a través de mecanismos internos informales creados por la propia evolución de la empresa y su historia y que resultan eficientes y no por esto dejan de ser profesionales.

Siguiendo la línea de desarrollo de las variables anteriores, la práctica de revisión de

los empleados no deja de estar influenciada por el tamaño de la empresa (Hornsby y Kuratko, 1990) según sea la revisión formal o informal y los medios que se utilizan.

Astrachan y Kolenko (1994), para la muestra tomada de empresas familiares, la práctica más utilizada es el proceso de revisión formal a los empleados, a resultados similares llegan Leon-Guerrero, McCann y Haley Jr. (1998). Sin embargo, los resultados anteriores serían contrarios a la creencia de la utilización de prácticas informales por parte de las empresas familiares, corrobora esta afirmación el estudio de Cromie, Stephenson y Monteith (1995) en el que no se encuentran diferencias entre los grupos de empresas familiares y no familiares con relación a la utilización de sistemas formales en la revisión.

Por lo tanto, esta última práctica, sigue la lógica registrada en el análisis de las anteriores y será necesario establecer y diferenciar, a través de los indicadores, las prácticas de revisión y control que se siguen para los recursos humanos y la aplicabilidad de las mismas a los miembros directivos familiares o no familiares.

Reflexiones y elección de los indicadores

De la revisión realizada de cada una de las prácticas se desprende que los trabajos tienen la característica de una visión exploratoria y surge la necesidad de indagar con mayor profundidad para identificar no sólo la aplicación de las prácticas (su formalidad) sino también qué actividades le dan vida, es decir, señalar cómo se definen. La revisión realizada en cada una de las prácticas indica la escasez de trabajos que investiguen la dirección de los recursos humanos en las empresas familiares. Limitándose los existentes a indagar en la formalidad de las mismas con independencia de elementos como: el tipo de prácticas, las relaciones sobre las que se aplican y los niveles a los que se aplica.

Por lo tanto, teniendo en cuenta las limitaciones del campo, para hacer operativa esta variable será necesario recurrir a trabajos de otros campos que han sido capaces de medir las prácticas de recursos humanos y que podrán aportar elementos para hacerlas operativas reconociendo y adaptando los aspectos claves que se han discutido por la característica de ser familiar. La intención es buscar un trabajo, ajeno a la empresa familiar,

que presente la característica de un enfoque configurativo para conformar y adaptar los indicadores a las posturas que se identifican en la relación empresa – familia.

Delery y Doty (1996) sintetizan la postura que se asume teóricamente para los recursos humanos en 7 prácticas: oportunidad de promoción interna, capacitación, compensación, seguridad en el empleo, participación, definición del puesto de trabajo y participación en los beneficios.

Por lo tanto, partiendo del trabajo de Delery y Doty (1996) y ajustando las definiciones a las empresas familiares y a los puestos de alta dirección, se entiende por promoción interna la actitud de la empresa para proyectar potenciales carreras entre los empleados y los barómetros que justifican las mismas. Capacitación y entrenamiento el grado por el cual los individuos en estos puestos participan en programas de capacitación y son realizados para reforzar las capacidades necesarias para el puesto, para socializar a los individuos con la cultura de la empresa y la familia o para potenciar el desarrollo de la propia persona. Revisión es definida como el grado en que la evaluación a los empleados se realiza en función de unos resultados concretos o a partir del comportamiento. La compensación se define conjuntamente con la revisión, es decir, identificando en qué medida la paga variable se realiza atendiendo a los modelos utilizados para avaluar a los empleados. La seguridad en el empleo se define como el grado en que los empleados pueden percibir mantenerse en los puestos por amplios períodos de tiempo. La participación tiene en cuenta el grado en que existe comunicación ascendente con el gerente general, lateralmente entre los puestos que dependen el director general e internamente en las decisiones de los propios puestos.

Definidas las prácticas de recursos humanos que se consideran relevantes en función de la justificación bibliográfica, es necesario avanzar en la operativización determinando los indicadores que serán los responsables de medir las mismas, es decir, captar la realidad de cada una de las prácticas.

Dos trabajos, del ámbito de estudio de los recursos humanos, se han tomado como base para la construcción de los indicadores: Delery y Doty (1996) y Huselid (1995). Delery y Doty (1996) utilizan un conjunto de prácticas definidas a partir de las teorías existentes para probar las tres perspectivas (universalista, contingente y configurativa) en la dirección estratégica de recursos humanos. Dada que una de las limitaciones que apuntan los autores es el conjunto limitado de prácticas, estas han sido revisadas en función del trabajo de Huselid (1995), con las restricciones que se desprenden del trabajo de Huselid por considerar un enfoque universalista. Lo importante es definir qué prácticas deben ser medidas y cómo deben ser medidas.

A la primera pregunta se ha intentado dar solución a partir del trabajo de Delery y Doty (1996) que definen 7 prácticas de la revisión bibliográfica, por lo tanto se encuentran validadas. Las prácticas deben ser definidas para su aplicación a los puestos de alta dirección por lo tanto se ha realizado una primera segmentación de los indicadores definidos por Delery y Doty (1996) para ajustarlos a los intereses del trabajo. Como segundo paso se han valorado las prácticas de alto rendimiento de Huselid (1995) para agregar aquellas que habían quedado sin considerar y podrían servir para aumentar la información que se recoge de cada práctica. El tercer paso consistió en adaptar los indicadores a la muestra de empresas familiares considerando la realidad de que no todas las prácticas tienen la racionalidad empresarial típica, sino que existen otros argumentos en su aplicación que subyacen en las intenciones de los que determinan y definen las prácticas de recursos humanos en las empresas familiares.

Las dos columnas del siguiente cuadro dan muestra de los pasos seguidos en la especificación de los indicadores considerados idóneos y que cubren las definiciones de las prácticas de recursos humanos en la empresa familiar, es decir que son capaces de medir las mismas y se adaptan a las necesidades de información del modelo propuesto.

La columna central identifica las prácticas que han quedado de los trabajos base, mientras que la última columna identifica la adaptación de las prácticas a la realidad de la empresa familiar, ya sea porque se han modificado algunas de las existentes de los trabajos

Capítulo 3: Pasos en la construcción de un modelo específico de profesionalización

bases o se han agregado otras que han surgido de la literatura específica del campo de la empresa familiar.

Cuadro N° 15: Indicadores de las prácticas de recursos humanos

	Indicadores utilizados por Delery y Doty (1996) y Huselid (1995)	Indicadores adicionales para captar la realidad de la empresa familiar
Promoción interna	<p>Los empleados en estos puestos tienen poco futuro dentro de la empresa.</p> <p>Las promociones internas en estos puestos se realizan en función de los méritos.</p> <p>Las promociones internas en estos puestos se realizan en función de la antigüedad.</p>	<p>Las promociones internas en estos puestos se realizan en función de la relación de parentesco para los miembros familiares o teniendo en cuenta la lealtad de los miembros no familiares</p>
Capacitación	<p>Se proporcionan extensos programas de capacitación a los individuos en estos puestos.</p> <p>Los empleados en estos puestos normalmente participan de programas de capacitación cada pocos años.</p> <p>Se realizan programas o actividades de capacitación para enseñar a los nuevos empleados las habilidades que necesitan en el puesto.</p>	<p>Se realizan programas o actividades de socialización para transmitir a los nuevos empleados, en los puestos directivos, la cultura de la empresa familiar.</p> <p>Se realizan programas o actividades de capacitación para potenciar las capacidades y competencias de la persona independientemente de las necesidades del puesto</p>
Evaluación y compensación	<p>El desempeño de los empleados en estos puestos se mide en función de objetivos cuantificables.</p> <p>La compensación de la parte variable de la remuneración se realiza en función de la medición de los objetivos cuantificables.</p> <p>Los individuos en estos puestos reciben bonos en función de los resultados de la empresa.</p>	<p>El desempeño de los empleados en estos puestos se mide en función del comportamiento y su alineación con la cultura de la empresa.</p> <p>La compensación de la parte variable de la remuneración se realiza en función de la medición de la alineación del comportamiento con la cultura de la empresa.</p>
Seguridad en el empleo	<p>Los empleados de estos puestos pueden esperar permanecer en la organización el tiempo que deseen.</p> <p>Es muy difícil que se despida a un empleado en estos puestos.</p> <p>Si existieran excesivos problemas económicos, los empleados en estos puestos serían los últimos en ser despedidos.</p>	<p>Si existieran conflictos familiares, los empleados en estos puestos serían los últimos en ser despedidos</p>
Participación / comunicación	<p>Se deja amplia libertad para la toma de decisiones en estos puestos.</p>	<p>Las reuniones de trabajo entre los diferentes puestos de alta dirección son frecuentes.</p> <p>El director general mantiene reuniones frecuentes por separado con cada uno de los directores que de él dependen</p>

3.5.3. Ámbito de la sucesión

La sucesión es uno de los temas que más ha preocupado a investigadores en el

ámbito de la empresa familiar. No obstante existir un consenso que identifica a la sucesión como un factor determinante de la continuidad y representar la relación por excelencia dentro del campo, Shepherd y Zacharakis (2000) sostienen que es difícil de relacionar estadísticamente la misma como la causa del fracaso de las empresas. La sucesión es un término excesivamente genérico y en la revisión de los estudios se identifica la diversidad de miradas a la que se ha recurrido para describir y explicar el fenómeno concreto.

La sucesión en las pequeñas y medianas empresas es un tema crítico porque las decisiones que tome el Director General, fundador o grupo de administradores pueden tener un impacto inmediato y de considerable magnitud en los negocios (Haveman, 1993). La sucesión es tan importante en el ámbito de la empresa familiar que representa, para muchos autores, la forma de definirla (eg. Peiser y Wooten, 1983; Ward, 1987; Gallo y Vilaseca, 1998; García-Alvarez y López-Sintas, 2001). El estudio de la sucesión es tratado desde diferentes puntos de vista, Handler (1994) destaca cinco corrientes: enfoque de la sucesión como un proceso, desde la órbita del fundador, desde la perspectiva de la siguiente generación, múltiples niveles de análisis y aquellos que estudian la efectividad de la sucesión.

Las diferentes posiciones y enfoques de estudio de la sucesión plantea problemas al intentar justificar la misma como una dimensión independiente de la empresa familiar profesional. La sucesión como tal podría ser incluida dentro de las prácticas de recursos humanos debido a que no deja de ser una política del manejo y administración del personal, en este caso aplicable al o los responsables máximos de la gestión empresarial en la que también tienen que establecerse prácticas de selección, entrenamiento y motivación. Esta postura no ha sido comúnmente valorada entre los académicos por representar la sucesión una cuestión crítica, donde la decisión es forzada por la propia naturaleza de la empresa y la intención de la dirección de continuar el legado familiar en la dirección de la empresa.

La sucesión, como tema de estudio, también podría ser incluida dentro de la planeación estratégica porque la elección y forma de la sucesión no representa un aspecto intrascendente, sino una cuestión integral y significativa en la existencia de la empresa y de

su supervivencia. La planeación de la continuidad tiene una relación directa con la planeación estratégica de la empresa (Malone, 1989), es decir correlacionada positivamente. Sin embargo, no existen trabajos que identifiquen que una determinada postura estratégica está asociada a una política o prácticas de sucesión. No hay duda que si la empresa tiende a planificar su actuación lo haga en los diferentes aspectos (con relación a la estrategia y prácticas sucesorias).

La sucesión se convierte en una dimensión que infunde respeto en las empresas familiares por la propia intención de los familiares de perpetuarse en la propiedad y dirección de la empresa. Para el resto de las empresas, que no ostentan la característica de ser familiar, la sucesión de la dirección asume otro significado diferente al de la empresa familiar, que se deriva de la visión racionalista de maximizar los beneficios para los propietarios que están alejados de la función de dirección. Por lo tanto, la elección del sucesor debe ir en concordancia con la estrategia y la visión de la empresa.

Lasnberg (1988) sostiene que la sucesión impone un conjunto de cambios significativos en la empresa familiar destacando las nuevas relaciones familiares, la redistribución de las influencias tradicionales, modificaciones en la estructura de propiedad y en la dirección de la empresa. Por lo tanto, siguiendo la idea base del presente trabajo en lo referente a las dimensiones para medir la profesionalización de la empresa familiar, la sucesión será entendida como un proceso (es decir, no es una decisión espontánea e indiferente en un momento determinado) considerándola un factor trascendental en la gestión de los recursos y capacidades de la empresa.

Sharma, Chrisman, Pablo y Chua (2001) destacan que las prioridades de las empresas familiares, para la muestra seleccionada, se relacionan con la planificación de la sucesión y la preocupación de mantener el control en la empresa y, por lo tanto, justifican las investigaciones en torno a la sucesión destacando que es una necesidad real de las empresas familiares. De la evidencia bibliográfica que existe alrededor de la sucesión y la contrastación realizada por Chua et al. (2001) permite considerar a la sucesión como un

elemento más de las dimensiones de la profesionalización por su tratamiento como factor del comportamiento tendente a la supervivencia.

La sucesión como un proceso abarca numerosas actividades que se encargan tanto de la preparación de la transición del líder e introducción a la empresa (Handler, 1990) como del posterior desarrollo para adecuar los efectos, que el hecho concreto de la sucesión, causa sobre el sistema empresa familiar.

Los modelos en la interpretación de la sucesión como un proceso evolucionan desde los análisis de las etapas en el ciclo de la transmisión, a modelos más concretos que confunden actividades con etapas. Handler (1991) distingue tres etapas o tareas: desarrollo del sucesor, introducción a la empresa y liderazgo de la sucesión. Longenecker y Schoen (1978) presentan un modelo de sucesión de la relación padre-hijo de siete etapas que conforman el proceso de socialización, las cuales pueden ser agrupadas, a su vez, en tres bloques: pre-entrada, entrada a la empresa del sucesor, transferencia de la presidencia. Esta distinción de etapas en las relaciones es reconocida en las investigaciones de Christensen (1953), Ward (1987), Lansberg (1988) y Sharma, Chua y Chrisman (2000) que se identifican con los pasos del proceso sucesorio.

Siguiendo la temática propuesta para el análisis de las dimensiones, la intención en la dimensión sucesión es utilizar un conjunto de variables susceptibles de aportar conocimiento sobre la actitud interna de la empresa con relación a la sucesión y a las diferentes etapas del proceso. Es decir, identificar qué tipo de actividades realiza la empresa familiar para llevar adelante el proceso sucesorio.

Los investigadores, buscando profundizar los temas que conciernen a la sucesión y sin alejarse del razonamiento teórico de la sucesión como un proceso, intentan encontrar los factores que posibilitan que el mismo se realice con éxito. Morris et al. (1997) destacan tres factores que se relacionan con los pasos o etapas definidas anteriormente como ser: preparación de los descendientes, relaciones entre la familia, la empresa y la planificación y control de las actividades.

Lansberg (1988) destaca el contenido que debe tener la planeación: 1) planes antes de la transferencia: una visión formulada y compartida de futuro, selección y entrenamiento del sucesor como al futuro equipo de dirección, determinación del proceso a través del cual se transferirá el poder y 2) planes posteriores a la transferencia: consideración de cómo la propiedad de la empresa será distribuida entre los descendientes, 3) diseñar una estructura apropiada para manejar el cambio: consejo de familia, consejo de administración y la dirección y educación de la familia para entender los derechos y responsabilidades. Se confunden en esta clasificación planeación y actividades.

Sharma, Chua y Chrisman (2000) sintetizan el proceso en los siguientes pasos: selección del fundador (criterios e identificación del sucesor), comunicación de la decisión, entrenamiento del sucesor, desarrollo de la estrategia de negocio post-sucesión y definición del rol del líder reemplazado. Sin embargo, un proceso de transición del liderazgo tiene un efecto en todas las relaciones posteriores de la empresa, es decir que una vez producido el cambio generacional se alterarán las distintas posiciones de poder entre los diferentes participantes. Por lo tanto, desde una perspectiva de los diferentes participantes del proceso, el contenido del plan debería prever el cambio de rol y responsabilidad para los demás participantes del proceso, empleados familiares y no familiares.

Según la forma en la que se integren cada uno de los aspectos del plan de continuidad, es decir de los elementos formales de su estructura propiamente dicha, se podrá conocer cómo las empresas familiares gestionan sus recursos en una etapa trascendental como es la sucesión. Atendiendo al objetivo, búsquedas de prácticas sucesorias, la dimensión sucesión centrará su atención en las actividades que se desarrollan en la empresa para formar al futuro líder.

Políticas de desarrollo y formación del sucesor

Más allá de los atributos personales que un plan de sucesión puede contener con relación al sucesor, es necesario también considerar cómo las empresas familiares planifican el desarrollo de los sucesores y su entrada a la empresa. La habilidad para

proyectar líderes en las generaciones subsiguientes es crucial para la supervivencia y crecimiento de las empresas familiares (Foster, 1995). Los estudiosos en el campo de la empresa familiar manifiestan que estas empresas tienen características propias y que gran parte de los recursos estratégicos son tácitos. El conjunto de recursos y capacidades que significan una ventaja competitiva para la empresa familiar se encuentran en determinados individuos como el emprendedor-fundador (Lansberg, 1988; Cabrera-Suárez et al, 2001) o en unas pocas personas que tienen la capacidad de gestionarlos correctamente. La transferencia de ese conocimiento crítico es una cuestión clave al momento de planificar el proceso de la sucesión y el desarrollo del sucesor específicamente.

Pero la visión desde el enfoque de los recursos y capacidades que sostiene que la empresa familiar posee un conjunto de elementos tácitos (ya sea que provengan del fundador-emprendedor o del conjunto de relaciones que forman la unión de la empresa-familia) capaces de generar una ventaja competitiva es relativamente nueva y aún se desconocen cuáles son esos recursos y capacidades y, por lo tanto, cuáles son necesarios transferir. Si bien no es el objetivo de esta tesis determinar y desarrollar el conjunto de recursos y capacidades que le son propios a la empresa familiar, si forma parte del trabajo contrastar el comportamiento en la formación de sucesores como una variable dentro de la dimensión sucesión que identificará la postura sucesoria.

Fiegener et al. (1996) sostienen que uno de los imperativos de la empresa familiar es la sucesión a un descendiente de la familia, y este puede no tener las capacidades y experiencia para manejar el negocio, los fundadores deberán prestar más atención al desarrollo del sucesor que a la elección del mismo. No se pretende minimizar la elección, que de por sí es importante, sino establecer las pautas que garantizarán la elección a través de una correcta formación y capacitación. García-Álvarez et al. (2002) no encuentran que exista un patrón de selección del sucesor según los tipos de fundador (determinados estos en función de los valores). Quizás porque el mismo proceso de socialización sirve como patrón para la elección y valoración de candidatos.

La **entrada** a la empresa en edades tempranas tiene ventajas en el sucesor y en el

proceso destacándose la familiaridad con la empresa y los empleados, la posesión de habilidades específicas del negocios y la aceptación y credibilidad (Barach et al., 1988). Cabrera Suárez y García Falcon (1999) también destacan que para los sucesores estos encuentros fueron valorados positivamente. La entrada a edades tempranas ayuda al proceso de socialización que se realizará en el traspaso de liderazgo debido a que el potencial sucesor puede absorber un conjunto de elementos tácitos de las relaciones personales y las prácticas organizativas. Sin embargo, para Barach et al. (1988) las desventajas se asocian con: los errores del sucesor pueden verse como incompetencia y potenciales conflicto cuando el propietario tiene problemas para asumir el control y el entrenamiento del sucesor.

Una de las recomendaciones que realiza Ward (1987) para la entrada de los sucesores en la empresa familiar es permitir que estos **adquieran experiencia** fuera de la empresa, indicando una serie de beneficios tanto personales como profesionales (responsabilidad, nueva visión, identidad y la generación de relaciones). Cabrera Suárez y García Falcon (1999) concuerdan con Barach et al. (1988) en los beneficios que reporta la experiencia fuera de la empresa familiar: los éxitos externos dan credibilidad al sucesor y sirven como una base de aceptación del sucesor como un ejecutivo competente, mayor perspectiva externa, desarrollo de la confianza en sí mismo e independencia de la influencia familiar. Sin embargo, los gerentes generales de empresas familiares no valoran la experiencia fuera de la empresa como importante (Fiegener et al., 1996) este descubrimiento estaría en línea con la postura de Kets de Vries (1993), pero en contradicción con el estudio de Leach (1993).

Independientemente de la exigencia de iniciar la experiencia profesional fuera de la empresa familiar o de la formación es necesario convenir el camino que el sucesor debe realizar internamente como proceso de aprendizaje, es decir la carrera profesional interna para alcanzar como último objetivo el puesto vacante de la sucesión. Ward (1987) expone que la mejor forma es asignando una **posición** en la que exista una necesidad real, y no creada o inventada, para que el sucesor adquiriera experiencia en la dirección. A partir de

esta visión será necesario crear el plan de carrera interno para que el futuro líder desarrolle las competencias y habilidades necesarias propia de la empresa familiar.

Una de las claves para que el sucesor adquiera las capacidades y habilidades es el entrenamiento (Cabrera Suárez et al., 2001) para transmitir los conocimientos de una generación a otra. La mentorización o el entrenamiento es un proceso efectivo sostiene Ward (1987) y Boyd, Upton y Wircenski (1999). Las relaciones interpersonales en el desarrollo del sucesor aportan a este una saludable información sobre el comportamiento positivo y negativo de la empresa. Boyd, Upton y Wircenski (1999) descubren, después de realizar una revisión de la bibliografía relacionada con la mentorización en las empresas familiares, que no existe una clara postura en dos cuestiones referidas al proceso, por un lado el tipo de mentor (familiar o externo) y por otro el grado de formalidad del proceso.

La utilización de mentores en el proceso sucesorio representa un factor importante en el éxito de la sucesión (Goldberg, 1996). Los líderes de empresas familiares están más involucrados en la supervisión y mentorización de las relaciones con el sucesor que los líderes de empresas no familiares (Fiegener, Brown, Price y File, 1994). La justificación se vincula a los diferentes estilos de liderazgo entre las empresas familiares y no familiares, al solapamiento de las instituciones y al vínculo familiar. A conclusiones similares llega Seymour (1993) en un estudio donde descubre que en la mayoría de las empresas familiares los propietarios administradores están activamente comprometidos con el entrenamiento del sucesor (sustentando las hipótesis de Lansberg y Astrachan (1994)). Sin poder generalizar los datos encontrados Cabrera Suárez y García Falcón (1999), en los estudios del caso de las sucesiones exitosas, destacan aquellas donde el sucesor adopta una actitud participativa en la mentorización sin ser formal y estructurada.

Fiegener, Brown, Prince y File (1994) consideran, en su estudio comparativo entre empresas familiares y no familiares sobre el desarrollo del sucesor, que el factor experiencias centradas en las tareas contiene tres indicadores: experiencia práctica, formación y red de contactos. Los resultados del estudio muestran que las empresas no familiares están más volcadas por un desarrollo en el trabajo y en la formación académica,

mientras que en las empresas familiares están más orientadas a las experiencias en la creación de la red de contactos con proveedores y clientes entre otros. Con relación a las relaciones, los CEOs de empresas familiares toman la preparación del sucesor de una manera más directa y orientada internamente que los CEOs de empresas no familiares, estos últimos prefieren prácticas de interacción indirecta.

Reflexiones y elección de indicadores

La revisión de los trabajos de la sucesión, identificados con la formación y desarrollo del sucesor, concuerdan que existe un conjunto de variables importantes en el proceso como ser: tiempo de entrada, experiencia (interna o externa), tutorías y formación adicional. Los autores han estudiado y analizado cada una de estas variables y los resultados son contradictorios entre las propuestas presentadas.

El objetivo de la etiqueta sucesión es encontrar un conjunto de parámetros, indicadores, que permitan identificar el proceso sucesorio y las prácticas que las empresas familiares ponen en marcha con relación al cambio de liderazgo.

A partir del estudio realizado por Fiegner et. al. (1996), para comparar la actuación del desarrollo de los sucesores en empresas familiares y no familiares, establecen dos caminos de clasificación para identificar las actividades de preparación de los sucesores (basado en los trabajos de McCall y Lombardo, 1983; McCauley, 1986 y McCall et al, 1988). Este trabajo será tomado como base para definir las dimensiones que conforman la postura del desarrollo del fundador:

- Importancia de las experiencias (tareas) del sucesor: seminarios de desarrollo ejecutivo, nivel universitario, experiencia en otras compañías, dirección de las relaciones con terceros, asignación de una tarea, participación en la asignación de objetivos y metas, dirección de las relaciones con los clientes y vendedores, participación en la planificación estratégica, dirección de las sub-unidades de la compañía, dirección de grandes proyectos y entrenamiento y desarrollo interno.

Capítulo 3: Pasos en la construcción de un modelo específico de profesionalización

- Importancia de las interacciones: Presentar al sucesor a los externos claves, evaluar el desempeño del sucesor, crear oportunidades para el sucesor, compartir informalmente ideas y sugerencias con el sucesor, elogiar en público al sucesor, tutorías informales, supervisión de las tareas del sucesor y aumentar la visibilidad interna (en la empresa) del sucesor.

Para la dimensión desarrollo y formación del sucesor, las prácticas que se tomarán como base para identificar los indicadores y hacer operativa la misma es el trabajo de Fiegenger et. al. (1996). El trabajo de Fiegenger et al. (1996) sintetiza la bibliografía existente y la forma de hacer operativa la variable se ajusta a los objetivos de la presente investigación.

Cuadro N° 16: Indicadores de las prácticas del desarrollo y formación del sucesor

Dimensión	Indicador
Importancia de las experiencias (tareas) del sucesor	Experiencia en otras empresas. Educación en dirección de empresas y participación de seminarios. Dirigir las relaciones con grupos externos relacionados con la empresa (accionistas, proveedores, clientes, etc.). Asignación de una tarea específica. Participar en la asignación de metas y objetivos. Participar en la planificación estratégica. Dirigir una sub-unidad de la empresa. Entrenamiento y desarrollo interno. Dirigir grandes proyectos.
Importancia de las interacciones	Presentar al sucesor a los externos claves. Evaluar el desempeño del sucesor. Crear oportunidades para el sucesor asumiendo desafíos en la tarea asignadas. Compartir ideas y sugerencias informalmente con el sucesor. Elogiar en público al sucesor. Tutorías informales en las habilidades y conocimientos. Aumentar la visibilidad interna (en la empresa) del sucesor. Supervisar la tarea del sucesor.

Fuente: Fiegenger et al. (1996)

3.5.4. **Ámbito estratégico**

Los estudios de la estrategia, en el campo de la empresa familiar, representan uno de los temas más publicados junto con la sucesión y gobierno. Sin embargo el progreso es aún relativamente lento. Se ha relacionado a la estrategia como un elemento importante en el futuro de la empresa familiar con relación a la planificación. Existe una influencia notoria en el ámbito de la empresa familiar desde el campo de la pequeña y mediana empresa en lo concerniente a la relación entre la planificación y el fracaso o éxito de la empresa.

En el estudio de la estrategia existen dos características relevantes para ser tratadas como potenciales temas de la profesionalización: 1) el proceso de toma de decisiones estratégico y la consideración en el mismo de la familia y 2) la orientación estratégica que asume la empresa para competir en el mercado.

Proceso de toma de decisiones estratégicas

¿Cuál es el proceso sobre el que se sustenta el plan estratégico o la visión estratégica cuando el plan no existe?. La información sobre la existencia de un plan por escrito puede no aportar suficiente información sobre la dimensión estrategia y la profesionalización de las empresas familiares.

Los estudios en el campo de la pequeña y mediana empresa utilizan la planificación y el proceso de decisión estratégico como dos constructos diferentes. Robinson y Pearce (1983) descubren que ambos constructos no están relacionados, sin embargo Lyles et al (1993) encuentra diferencias entre las empresas con planificación formal e informal y las dimensiones del proceso de toma de decisiones estratégicas.

No se encuentran trabajos en la empresa familiar que cubran este nivel de detalle en el estudio de la estrategia. Por lo tanto, la aplicación de la variable formalidad y proceso aportaría un significativo conocimiento al fenómeno. Sin embargo, queda pendiente interpretar el proceso dentro de los límites del campo de la empresa familiar, es decir cómo hacer operativa la variable.

En este punto se plantean un conjunto de interrogantes, se ha caracterizado los destinos de la empresa familiar en función del fundador, considerando a este como una variable fundamental e imprescindible, pero ¿realmente las empresas familiares se estructuran únicamente a través de la influencia y decisiones del fundador?. La teoría de campo pone énfasis en la interacción de las influencias familiares y empresariales que se presentan en la persona del fundador, pero más allá de la validez de este razonamiento la familia y sus miembros también juegan o pueden jugar un papel fundamental en el desarrollo estratégico de la empresa.

Un trabajo que aporta una interpretación al respecto es el de Hall (2002) que utiliza la perspectiva multi-racional de Regnèr (2001) para demostrar, en un estudio del caso, que el desarrollo de la estrategia no se deriva de la racionalidad individual, sino que representa un proceso que envuelve diversas racionalidades y estrategias simultáneamente. Por lo tanto, se concluye del estudio que para entender la estrategia de la empresa familiar es necesario tener en cuenta no solo la racionalidad económica sino también la racionalidad social. Contemplando los resultados obtenidos es necesario indagar en mayor profundidad en el proceso de toma de decisiones unificando la visión empresarial y familiar simultáneamente porque no son dos procesos diferentes y perfectamente separables, sino que la interconexión es una característica ineludible de la evolución conjunta.

Reflexiones y elección de indicadores

El proceso de planificación estratégica se define como el grado en que la empresa familiar enfatiza sus preocupaciones con relación a un conjunto de características estratégicas independientemente que las mismas se plasmen en un plan de empresa. Las características estratégicas serán divididas en dos vertientes para hacer operativa la variable proceso de toma de decisiones: énfasis que la dirección pone en los aspectos relacionados con la empresa y énfasis en los aspectos del proceso relacionados con la familia. La distinción entre la familia y la empresa que se realiza no debe ser interpretada como una proceso o un plan diferente y diferenciado entre ambos, sino que la separación se debe una cuestión metodológica para el análisis de los factores y su posterior medición.

Capítulo 3: Pasos en la construcción de un modelo específico de profesionalización

Se tomará como base el trabajo de Robinson y Pearce II (1983) con relación a los indicadores que utilizan para medir el proceso de toma de decisiones estratégica relacionados con la empresa. Para considerar la relación con la familia del proceso estratégico, la bibliografía aporta indicios sin que exista una medición específica y validada. En el cuadro nº31 se identifican los indicadores de cada una de las relaciones del proceso de decisiones estratégico

Cuadro N° 31: Indicadores del proceso de toma de decisiones estratégicas

Dimensiones	Indicadores
Énfasis en los aspectos del proceso relacionados con la empresa	<p>Preocupación en la valoración de las oportunidades y amenazas del medio competitivo de la empresa.</p> <p>Preocupación por la formulación de los objetivos y metas empresariales que deben ser alcanzados por la empresa.</p> <p>Preocupación por la elección de las competencias distintivas que la empresa debe generar para obtener las ventajas competitivas.</p> <p>Preocupación por determinar las relaciones de autoridad y responsabilidad entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa.</p> <p>Preocupación por desplegar y utilizar los recursos humanos, físicos y financieros para llevar a delante la estrategia de la empresa.</p> <p>Preocupación por la monitorización de la implantación de la estrategia.</p> <p>Preocupación por controlar y revisar los objetivos estratégicos y el grado de alcance.</p> <p>Preocupación por los presupuestos financieros para desarrollar los diferentes cursos de acción previstos para el futuro.</p>
Énfasis en los aspectos del proceso relacionados con la familia.	<p>Preocupación para valorar el efecto de la relación empresa-familia en la empresa.</p> <p>Preocupación por la formulación de los objetivos y metas familiares que se le exige a la empresa que deben ser alcanzados.</p> <p>Preocupación por desplegar los recursos familiares (humanos, materiales, físicos y de contacto) para llevar a delante la estrategia de la empresa.</p> <p>Preocupación por mantener las competencias distintivas familiares que la familia aporta a la empresa.</p> <p>Preocupación por controlar y revisar los objetivos familiares que se le exige a la empresa y el grado de cumplimiento.</p> <p>Preocupación por los presupuestos financieros destinados a desarrollar y mantener las relaciones empresa-familia.</p>

Contenido (postura estratégica)

El avance del campo en el tema estrategia esta muy relacionado con los trabajos que intentan definir posturas estratégicas en las empresas familiares y sus diferencias con las empresas no familiares y entre las mismas empresas familiares. Sin embargo, aún no se conoce si las empresas familiares siguen las mismas estrategias corporativas, de negocio y funcionales que las empresas no familiares (Sharma, Chrisman y Chua, 1996).

Por postura estratégica se entiende un patrón consistente o un conjunto de decisiones gerenciales controlables que representan el alcance, la utilización de recursos, las ventajas competitivas y la dirección en la que los componentes cambian en el tiempo (Galbraith y Schendel, 1983), es decir los parámetros hacia los que tiende la competencia con los competidores y a través de la cual se llega a los clientes. En el cuadro nº17 se identifican los principales trabajos en el campo de la empresa familiar vinculados al estudio del contenido de la estrategia. Los autores al reconocer la presencia de la familia en la empresa, por ejemplo en el proceso de planificación estratégica, intentan verificar la posibilidad de un comportamiento estratégico con características diferentes al resto de las empresas.

Los trabajos no logran dilucidar las posturas estratégicas entre las empresas familiares y no familiares (eg. Donckels y Fröhlich, 1991; Daily y Dolinger, 1992; Daily y Thompson, 1994; Gudmundson et al., 1999; Littunen y Hyrsky 2000) y llegan a conclusiones poco claras y de escaso consenso. Mientras que Gudmundson, Hartman y Tower (1999) y Daily y Thompson (1994) comprueban que no existen diferencias; Daily y Dollinger (1992, 1993) encuentran que las empresas familiares se concentran en la tipología defensora y las empresas no familiares se agrupan en la tipología reactiva, sin encontrar diferencia en la tipología prospectora, que se caracteriza por tener una postura innovadora y que persigue el crecimiento, ambos grupos mostraban igual densidad.

Littunen y Hyrsky (2000) también encuentran diferencias con relación a la postura del crecimiento destacándose las empresas no familiares más propensas a utilizarlas. Reflexionando sobre los motivos del crecimiento, Gallo (1995) destaca que la postura de

Capítulo 3: Pasos en la construcción de un modelo específico de profesionalización

crecimiento de las empresas familiares se trunca por los reducidos niveles de aceptación de riesgo, capital cerrado y la tendencia a excluir a los externos.

Cuadro N° 17: Estudios comparativos de la postura estratégica entre las empresas familiares y no familiares

Autores	Muestra	Variable Independiente	Variable Dependiente	Comentarios
Donckels y Fröhlich (1991)	1132 pequeñas y medianas empresas	Estructura de capital	Comportamiento estratégico	Tienen una orientación hacia el interior, tienen una actitud conservadora y menos propensas a estrategias de internacionalización
Daily y Dollinger (1992)	486 pequeñas empresas manufactureras	Estructura de capital	Miles y Snow (1978)	No se encuentran diferencias significativas entre las empresas familiares y no familiares con relación a la postura estratégica.
Daily y Thompson (1994)	430 empresas en una misma industria	Estructura de propiedad	Posturas estratégicas de Dsouza (1990)	No se encuentran diferencias en las posturas estratégicas de las empresas familiares y no familiares.
Gudmundson, Hartman y Tower (1999)	418 pequeñas empresas industria y servicios	Estructura de propiedad	Miles y Snow (1978)	Las empresas familiares y no familiares no difieren en la orientación estratégica .
McConaughy y Phillips (1999)		Empresas controladas por el fundador vs. empresas controladas por los descendientes	Crecimiento, rentabilidad y eficiencia.	Las empresas públicas controladas por los fundadores tienen mejores ratios de crecimiento (tienen una tendencia más emprendedora)
Littunen y Hyrsky (2000)	200 empresas manufactureras y de servicio	Estructura de propiedad	Norman (1976)	Diferencias con relación al producto, mercado y las ventajas competitivas.

La mayor concentración de empresas familiares en el grupo de defensoras es interpretada como empresas estables y menos orientadas al crecimiento, siendo consistente con el trabajo de Donckels y Fröhlich (1991) en el que se detecta una actitud más reservada y conservadora en las empresas familiares, con menor tendencia a la internacionalización (Gallo, 1995) y con una mayor orientación interna (Littunen y Hyrsky 2000), es decir, una mirada vuelta hacia sí misma que se identifica con la productividad y no con la rentabilidad. Los estudios que advierten como característica la postura interna de las empresas familiares se relacionan con aquellos que identifican una mayor productividad en las empresas con trabajadores familiares (eg. Kirchhoff y Kirchhoff, 1987). La orientación interna tiene una fuerte contraprestación en el cuidado de las personas, en el bienestar de las mismas y es el recurso sobre el que se apalanca la visión de la empresa para la supervivencia. Littunen y Hyrsky (2000) destacan que la provisión de los ingresos familiares a partir de la empresa es la principal motivación para la continuidad del negocio.

Por lo tanto, la reflexión que pueden extraerse es la falta de consenso con respecto a la orientación estratégica que siguen las empresas familiares con relación a sus homologas no familiares. Puede suceder que la relación estructura de capital - postura estratégica no sea la más congruente para medir las diferencias entre las empresas, debido, por ejemplo, a la posibilidad de que las tipologías estratégicas definidas por Miles y Snow respondan a posturas globales y, a partir de esa abstracción, las empresas muestren actitudes parecidas en la forma de competir. O que la relación estructura de capital – postura – resultados no sea la relación adecuada porque como dice Sharma et al. (1997) no están medidos en función de los objetivos que pretende alcanzar la empresa familiar.

Más allá de las tipologías, Gallo (1995) interpreta que las empresas familiares son más activas en los subsectores donde la evolución es relativamente lenta porque le permite alcanzar el tamaño competitivo óptimo que en los sectores de rápido crecimiento no sería posible por las características de propiedad de la empresa. Por lo tanto, se destaca que son más activas para atender a los nichos de mercado. A conclusiones similares arriba Littunen y Hyrsky (2000) enfatizando la propensión de las empresas familiares a operar y, por lo tanto, a depender de un área de mercado ajustada.

A las clasificaciones anteriores, para medir la postura estratégica de las empresas familiares, se le suman aquellas que intentan establecer las diferencias no tan solo sobre la estructura de capital sino también a través de las características familiares o no de las personas que ocupan los puestos directivos estratégicos, asumiendo estos estudios la perspectiva de la teoría de la agencia. Mientras que Daily y Dollinger (1993) no encuentran suficiente evidencia empírica para demostrar que los miembros familiares que participan en la dirección presentan ventajas en los resultados de la empresa, Gallo y Vilaseca (1998) encuentran que las empresas familiares cuyos ejecutivos financieros son familiares tienen diferencias significativas solamente en el ratio ROS¹³.

Camisón (2000) concluye que las empresas familiares que están gobernadas por los accionistas (sean o no familiares) muestran un desempeño superior al resto. A partir de este descubrimiento sostiene que las empresas familiares con propiedad y control unidos están más orientadas a la creación de valor de la empresa que aquellas con separación (entre propiedad y control) que están más enfocadas al crecimiento.

Las empresas familiares no son todas iguales, McConaughy y Phillips (1999) encuentran diferencias entre aquellas controladas por lo fundadores con mejores ratios de crecimiento y con características marcadamente emprendedoras que las controladas por los descendientes. En estas últimas se comprueba una visión menos emprendedora por las intenciones para conservar y asegurar las posiciones ganadas por las generaciones anteriores. La datos encontrados por los autores son difícilmente generalizables, pero esta tendencia se corresponde con los estudios evolutivos de la empresa familiar que impone la profesionalización de la dirección eliminando las vetas emprendedoras o familiares.

Los cambios generacionales en la empresa afecta la estrategia de las mismas, el desarrollo y la selección (Harris, Martínez y Ward, 1994). El modelo de Holland y Boulton (1984), sobre la evolución de la empresa familiar desde una etapa emprendedora a una

¹³ El ratio ROS no es un buen indicador para medir los resultados de la empresa. En el mismo estudio no se encuentra evidencia estadística significativa sobre el ROE.

empresa post-familiar, destaca las posturas en las que se enfoca la empresa a medida que avanza en el proceso. Así, las etapas pre-familiar y familiar centran la atención en la supervivencia y adquisición de recursos, mientras que las etapas posteriores se caracterizan por la mayor atención en los resultados y eficiencia. De la misma forma Gersick et al (1997), al describir las fases de la empresa familiar, describen a la etapa del fundador con una aproximación emprendedora (perfil e influencia del fundador en la estrategia del negocio), mientras que en la etapa de entrada de los hijos o descendientes a la empresa la estrategia tiende a concentrarse en cuestiones relacionadas con el capital, el mercado y la producción para responder al crecimiento y la complejidad de la dirección del negocio y la familia.

Los planteamientos evolutivos basan su clasificación en las necesidades cambiantes de la empresa y la familia, aumentando la complejidad a medida que el tiempo transcurre, con lo cual se modifican las estrategias empresariales, pasando desde la visión emprendedora a una visión profesional de la dirección. A pesar de la bondad de esta clasificación, se encorseta el estudio del comportamiento estratégico sobre la base de los principios que utiliza, es decir la complejidad evolutiva causada por el tiempo y que está basada en el crecimiento.

No obstante la falta de consenso en los resultados, los elementos aportados por los estudios revisados anteriormente son valiosos porque permiten generar interpretaciones y constituir nuevas preguntas de investigación profundizando en los conocimientos desde los trabajos comparativos entre empresas familiares y no familiares hasta considerar la heterogeneidad de las primeras. La limitada coincidencia de resultados que permitan vislumbrar tipologías según la postura estratégica conduce a una escasez en el conocimiento del comportamiento de la empresa familiar frente al mercado y los competidores y, más aún, imposibilita a los investigadores a emitir conclusiones sobre las posturas más efectivas.

Por lo tanto, surgen los trabajos que, ante la imposibilidad de generar mejores conocimientos en investigaciones de relaciones directas de variables como estructura de

capital o estado generacional, integran un conjunto de dimensiones para responder a las posturas más efectivas de las empresas familiares. En esta tendencia, McCann, Leon-Guerrero y Haley (2001) examinan las relaciones entre la tipología de Miles y Snow, las prácticas empresariales y los resultados dentro del grupo de empresas familiares. Descubren que las empresas familiares tienden a manejar distintas prácticas familiares y de negocio según las posturas estratégicas que utilicen.

Reflexiones y elección de indicadores

Las empresas familiares pueden dividirse en grupos a partir de diferentes variables (estructura de capital, ciclo de vida de los sistemas, características de las personas que ejercen los puestos directivos), sin embargo, ninguno de ellos aporta una visión clara para juzgar el comportamiento estratégico de las empresas familiares, es decir, si presenta particularidades propias, si alguna de las posturas es más eficiente o si determinada postura puede potenciar los recursos y capacidades de las empresas familiares. A partir de esta reflexión se entiende que el camino que debe seguir la investigación es el señalado por McCann, Leon-Guerrero y Haley (2001).

El objetivo de esta dimensión es verificar como se enfrenta la empresa familiar al reto competitivo del mercado más que hacer un interpretación interna a partir de la estrategia. Definida hasta este punto la relevancia de la estrategia en el modelo, es necesario plantear la forma de hacer operativa la dimensión. Robinson y Pearce (1988) distinguen tres grupos de trabajos que interpretan el comportamiento estratégico de las empresas: 1) formado por investigaciones que identifican características cualitativas del comportamiento estratégico derivándose tipología cualitativas (eg. Miles y Snow, 1978; Hofer y Schendel, 1978 y Porter, 1980), 2) investigaciones que utilizan unos pocos indicadores de la situación estratégica de la empresa (eg. Buzzel et al., 1975; Zeithaml y Fry, 1984) y 3) aquellos trabajos que derivan las tipologías estratégicas desde factores conformados por numerosas y diferentes medidas del comportamiento estratégico.

Para el presente trabajo y reconociendo las características del modelo presentado, la captación de la realidad de la dimensión estrategia que mejor puede adaptarse es la

consideración de un conjunto de indicadores cuantificables para conformar combinaciones comparables entre empresas familiares. En el cuadro n°18 se identifican los indicadores para medir la dimensión orientación estratégica e identificar los constructos liderazgo en coste y diferenciación.

Cuadro N° 18: Indicadores de la orientación estratégica

Indicadores que mide la postura estratégica
Precios por debajo de la competencia.
Desarrollo de nuevos productos.
Extensa gama de producto.
Amplio servicio al cliente.
Esfuerzos para asegurar un personal altamente entrenado y experimentado.
Estrictos procedimientos de controles de calidad de producto
Primordiales esfuerzos para reducir el coste por unidad de producto.
Mantenimiento de altos niveles de inventario.
Una limitada y estrecha gama de productos.
Construcción de una marca.
Desarrollo y refinamiento de los productos existentes.
Fuerte influencia sobre los canales de distribución.
Considerable esfuerzo para asegurar la disponibilidad de las materias primas.
Importantes gastos en la producción de procesos orientados a R&D.
Servicios o venta de productos en mercados geográficos específicos.
Gastos en promoción de propaganda sobre el promedio de la industria.
Énfasis en la producción de productos específicos.
Esfuerzos para construir una reputación dentro de la industria.
Innovación en los procesos de manufacturas.
Productos en el segmento de precios altos.
Productos en el segmento de precios bajos.
Innovación en las técnicas y métodos de marketing.

Fuente: Robinson y Pearce (1988)

3.5.5. **Ámbito de la eficacia**

Una de las principales dificultades a la que se enfrenta el estudio de la empresa familiar es interpretar la eficacia y eficiencia de la misma, es decir, definir cuáles son los parámetros para medir el éxito. Conocer la forma en que las empresas familiares interpretan el éxito favorecerá la valoración de los perfiles de empresas familiares profesionales agregando al estudio una medida que permita juzgar el grado de profesionalización.

Sobre la base del contenido teórico del presente trabajo y reconociendo la identidad propia de la empresa familiar, entonces también es necesario encontrar un instrumento ajustado de medición con relación a los resultados. Los tradicionales métodos de análisis y valoraciones, promovidos a partir del estudio de la empresa no familiar, no incorporan la realidad de este tipo de empresa y, por lo tanto, subvalora aquellas características esenciales de su comportamiento. Las empresas familiares deben ser medidas con respecto a los objetivos que pretenden alcanzar (Sharma, Chrisman y Chua, 1997).

El tipo de estructura de capital, la participación de la familia en la gestión de la empresa, la influencia en la planeación estratégica y el desarrollo cultural hacen que la empresa familiar no solo busque objetivos relacionados a la maximización de la riqueza a través de la consolidación de los beneficios empresariales (es decir las recompensas monetarias) sino también otros tipos de resultados que son posiblemente subjetivos, difícil de apreciar y corroborar en la práctica y que no son admitidos en la concepción tradicional de la empresa como ente racional en la toma de decisiones a partir de las directrices del mercado. Kirchhoff y Kirchhoff (1987) descubren que las empresas con trabajadores familiares son más productivas, sin embargo menos rentables por el drenaje para compensar el trabajo de forma indirecta. La salud, seguridad, bienestar y cuidado familiar son factores de considerable importancia y con un indiscutible peso en las metas y objetivos estratégicos.

Uno de los aspectos más valorados por los empresarios en la creación de empresa, sostiene Quintana García (2001), es la red de apoyo moral que reciben de la familia y amigos. Esta red de apoyo suele provenir de tres individuos de su ámbito más cercano: del padre, del cónyuge y los hijos. Por lo tanto, si la familia tiene un impacto en el éxito de la empresa (creación y consolidación), seguramente también la empresa deberá contemplar sus necesidades y exigencias para afrontar las relaciones que entre ambas se establecen.

Siguiendo con el análisis anterior, en el que se relaciona la empresa y la familia para explicar la eficacia, y profundizando en el desarrollo de los objetivos de la empresa,

Kuratko, Hornsby y Naffziger (1997) estudian las motivaciones de los emprendedores en la continuación de los esfuerzos del sostenimiento de las empresas creadas y demuestran claramente que los propietarios emprendedores no solo buscan recompensas extrínsecas sino también recompensas intrínsecas, de independencia y autonomía y de seguridad familiar. Este trabajo encuentra un punto de solapamiento con el campo de la empresa familiar que puede servir para justificar y reconocer que la empresa familiar, como un todo, puede también buscar unos objetivos determinados y no necesariamente iguales a los de la empresa no familiar y a los del fundador. Por lo tanto, no es suficiente medir el éxito, en los estudios comparativos entre empresas familiares y no familiares, por la variable económica financiera.

Tagiuri y Davis (1996) sostienen que el fundador no solo mantiene un fuerte poder en la empresa, sino que también una posición proporcionada en la familia. Los autores destacan seis importantes objetivos: que la empresa tenga empleados satisfechos y productivos, seguridad financiera y beneficios para el propietario, desarrollo de nuevos productos, vehículo para el crecimiento personal, social y autonomía y brindar seguridad. Existe un juego de poder que implica cumplir con determinados códigos familiares y que debe respetar el entorno familiar con relación a sus necesidades y exigencias. El encaje de la familia juega un papel fundamental sobre el fundador es en el momento de definir los objetivos de la empresa, por lo tanto, la influencia de la familia se realiza de forma indirecta a través de la persona del fundador. A conclusiones similares arriba Andersson et al (2002) al estudiar casos de fundadores sobre los cuales se revelaba la importancia sobre estos de la familia. Los fundadores querían continuar y crear un legado familiar, mejorar la posición económica familiar, vivir en un medio adecuado y perseguir el deseado estilo de vida.

Concentrar los esfuerzos de investigación en la persona del fundador implica perder de vista otros factores que afectarán a la empresa, es decir la familia. Dentro del campo se ha intentado reconocer la existencia de metas y objetivos propios de las empresas familiares. Sharma et al. (1997) reconocen en el proceso de planificación estratégica la influencia de la familia en la elección de los objetivos y sostiene que la empresa debe contemplar lo que la familia le exige para adecuar sus planes y su acción al logro de

aquellos. El grado de permeabilidad entre los sistemas repercutirá en los objetivos y en la motivación para mantener viva la empresa.

La familia y la empresa tienen cada uno por separado unas metas y objetivos. Pero al conjunto empresa-familiar, como sistema independiente, no le corresponde la suma de aquellos, es decir que al estudiar los objetivos de las empresas familiares hay que valorar la potenciación o minimización, por la interacción de todos sus miembros, de los objetivos para conformar aquellos que le son propios y que encajan en el conjunto.

Por lo tanto, la influencia de la familiar en las metas y objetivos de la empresa familiar, no solo puede ser representada por la interpretación y percepción del fundador, sino también a través de la participación activa de los miembros familiares cuando estos trabajan en la empresa. El trabajo de Lee y Rogoff (1996) demuestra que la participación de miembros familiares en la empresa familiar afecta las metas y actitudes de los propietarios administradores, comparándola con las metas y actitudes de propietarios que no trabajan con otros miembros familiares. Exponen, a partir de los resultados obtenidos, que las metas relacionadas con la familia (la creación de la empresa como soporte familiar, creación de algo para la familia y el traspaso de la empresa a los hijos) tienen mayor importancia para los propietarios que trabajan con familiares.

La visión aportada por Hall (2002) al descubrir que el proceso estratégico de las empresas no se basa en la racionalidad económica sino que existen otras racionalidades que determinan al mismo, conduce el análisis a la conclusión de que existe más de un objetivo y prioridades en la empresa que el de la maximización de los beneficios. Esta investigación concuerda con lo apuntado anteriormente al destacar que la participación de la familia puede cambiar los parámetros para la medición .

La pregunta que hay que contestar es: ¿Cómo se mide el éxito de la empresa familiar?. En el estudio realizado por Dunn (1995) se destaca que los administradores de las empresas familiares definen el éxito incorporando criterios subjetivos y objetivos (cuyas definiciones se centran en calidad y creación de puestos de trabajo como bienestar para los

miembros familiares y no familiares, reputación dentro de la industria y la comunidad local manteniendo un negocio saludable y rentable), a partir de sus propios términos los cuales difieren de las medidas racionales usadas tradicionalmente. El modelo que propone esta investigadora se relaciona con el tradicional debate sobre la importancia de cada uno de los sistemas y su efecto o poder en el sistema total (eg. Ward, 1987) y empíricamente probado posteriormente por Reid et al. (1999).

La revisión de la bibliografía demuestra el avance en el reconocimiento de los factores considerados para medir el éxito en la empresa familiar. Sin embargo, aún el campo necesita una mayor investigación para depurar los componentes. Uno de los trabajos que ha intentado modelizar una metodología para el estudio y análisis de las variables que definen el éxito en las empresas familiares es el de Sorenson (2000), quien clasifica los resultados en familiares y empresariales, reconociendo el mismo nivel de importancia entre los primeros y los segundos.

Hay una explícita intención por parte de los investigadores de responder con una interpretación independiente a la medición de la eficiencia de la empresa familiar, rasgo que resulta relevante al momento de distinguir los objetivos que persigue una empresa. La fundamentación aportada es válida para considerar que los parámetros sobre los que se mide la eficacia de la empresa familiar son diferentes a los de la empresa no familiar y que responden a una realidad derivada de la propia características donde la maximización de los resultados no necesariamente es el objetivo último ni el corte adecuado de medida. A conclusiones similares llega Andersson et al. (2002) al realizar un análisis de la literatura que destaca la diferencia de objetivos que persiguen las empresas familiares del resto, identificando el énfasis que se aplica a las ambiciones personales y familiares o a las necesidades de la familia. Entender qué motiva a las empresas familiares en su desarrollo empresarial es un factor crítico para decodificar el proceso de dirección familiar.

Reflexiones y elección de indicadores

La última dimensión que se toma en cuenta se relaciona con la eficacia de las empresas familiares para corroborar la profesionalización de las prácticas de gestión y

gobierno que aplican. No existe un acuerdo consensuado sobre el conjunto de variables que definen los objetivos de las empresas familiares y determinan el desempeño de las mismas. Tal como la bibliografía señala se considerarán dos dimensiones relevantes en las empresas familiares, los objetivos empresariales y los familiares.

El problema que se deriva de la eficacia es que el mismo no un concepto observable, sin un constructo, es decir una abstracción mental que no tiene un referente objetivo único y que está basado en preferencias y valores (Sánchez Quiroz, 2001). En el cuadro nº19 se han identificado y clasificado los trabajos del campo de la empresa familiar en función de los factores que se distinguen para hacer operativas la variable resultados y/o objetivos. No existe una visión común para clasificar la variable, es razonable esta disparidad porque en primer lugar existen trabajos a diferentes niveles: ejemplo Kuratko et al. (1997) o Lee y Rogoff (1996) a nivel individuo y Daily y Dalton (1992) y Sorenson (2000) a nivel empresa. Por lo tanto, de esta primera clasificación los trabajos que interesan y concuerdan con la investigación se relacionan con aquellos que intentan identificar los objetivos y/o resultados a nivel empresa.

La evolución en el pensamiento y la calidad de las investigaciones en el campo de la empresa familiar muestran el avance desde la visión de considerar solamente los resultados económicos (eg. Daily y Dalton, 1992) a la búsqueda de integrar los resultados económicos con otros de características más intrínsecas y relacionadas con el estado de bienestar del grupo familiar y no familiar (eg. Daily y Dalton, 1992 y Sorenson, 2000).

Utilizar medidas objetivas significaría considerar únicamente aquellas disponibles por los estados contables o fuentes secundarias. Esta posibilidad queda excluida por tres razones: 1) existe una considerable dificultad para disponer de información fidedigna y que refleje la realidad a partir de los estados contables, 2) los datos secundarios para las empresas familiares son muy escasos y 3) la escasa posibilidad de comparar los datos si realmente fuera posible obtenerlos.

Cuadro N° 19: Identificación de los trabajos en el campo de la empresa familiar que han intentado hacer operativa la variable objetivo / resultado

Autores / Muestra / Metodología	Factores	Indicadores
Kuratko et al. (1997) 234 pequeñas empresas (Estados Unidos). Emprendedores Encuesta respondida por el propietario o administradores	Recompensas extrínsecas	Bienestar personal, incrementar los ingresos personales Incrementar las oportunidades de ingreso.
	Recompensas Intrínsecas	Reconocimiento público, Desafío, Disfrutar con la emoción, Probar que uno mismo puede.
	Independencia y autonomía	Mantener la libertad personal, Seguridad personal, Auto-empleo, Ser el propio jefe, Controlar el destino del propio empleo.
	Seguridad familiar	Asegurar el futuro a los miembros familiares, Construir un negocio para transferirlo.
Sorenson (2000) 59 pequeñas empresas (Estados Unidos) Encuesta	Resultados empresariales	Comparación del desempeño financiero con el mejor competidor, Ganancia en los últimos 5 años, Variación de la ganancia en los últimos 5 años.
	Satisfacción e independencia de la familia	Amor propio, Desafío personal, satisfacción y recompensa, Desempeño financiero (dinero disponible para la flia.), Calidad de vida en el trabajo, Seguridad familiar, Independencia familiar.
	Unión familiar	Tiempo para estar con la familia, Lealtad y apoyo familiar, Unión familiar.
	Respeto a la comunidad	Un nombre respetado en la sociedad, Lealtad a los clientes, Buen nombre en la comunidad de los negocios.
	Desarrollo del negocio y los hijos	Interés familiar en los negocios, Desarrollo de las habilidades de los hijos, Intención de desarrollar otros negocios.
	Satisfacción de los empleados	Están satisfechos con sus trabajos, Con el rol que desempeñan, Se sienten realmente parte de negocio.
	Compromiso de los empleados	Sienten que lo que sucede en la empresa es realmente importante para ellos.
Daily y Dalton (1992) 186 pequeñas empresas (Estados Unidos) Datos secundarios	Desempeño económico	Relación precio beneficio, Retorno de activos, Retorno del capital.
Lee y Rogoff (1996) 231 propietarios de empresas con participación familiar o sin participación familiar (Estados Unidos) Cuestionario	Objetivos y actitudes de los propietarios	Ganar mucho dinero, Vivir como y donde quiera. Contribuir a la sociedad, Cumplir otras expectativas.
	Objetivos y actitudes familiares	El objetivo más importante a la hora de iniciar el negocio es la familia, A la hora de iniciar el negocio, el objetivo más importante fue mantener a la familia, El plan es dirigir el negocio durante el resto de la vida y luego pasarlo a los familiares.
Tagiuri y Davis (1992) 524 propietarios y/o administradores de empresas familiares exitosas Cuestionario	Económico, personales, familiares y sociales.	El cuestionario se clasificaba en un conjunto de ítem clasificados en 5 apartados: aspectos financieros, responsabilidades del propietario, recursos humanos, consideraciones personales y estrategia de la empresa)
Reid et al. (1999) 1065 empresas familiares Cuestionario	Orientación de la empresa en función de: primero la familia o primero la empresa	Rigidez (propiedad, crecimiento, financiación y dirección), Riesgo, Utilización de miembros familiares en la empresa.

Capítulo 3: Pasos en la construcción de un modelo específico de profesionalización

Utilizar un conjunto de medidas subjetivas tendentes a medir la eficacia de las empresas familiares es conjugar una variedad de elementos diferenciadores de lo que persigue la empresa familiar y que la revisión bibliográfica ha transmitido sobre las expectativas que genera la creación y consolidación de un proyecto familiar empresarial.

Cuadro N° 20: Indicadores de resultados empresariales y resultados familiares

Dimensiones	Indicador
Resultados empresariales	Crecimiento de las ventas. Cuota de mercado. Beneficio neto. Cash-Flow. Ratio Beneficio/Ventas. Rendimiento sobre la inversión. Desarrollo de productos. Desarrollo de mercados. Adaptación a las necesidades de los clientes. Reducción de costes. Desarrollo de personal. Mantenimiento del entorno ambiental. Satisfacción del cliente. Calidad de servicios.
Resultados familiares	Desempeño financiero (dinero disponible para la flia.). Calidad de vida en el trabajo. Seguridad familiar. Independencia familiar. Tiempo para estar con la familia. Lealtad y apoyo familiar. Unión familiar. Un nombre respetado en la sociedad. Lealtad a los clientes. Buen nombre en la comunidad de los negocios. Interés familiar en los negocios. Desarrollo de las habilidades de los hijos. Intención de desarrollar otros negocios.

Fuente: elaboración propia basado en los trabajos de Sorenson (2000) y Gupta y Govindarajan (1984).

El trabajo de Sorenson (2000) investiga las medidas de eficacia de las empresas familiares destacando dos grupos principales, los resultados empresariales y los resultados familiares. De este trabajo se tomarán los indicadores que miden los resultados familiares para el presente trabajo eliminando solo aquellos indicadores que hacen referencia a las preferencias de fundador. La eliminación de estos se debe a la búsqueda de una relación entre los objetivos y el nivel de estudio elegido.

El segundo trabajo que se utilizará para definir y medir la variable objetivo / resultado es el trabajo de Gupta y Govindarajan (1984), más concretamente en los indicadores relacionados con la empresa. Si bien no es una investigación del campo de la empresa familiar, se considera que los objetivos y/o resultados empresariales que buscan las empresas (familiares o no) son iguales.

3.5.6. “Ámbito de la influencia familiar”

La etiqueta pendiente por analizar es la influencia familiar. A través de los diferentes enfoques y temas de estudios que se han tratado en los capítulos anteriores queda plasmada la importancia de considerar esta dimensión en el análisis.

La posición o enfoque que asuma la investigación, condicionará la determinación del tipo de influencia que se pretende medir. No es lo mismo considerar que la empresa y la familia son dos sistemas diferentes, que la interpretación sistémica que adjudica la existencia de una unidad de análisis independiente para la empresa familiar.

Los trabajos que intentan medir esta variable son los que identifican la necesidad de que las empresas familiares organicen el consejo familiar. La utilización de un consejo implica que la empresa familiar ha desarrollado estructuras, canales y medios de relaciones formales, es decir conocidos y potencialmente administrables. La utilización de un consejo de familia por parte de las empresas familiares Españolas no es muy elevado, en la muestra de las empresas familiares que pertenecen al Instituto de Empresa Familiar, realizado por Cabrera Suárez y Santana Martín (2000), solo un 29% de las empresas posee un consejo de familia.

Por lo tanto, es necesario conocer lo que sucede en las empresas que aún no han desarrollado estos instrumentos de relaciones formales a través de un consejo familiar. Las relaciones familiares informales son de considerable importancia en el desarrollo de la empresa y, por esto, es necesario indagar cómo son esas relaciones cuando no existe el consejo de familia debido a que este último sustituye las relaciones informales por relaciones formales. La profesionalización de la empresa no siempre implica la creación de

Capítulo 3: Pasos en la construcción de un modelo específico de profesionalización

un consejo familiar, puede ocurrir que informalmente la empresa sea capaz de estructurar la relación sanamente y en pos del desarrollo de la empresa familiar y con las mismas características que cuando utiliza un consejo de familia. Por esto, la intención es medir en qué aspectos, informalmente, la familia ejerce una mayor influencia, es decir cuales son las funciones que cumple.

Partiendo de las consideraciones del modelo propuesto, la influencia será entendida y clasificada según su naturaleza (influencia directa o indirecta). Es decir, la empresa familiar es un todo susceptible de análisis que no está exenta de influencia externas por ejemplo del mercado, sector o la familia misma. El tipo de relación que informalmente presente la familia condicionará determinadas actuaciones con relación a las prácticas de gestión y gobierno dentro de la empresa.

La definición de los indicadores para medir la relación de influencia enfrenta dos problemas: 1) es un tema delicado para ser respondido porque toma elementos personales afectivos y 2) el hermetismo que envuelve la relación. Por lo tanto, para hacer operativa la dimensión se han considerado aquellas características recogidas en la bibliografía descriptiva para representar la relación o influencia que ejerce la familia en la empresa y los elementos que el consejo de familia debe sustituir en la relación. En el cuadro n°21 se especifican los indicadores que en las relaciones informales de la familiar afectan a la empresa familiar.

Cuadro N° 21: Indicadores del tipo de influencia familiar

Dimensiones	Indicador
Influencia directa	Sobre la entrada de nuevos familiares en la empresa. Dirimir conflictos familiares que afectan a la empresa. Consejos sobre carreras profesionales de los familiares. Vinculos familiares externos para el desarrollo de la empresa.
Influencia indirecta	Lo que la familia espera de la empresa. Aspectos de la sucesión familiar. Rendimiento de las familiares en la empresa. Rendimiento de la empresa en su conjunto

3.6. Resumen de ámbitos, dimensiones, indicadores y variables

Con el presente capítulo se cierra el primer círculo metodológico de la tesis doctoral que incluye la propuesta del modelo específico de investigación, la justificación de las dimensiones y la expresión operativa de las mismas.

El modelo específico ha quedado formado como manifestación de las preguntas de investigación. La primera parte se relaciona con un análisis exploratorio de las dimensiones, mientras que la segunda parte hace referencia a los modelos conceptuales de la profesionalización.

Desde la unidad IV en adelante la dinámica del proceso de investigación traslada su centro de gravedad hacia el estudio empírico del trabajo tomando el desarrollo teórico y la construcción metodológica de los modelos como bases para la contrastación y respuesta de las preguntas de investigación.

Parte III: Contrastación del Modelo de Investigación

Capítulo 4:
Diseño de la investigación y
metodología

El punto de partida de este capítulo es definir el diseño de investigación que se utilizará para hacer operativa la estructura del modelo específico definido en los capítulos anteriores y establecer el perfil metodológico para la contrastación de las proposiciones de trabajo y las preguntas de investigación.

En la primera parte del capítulo se establece el diseño general de investigación, es decir, la estrategia de recogida de información adecuada al nivel de estudio y la especificación del instrumento adaptado a las necesidades y objetivos del trabajo.

En la segunda parte del capítulo definirán los aspectos más relevantes de la organización del trabajo de campo. Se establecerán los elementos para definir las empresas familiares de la muestra y el contexto y ámbito en los que se aplicará el estudio.

4.1. Diseño del estudio

El diseño establece los procedimientos englobados en un plan de acción para la obtención de la información necesaria tendente a dar respuesta a los interrogantes planteados en el modelo de investigación teórico. Siguiendo la lógica investigadora tres cuestiones son claves en el diseño: a) unidad de análisis, b) fuentes de información y c) diseño de instrumento de recogida de información.

4.1.1. Nivel de estudio

Se ha destacado en el apartado de revisión de la literatura que los autores estudiaron las empresas familiares desde diferentes puntos de vista y dentro de tres niveles que contemplaba el nivel negocio, grupo o familia e individuo. Dada la complejidad de integrar en un análisis los diferentes niveles, la actividad investigadora conlleva tomar decisiones y elecciones para elaborar el modelo específico de estudio que haga viable la investigación.

Para el presente trabajo de investigación, y dada la problemática que se plantea, el nivel de estudio que se maneja es el nivel negocio y la profesionalización será entendida para esta unidad y no para otras unidades como podría ser el caso del individuo o la familia. La visión de profesionalización se aprecia en la organización a través de su comportamiento; es decir de sus estructuras, decisiones y resultados y no en las personas que la integran aisladamente.

La empresa familiar es un todo susceptible de ser analizado como un fenómeno social capaz organizar los recursos y capacidades y generar una o varias ventajas competitivas que le conduzcan a los objetivos deseados. La concepción de estudio de la empresa familiar como un todo para generar su propia personalidad, más allá de su validez, no se deriva de una sola persona sino de un conjunto de relaciones internas y externas que se manifiestan en elementos tales como la estructura, las prácticas y los objetivos / resultados.

4.1.2. Selección de la fuente de investigación

El segundo paso del diseño de investigación lo define la selección de la fuente de información, es decir, el medio a través del cual se recopila de manera ordenada y sistemática los datos necesarios para contrastar las preguntas de investigación. Para el presente trabajo de investigación se ha escogido la fuente de información primaria en función de su origen porque es la que permite al investigador obtener la información necesaria para la investigación y porque no existen otras fuentes de información útiles a los objetivos de investigación del modelo propuesto.

Según la finalidad de los datos, la investigación es esencialmente cuantitativa utilizándose como medio de recogida de información la encuesta por ser la que mejor se ajusta a las necesidades de información. Las bases sobre las que se sustenta el modelo exploratorio y conceptual de profesionalización hacen necesario que los datos se adapten a los objetivos para la propia contrastación. Dentro de las diferentes alternativas de encuestas que existen, el cuestionario representa el instrumento que, por sí mismo, permitirá recopilar los datos relevantes de los indicadores y hacer operativo el modelo.

4.1.3. Instrumento de recogida de la información: análisis del cuestionario

La construcción del cuestionario ha seguido un orden lógico y coherente teniendo en cuenta el ámbito de estudio, embrionario, en el que se encaja la presente investigación tal y como se ha destacado en los capítulos precedentes. Partiendo de esta realidad los pasos seguidos han sido los siguientes:

- La revisión teórica, que se ha utilizado como fundamento teórico para el reconocimiento de los ámbitos relevantes de estudio de la profesionalización.
- La revisión empírica de los trabajos disponibles en el ámbito de la empresa familiar para hacer operativas las dimensiones y construir los ítemes de medición.
- La revisión empírica de los trabajos fuera del ámbito de la empresa familiar para ajustar potenciales mediciones y escalas al estudio de la empresa familiar y en concreto al presente modelo de investigación.

Por lo tanto, la construcción del cuestionario como base para la obtención de información necesaria en la contrastación del modelo de investigación también representa en este estudio un aporte significativo desde el punto de vista metodológico. La combinación de los tres elementos utilizados en la dinámica del análisis ha convergido en un producto final, el cuestionario, que satisface los objetivos propuestos.

Para validar el cuestionario se ha sometido al mismo a revisión tanto por expertos profesores en la materia como por empresarios familiares. Con los primeros se ha debatido cambios relacionados a los objetivos de cada pregunta con el modelo y sus correspondientes escalas, mientras que con los segundos la discusión giró en torno al entendimiento de las preguntas formuladas en el cuestionario y los aspectos críticos de los ítems que requerían información sobre aspectos familiares. Las valoraciones recibidas de cada participante en el pretest han permitido realizar modificaciones relacionadas con ambigüedades, estructura gramaticales o por duplicidad de información recogida en las preguntas.

Con los cambios realizados se ha logrado un cuestionario que cumple con la función de sencillez adaptándolo a la jerga empresarial familiar y con la función de recoger la información necesaria para mediar lo que se pretendía observar según los objetivos establecidos en el modelo teórico.

El cuestionario se compone de 7 bloques fundamentales que responden a los objetivos del modelo propuesto. El primero de ellos hace referencia a la información general, es decir, a los datos demográficos de la empresa en particular para su identificación en la muestra y de la persona que responde el cuestionario. En los bloques 2, 3, 4 y 5¹⁴, se pretende recoger la información de los ámbitos funcionales para medir los ítems de las dimensiones definidas en el modelo. En el bloque 7 se encuadra el componente que mide la eficacia.

A continuación se analizan cada uno de los bloques identificando las intenciones de las preguntas seleccionadas, la escala de medición y el objetivo que persiguen. Solo se identifican a continuación las preguntas del cuestionario que se utilizan en el análisis y dejando de lado el resto de las preguntas porque no forman parte del presente modelo de investigación.

¹⁴ El bloque 6 no se ha introducido en la explicación porque las medidas de los ítems de centralización de cada uno de los ámbitos no han sido considerados en el modelo de investigación propuesto en el presente trabajo.

Bloque información general: este bloque está destinado a recoger información general de la empresa: componentes demográficos y estructurales (actividad, ámbito de actuación, ubicación de la sede social, generación en la gestión y estructura de capital), responden a esta dinámica las preguntas D, E, F, G y H. Hay que hacer especial mención a los apartados G (estructura de capital) y H (generación en la gestión) que serán utilizados para corroborar la existencia de las condiciones de empresa familiar definidas en esta investigación. Los apartados A (miembro o no de la familia), B (capital que posee) y C (formación) recogen la información de la persona que contesta el cuestionario y que servirá para medir la veracidad y utilidad de los datos aportados.

Bloque gobierno: representa el segundo bloque de medición de los ítems del modelo propuesto cuyo objetivo es definir los lineamientos generales de funcionamiento de la empresa familiar en el ámbito del gobierno.

Consejo de administración

- **Formalidad:** el objetivo es medir la estructura que se utiliza para el gobierno de la empresa. En la pregunta A se pide al encuestado que identifique la existencia o no de un consejo de administración y de políticas de funcionamiento que rigen al órgano en cuestión.
- **Tareas y funciones:** pretende medir las funciones y tareas reales que le son atribuidas al consejo de administración; es decir, identificar en que tipo de decisiones trascendentales y estratégicas de la empresa participa el consejo en su conjunto. En la pregunta D se pide al encuestado que valore el grado de importancia de un conjunto de tareas y funciones en una escala de 1 a 5, “nada importante” a “muy importante”.

Influencia de la familia: no se ha definido la influencia como un bloque diferenciado sino dentro del bloque órganos de gobierno. El objetivo es definir un conjunto de acciones que se producen informalmente en la familia y que tienen repercusión en la empresa. En la pregunta B del bloque órganos de gobierno se pide al encuestado que valore

la repercusión que tiene un conjunto de hechos en el seno de la familia sobre la marcha de los negocios utilizando una escala para cada ítem de 1 a 5, “sin repercusión” a “elevada repercusión”.

Bloque recursos humanos: el segundo bloque de los ámbitos funcionales se relaciona con los ítemes de las prácticas de recursos humanos.

- Formalidad: El objetivo es medir la existencia de reglas por escrito o no sobre las que se desarrolla la gestión de los recursos humanos en las empresas familiares para los puestos de la alta dirección, es decir corroborar la existencia de procedimientos pre-determinados de las políticas de recursos humanos. En la pregunta C se solicita al encuestado que identifique la existencia o no de políticas de recursos humanos por escrito en la empresa familiar.
- Prácticas de recursos humanos: el objetivo es identificar el tipo de prácticas de recursos humanos que se aplican a la alta dirección. En la pregunta D se pide al encuestado que valore la utilización de un conjunto de ítemes que resumen las potenciales prácticas de la empresa familiar con una escala de 1 a 5, “no se utiliza”, a “muy utilizada”
- Aplicabilidad a las relaciones: esta variable mide el contraste en el trato que puede existir entre los directivos con algún tipo de parentesco y aquellos que no ostentan esta característica. En la misma pregunta D se pide al encuestado que, para cada ítem, identifique el grado de utilización según sean, los directivos, miembros familiares o no familiares.

Bloque sucesión: el tercer bloque fundamental de los ítemes del modelo que reflejan el ámbito de la sucesión.

- Formalidad: el objetivo es identificar el tipo de procedimiento que maneja la empresa con relación a la sucesión. En la pregunta A se pide al encuestado que identifique si existe en la empresa una planificación de la sucesión por escrito. La respuesta de los encuestados permitirá identificar la utilización o no del principal

elemento que definiría la formalidad del proceso.

Si la respuesta de los encuestados es positiva, es decir que poseen un plan por escrito del proceso sucesorio, se pide que identifique la estructura o amplitud del mismo indicando los elementos que componen el plan.

- Desarrollo y formación del sucesor: el objetivo es identificar la postura que asume la empresa familiar en la decisión de formación y entrenamiento del sucesor y/o sucesores para responder al reto futuro del liderazgo. En la pregunta C se pide al encuestado que valore un conjunto de actividades medidas con una escala de 1 a 5, “nada importante” a “muy importante”.

Bloque estrategia: representa el último bloque del modelo con relación a los ítems que se utilizarán para medir el comportamiento de las empresas familiares.

- Formalidad: nuevamente la formalidad será considerada como una variable para medir el grado de organización que tienen las decisiones. En la pregunta A se pide al encuestado que identifique si existe en la empresa un plan estratégico por escrito.
- Proceso de toma de decisiones estratégicas: el objetivo de esta variable es descubrir el proceso de toma de decisiones estratégicas con independencia de la formalidad y de la existencia de un plan por escrito. En la pregunta B se pide al encuestado que valore un conjunto de elementos que se consideran claves en el proceso de toma de decisiones estratégicas (ítems utilizados por Robinson y Pearce II (1983) y Lyles et al (1993) y adaptados al fenómeno de la empresa familiar) en función de una escala de 1 a 5 “nada importante” a “muy importante”.
- Postura estratégica: el objetivo de esta variable es identificar la postura estratégica de la empresa familiar en su relación con el medio externo para competir. En la pregunta C se pide al encuestado que valore diferentes aspectos estratégicos en función de una escala de 1 a 5, “nada importante” a “muy importante”.

Bloque resultados: El último bloque del cuestionario tiene su relación con el

modelo al medir la eficacia del desempeño organizativo. A partir del desarrollo teórico, la dimensión resultado se centrará en dos perspectivas: familia y empresa.

- Resultados empresariales y familiares: el objetivo de esta variable es doble, por un lado la identificación de los objetivos que persiguen las empresas familiares y por otro la percepción del grado de alcance de los objetivos. En la pregunta A se pide al encuestado que valore un conjunto de resultados empresariales y familiares a través de una escala de 1 a 5, “nada importante” a “muy importante”. En la misma pregunta se le pide al encuestado que valore los resultados obtenido de ese conjunto de objetivos en función de una escala de 1 a 5, “muy malo” a “muy bueno”.

4.2. Organización del trabajo de campo

El trabajo de campo se ha dividido en dos etapas, la primera dedicada a la especificación de los elementos necesarios para seleccionar las empresas familiares y crear la base de datos de la muestra seleccionada y una segunda etapa dedicada a la recogida de información a través de la encuesta telefónica, método que permite incrementar la exactitud, obtener cuestionarios completos y aumentar el porcentaje de respuesta (Merz y Sauber, 1995)

El primer dilema que se plantea en un estudio en el ámbito de la empresa familiar es definir los parámetros sobre los cuales se identificarán las empresas objeto de estudio. La revisión realizada en el primer capítulo del presente trabajo de investigación hace referencia a esta problemática y deja sentada las bases sobre la variabilidad de elementos claves para la definición de las empresas.

Los trabajos de investigación con empresas familiares españolas han utilizado al Instituto de Empresa Familiar para formar las muestras y obtener datos empíricos, ya que no existe un consenso y una base de datos que identifique a las empresas familiares en España. Por ejemplo, el trabajo de Cabrera y Santana sobre órganos de gobierno con una

muestra de 612 empresas y el trabajo de Ayala y Vázquez¹⁵ sobre la creación de valor con una muestra de 59 empresas familiar utilizan como base de datos, para la formación de la muestra, las empresas asociadas al Instituto de Empresa familiar y a las asociaciones territoriales anexas.

Partiendo de la existencia de potenciales y múltiples elementos, según la revisión teórica, que podrían someterse al análisis de la definición y la posterior construcción de la muestra, el investigador, en función de los objetivos derivados de la propia investigación, ha establecido dos factores explícitos que deberían cumplir, indistintamente, las empresas para considerarse empresas familiares: 1) que en el consejo de administración o en los cargos directivos existan familiares y/o 2) que el capital esté repartido entre familiares.

Planteados los dos criterios básicos para seleccionar las empresas con características familiares, el tercer elemento se relaciona con el tamaño de la empresa que permita capturar la información relevante de los ámbitos y dimensiones a través de los ítems plasmados en el cuestionario como medio de recogida de información. Para ello, el tamaño de la empresa se mide en función del número de empleados contratados en promedio en el último ejercicio económico utilizando un rango de entre 50-500 empleados.

Sobre la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) y DUM se han aplicado los criterios anteriormente descritos. Partiendo de una base de datos original de casi 16.000 empresas que respondían al parámetro de tamaño fijado anteriormente, 4.450¹⁶ empresas aplicaban las condiciones establecidas para considerarse familiares.

El modelo teórico y las preguntas de investigación no restringían el ámbito de actuación de las empresas a sectores específicos, sino todo lo contrario. La amplitud de perspectiva sobre la que se fundamenta el análisis teórico de la profesionalización de la

¹⁵ Trabajos de investigación que pueden descargarse de la página web del Instituto de Empresa Familiar (www.iefamiliar.es).

¹⁶ Casi un 30% de la muestra de todas las empresas españolas de entre 50 a 500 empleados han sido consideradas como familiares. El bajo porcentaje, si se lo compara con la información que aporta el Instituto de Empresa Familiar (65% de las empresas españolas son familiares), queda justificado porque se han aplicado parámetros restringidos para su definición.

empresa familiar ha permitido que la muestra seleccionada dispusiera de una abanico amplio de sectores enriqueciendo de esta forma el desarrollo del objetivo último de crear un concepto de profesionalización de empresa familiar.

La segunda etapa dedicada a la recogida de la información, trabajo de campo propiamente dicho, se ha realizado a través de los servicios contratados a la empresa MerkaStar SL suministrándole la base de datos de empresas familiares (con las referencias pertinentes de nombre de la empresa, actividad, dirección y teléfono) y la persona de contacto que en todos los casos coincidía con el director gerente de la empresa familiar o miembro del consejo de dirección.

Para alcanzar una correcta recogida de información se mantuvo una reunión con las personas encargadas de la empresa MerkaStar SL que coordinarían el trabajo de campo para explicar el cuestionario, resolver las dudas planteadas en torno a la terminología y transmitirles los objetivos de la investigación.

Para ampliar las posibilidades de respuestas, sin perder los objetivos de la investigación y de la información considerada relevante, se amplió las posibilidades de entrevista a terceras personas que ocuparan un cargo en la dirección y que manifestaran su conocimiento de las relaciones empresariales y familiares de la empresa.

El trabajo realizado por la empresa MerkaStar SL comenzó la cuarta semana del mes de julio de 2004 y finalizó en la primera semana de octubre de 2004. Semanalmente la empresa subcontratada para el trabajo de campo informaba sobre los avances, el número de encuestas efectivamente realizadas y las incidencias producidas. Cuando las incidencias eran salvables, por ejemplo números de teléfonos erróneos, se procedía a la subsanación de las mismas actualizando la base de datos y generando un nuevo listado corregido. De esta forma se ha intentado que la incidencia redujeran la muestra original de empresas.

Una vez finalizado el trabajo de campo y recibidos todos los cuestionarios (732 empresas encuestadas) se procedió a la verificación y al análisis para corroborar que los cuestionarios estaban completos.

En el cuadro nº22 se presenta la ficha técnica de la investigación como resumen del trabajo de campo realizado.

Cuadro N° 22: Ficha técnica de investigación

Población	Empresas familiares
Ámbito Geográfico	Territorio nacional español
Unidad de análisis	La empresa familiar como unidad de análisis
Elementos para definir la muestra	1) Familiares en los puestos de dirección. 2) Capital repartido entre familiares 3) Tamaño: 50 a 500 trabajadores.
Tamaño de la muestra	4450 empresas familiares
Obtención de la información para construcción de la muestra	1) Base de datos SABI 2) Base de datos DUM
Duración del trabajo de campo	Última semana de Julio a primera semana de Octubre de 2004
Tasa de respuesta	16,44% (732 cuestionarios)
Tratamiento de la información	SPSS 12 para windows Amos 5 para windows Análisis previo de los datos (estadísticos descriptivos) Construcción de dimensiones: análisis factorial – Alpha de Cronbach. Modelo exploratorio: Análisis cluster – análisis discriminante – ANOVA Modelos de profesionalización: Ecuaciones estructurales

Capítulo 5:
Análisis e interpretación de los
resultados

El objetivo del capítulo es describir los procedimientos estadísticos desarrollados, los análisis propuestos para la contrastación del modelo de investigación y la interpretación de los resultados.

En el primer apartado se analiza el trabajo de campo a través de la descripción de la muestra objeto de estudio para dibujar un perfil del conjunto de empresas participantes. En el segundo apartado, análisis de los datos, se realiza la construcción de las medidas de cada uno de los ámbitos funcionales (gobierno, recursos humanos, sucesión, estrategia, eficacia e influencia familiar) y se crean las dimensiones correspondientes que sirven para la contrastación de los modelos de investigación.

En el tercer apartado se realiza la contrastación del modelo exploratorio para dar respuesta a las primeras cuatro proposiciones formuladas. En el último apartado se contrastan los modelos conceptuales de la profesionalización que responden a las proposiciones quinta y sexta.

5.1. Índice de respuestas y composición de la muestra

De las 4450 empresas familiares definidas inicialmente en la muestra, 732 empresas respondieron correctamente el cuestionario, lo que representa un nivel de respuesta del

16,44%. En el cuadro nº23 pueden observarse los niveles de respuesta por cada una de las Comunidades Autónomas del territorio español.

Cuadro N° 23: Índice de respuesta por Comunidad Autónoma

Comunidad Autónoma	% de respuesta
Andalucía	16%
Aragón	15%
Asturias	11%
Canarias	14%
Cantabria	15%
Castilla la Mancha	21%
Castilla y León	16%
Cataluña	15%
Extremadura	17%
Galicia	23%
Islas Baleares	18%
La Rioja	22%
Madrid	16%
Ceuta y Melilla	17%
Murcia	21%
Navarra	17%
País Vasco	16%
Valencia	16%

Para clasificar las empresas de la muestra según sus actividades se ha utilizado el código de Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-93). En el siguiente cuadro se describen, para la base de datos de empresas familiares como para la muestra de empresas encuestadas, los diferentes grupos de actividades, el número de empresas representadas y el porcentaje de participación. En la última columna se identifica el porcentaje de cobertura para cada una de las actividades.

Cuadro N° 24: Clasificación de las empresas según el código CNAE-93

Actividad - clasificación código CNAE	Empresas Base de Datos		Empresas encuestadas		Porcentaje de cobertura por actividad
	N°	%	N°	%	%
Agricultura, ganadería, caza y selvicultura	79	1,78%	8	1,09%	10,13%
Pesca	16	0,36%	5	0,68%	31,25%
Industrias extractivas	41	0,92%	3	0,41%	7,32%
Industria textil y de la confección	341	7,66%	63	8,61%	18,48%
Industria de la alimentación, bebidas y tabaco	191	4,29%	30	4,10%	15,71%
Industria del cuero y calzado	51	1,15%	6	0,82%	11,76%
Industria de la madera y del corcho	74	1,66%	16	2,19%	21,62%
Industria del papel, edición, artes gráficas y reproducción de grabados	143	3,21%	24	3,28%	16,78%
Industria química	95	2,13%	16	2,19%	16,84%
Industria de la transformación del caucho y Materias Plásticas	295	6,63%	60	8,20%	20,34%
Metalurgia y fabricación de productos metálicos	283	6,36%	54	7,38%	19,08%
Industria de la construcción de maquinaria y equipo mecánico	127	2,85%	23	3,14%	18,11%
Industria de la construcción de maquinaria y equipo mecánico	80	1,80%	12	1,64%	15,00%
Fabricación de material de transporte	69	1,55%	11	1,50%	15,94%
Industrias manufactureras diversas	110	2,47%	18	2,46%	16,36%
Construcción	591	13,28%	86	11,75%	14,55%
Comercio	892	20,04%	176	24,04%	19,73%
Hostelería	237	5,33%	33	4,51%	13,92%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	251	5,64%	33	4,51%	13,15%
Actividades inmobiliarias y de alquiler - Servicios Profesionales	320	7,19%	38	5,19%	11,88%
Educación	21	0,47%	2	0,27%	9,52%
Actividades sanitarias y veterinarias	56	1,26%	6	0,82%	10,71%
Otras actividades sociales y de servicios prestados a la Comunidad	87	1,96%	9	1,23%	10,34%
Total	4450	100,00%	732	100,00%	

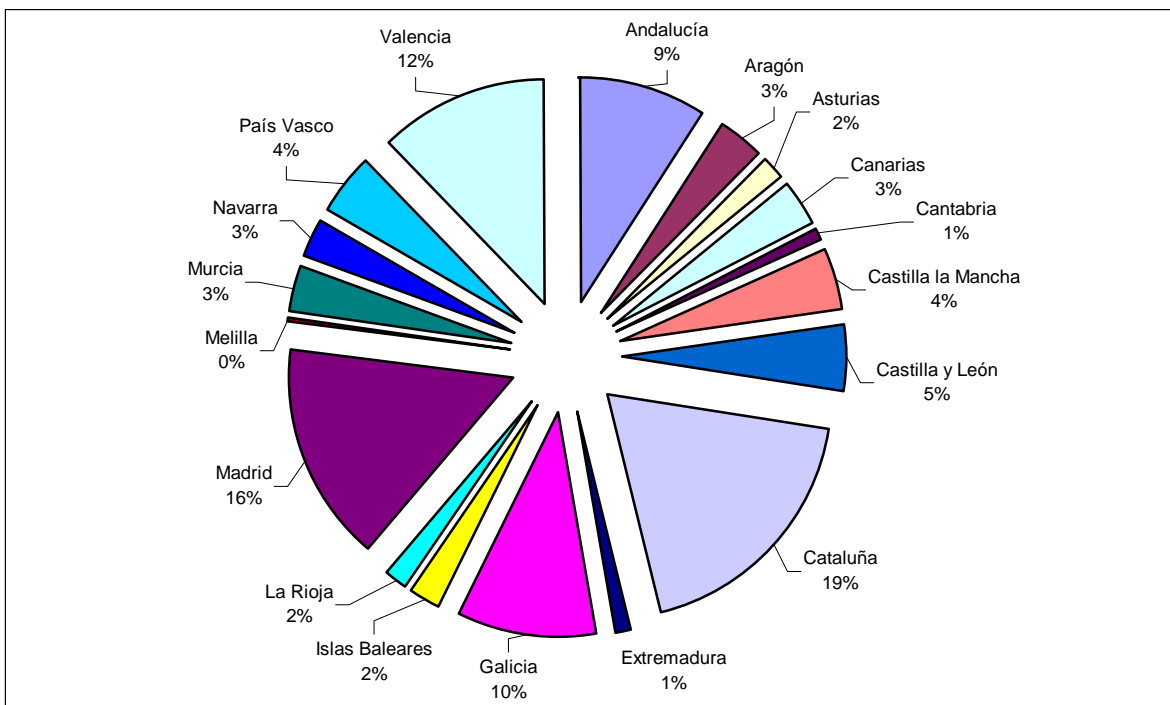
Con respecto a la ubicación de la sede social de las empresas encuestadas (cuadro n°25), el 78,3% de las mismas están situadas en centros urbanos mientras que el resto (21,7%) en zonas rurales.

Cuadro N° 25: Ubicación de la sede social de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Rural	159	21,7	21,7	21,7
Urbana	573	78,3	78,3	100,0
Total	732	100,0	100,0	

En la figura nº4 se identifican las empresas de la muestra definitiva distribuidas por comunidades autónomas, siendo Cataluña, Madrid, Valencia y Galicia las comunidades con mayor representación.

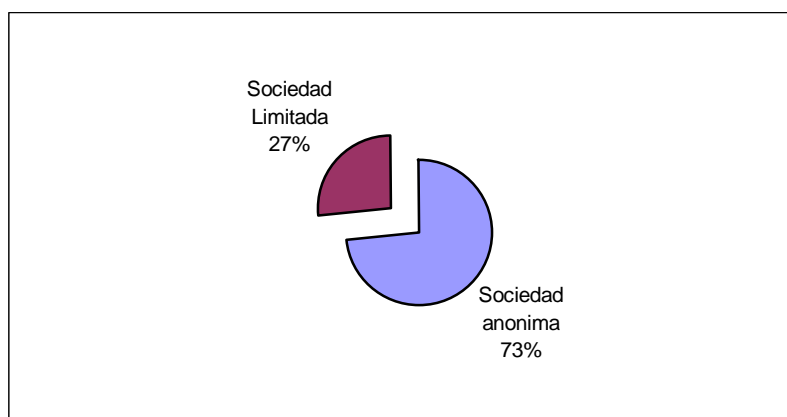
Figura 4: Distribución de empresas por comunidades



El tamaño medio de las empresas de la muestra, medido en términos del número de empleados contratados en el último ejercicio, asciende a 110 trabajadores, indicando que la muestra se compone de empresas pequeñas y medianas. El tamaño medio de la base de datos de 4450 empresas que se utilizó para el trabajo de campo asciende a 157 trabajadores.

Las empresas principalmente adoptan la forma jurídica de Sociedad Anónima (figura nº5) en la muestra de empresas encuestadas. Con porcentajes similares están distribuidas las empresas de la base de datos original.

Figura 5: Distribución de empresas según forma jurídica



Con respecto al capital de las empresas y su distribución en los grupos familiares independientes, se observa en el cuadro n°26 que en un 75,7% de las empresas encuestadas la distribución del capital se compone de una única familia que posee el 90% o más de las participaciones (sociedad limitada) o acciones (sociedad anónima). Este dato revela que la mayoría de las empresas de la muestra están cerradas a la entrada de accionistas ajenos a la familia. El resto de las empresas de la muestra están representadas por más de un grupo familiar en el capital.

Cuadro N° 26: Tipo de empresa familiar – grupos familiares en la composición del capital¹⁷

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Familia única (+ 90%)	554	75,7	75,7	75,7
Familia dominante (51% y 89%)	55	7,5	7,5	83,2
Familias diversas (todas menos de 50%)	112	15,3	15,3	98,5
Familias minoritarias (NF ¹⁸ + 51%)	11	1,5	1,5	100,0
Total	732	100,0	100,0	

¹⁷ Las empresas han sido clasificadas en función de los grupos familiares. Un grupo familiar es aquel formado por todas las acciones y participaciones de las personas de una misma familia.

¹⁸ El tipo de empresa “familias minoritarias” se compone de empresas con altos porcentajes de participación no familiar en el capital (más del 51%), pero con una participación familiar suficiente para la toma de decisiones.

Con respecto a la generación que dirige la empresa, teniendo en cuenta la persona que ostenta el cargo de director gerente, el cuadro n°27 señala que 80,9% de las empresas se encuentran entre la primera y segunda generación. Las empresas en tercera generación o subsiguientes solo representan una parte pequeña de la muestra. Las 29 empresas que tienen el cargo ocupado por un miembro no familiar son empresas que se encuentran en la tercera o cuarta generación.

Cuadro N° 27: Generación que dirige la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Generación fundadora	268	36,6	36,6	36,6
Hijos de la generación fundadora	324	44,3	44,3	80,9
Nietos de la generación fundadora	111	15,2	15,2	96,0
El cargo es ocupado por un miembro no familiar	29	4,0	4,0	100,0
Total	732	100,0	100,0	

La antigüedad del grupo de empresas familiares puede ser un dato significativo que se relaciona con la generación que dirige la empresa. La antigüedad promedio de las empresas es de 25 años, identificada con la edad crítica del grupo en el período de transición entre la generación fundadora y los hijos de la generación fundadora.

Con respecto a la persona que contesta el cuestionario, el 86,2% de las respuestas han sido proporcionadas por directivos, fundadores o consejeros delegados. El resto de las respuestas han sido contestada por personas que los contactos originales de las empresas han designado, coincidiendo con familiares no directivos o adjuntos a dirección.

Cuadro N° 28: Puesto o cargo de la persona que responde el cuestionario

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Consejero Delegado	49	6,7	6,7	6,7
Director Gerente / Administrador / Dueño	228	31,1	31,1	37,8
Directivos	354	48,4	48,4	86,2
Otros	101	13,8	13,8	100,0
Total	732	100,0	100,0	

La relación de parentesco de la persona que contestó el cuestionario se indica en el cuadro n°29. El 51,9% de los encuestados tenía algún tipo de relación de parentesco.

Cuadro N° 29: Característica familiar de la persona que contesta el cuestionario

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Miembro familiar	380	51,9	51,9	51,9
Miembro no familiar	352	48,1	48,1	100,0
Total	732	100,0	100,0	

5.2. Análisis de los datos: test de validez

Una vez finalizada la fase de recogida de información los datos fueron tabulados e ingresados al programa estadístico SPSS para windows (versión 12) porque sería el programa base para el procesamiento de la información.

Para controlar la entrada de los datos introducidos desde los cuestionarios y detectar posibles errores se realizó una inspección a través del análisis de frecuencias para cada una de las variables comprobando que los valores estaban dentro de los rangos previstos. Detectada alguna anomalía se procedía a identificar el cuestionario para verificar la respuesta y, en el caso que procedía, se realizaban los cambios correspondientes.

Antes de iniciar los procesos para la construcción de las dimensiones de cada uno de los ámbitos funcionales es necesario definir los aspectos relacionados con el test de validez.

Análisis de validez

La validez de un instrumento de medición hace referencia al alcance del mismo para reflejar el concepto que persigue el investigador. Para evaluar la validez es necesario distinguir diferentes aspectos: validez de contenido y validez de construcción. Hay que tener en cuenta que la validez nunca se puede alcanzar con certeza, pero es necesario incrementar la confianza que se tiene del instrumento o de una medida en concreto.

La validez de contenido hace referencia a la capacidad del instrumento de medición de recoger el amplio abanico de aspectos que se quiere medir. Es decir, que lo que se trata de identificar es si las diferentes medidas cubren la mayoría de los significados asociados al concepto. Suele utilizarse para las medidas múltiples ítems, por lo tanto, aplicable al presente trabajo.

La validez de contenido quedó asegurada en el capítulo anterior, donde se plasmó la inclusión de los ítems y su justificación para medir las dimensiones de los ámbitos quedando justificados por la revisión teórica y empírica de la bibliografía en el ámbito de la empresa familiar y no familiar. También se han respaldado las medidas a través de la construcción del cuestionario y los pre-test realizados, entrevistas personales, con expertos y profesionales empresarios del ámbito de la empresa familiar. Por lo tanto, existe evidencia suficiente para responder favorablemente a la validez contenido.

Hay que tener en cuenta que uno de los objetivos de la presente investigación ha sido crear mediadas que hasta el momento no estaban respaldadas empíricamente aunque existía un consenso por parte de los investigadores. Para estas medidas, la validez de construcción será el enfoque correcto para su valoración.

La validez de construcción también suele emplearse para escalas de múltiples ítems. En la investigación las dimensiones son ideas teóricas representadas por los ítems,

por lo tanto, lo que hay que determinar es si realmente se está midiendo el constructo deseado. Para realizar el test de validez de construcción se ha utilizado, como quedará demostrado en los siguientes apartados, el análisis factorial.

En el tratamiento estadístico para medir las dimensiones y definir la fiabilidad de los ítemes de cada uno de los ámbitos se ha utilizado el análisis factorial como técnica de análisis multivariable que tiene como objetivo la reducción del número de ítemes y la identificación de la estructura subyacente de los datos.

Entre los diferentes métodos de análisis factorial se ha utilizado el de componentes principales porque es aplicable a variables cuantitativas e intenta, a través de la mejor combinación lineal entre los ítemes originales, explicar la mayor cantidad de varianza posible con los factores. Por lo tanto, el método calcula primero el factor que explica la máxima varianza en todos los ítemes, y luego extrae un factor que explica la mayor cantidad posible de varianza residual no explicada por el primer factor extraído.

El criterio de elección de los factores seguido es el de los valores propios o autovalores mayores a 1 (*eigenvalue* > 1), porque cuando el autovalor es menor que 1 el factor en consideración explica menos varianza que una variable original.

Para cada uno de los ámbitos funcionales se ha verificado la viabilidad de los análisis factoriales utilizando dos tipos de test. El índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) compara los coeficientes de correlación observados con los coeficientes de correlación parcial y su valor oscila entre 0 y 1. Cuando la suma de los cuadrados de los coeficientes de correlación parcial entre todos los pares de variables es pequeña en comparación con la suma de coeficientes de correlación al cuadrado, entonces la media tiende a uno. Mayores valores del índice KMO indican que el análisis factorial es válido (valor límite es 0,5).

El segundo tipo de test utilizado es el de esfericidad de Bartlett que contrasta si los ítemes están correlacionados o no entre sí. Cuando el valor del test es elevado y el nivel de

significación inferior a 0,05, la hipótesis nula, de la no correlación entre los ítems originales, es rechazada.

A continuación se describen las construcciones de las medidas para cada uno de los ámbitos funcionales construidas sobre la existencia de la relación empresa – familia.

5.2.1. Medidas de las tareas y funciones del consejo de administración (gobierno)

Para formar las dimensiones de la etiqueta consejo de gobierno con relación a las tareas y funciones del gobierno de administración se identificaron trece ítems. El ítem 5 (ICATF5¹⁹ = participar en las decisiones y actividades del día) fue eliminado por tener, en un primer análisis factorial, una comunalidad muy baja, es decir, que la proporción de la varianza con la que contribuye el ítem a la solución es escasa. Por lo tanto, su inclusión no aportaba significativa información en el análisis y podría distorsionar los resultados. Participar en las actividades del día a día no corresponde a una tarea y función del consejo de administración según la visión tradicional del órgano de gobierno; por lo tanto, las empresas familiares separan empresarialmente las funciones del órgano de gobierno de las funciones directivas del día a día.

El alpha Cronbach obtenido para los 12 restantes ítems utilizados en la medida de las prácticas y funciones del consejo de administración es bueno (0,866), este estadístico mide el grado de consistencia interna de una escala de medición mediante el cálculo de la correlación de uno de sus ítems con todos los demás de la escala.

Del análisis factorial se obtuvieron 2 factores que han sido denominados CAFACFAMILIA (consejo de administración factor familia) y CAFACEMPRESA²⁰

¹⁹ La descripción de la codificación de los indicadores puede ser visualizada en el anexo I. La lógica utilizada en la codificación es la siguiente: la primera letra I hace referencia al indicador observable, la segunda y tercera letra (en este caso CA, consejo de administración) al ámbito, el resto de las letras a la descripción del ítem (en este caso TF, tareas y funciones) y el número indica el orden correlativo que siguen en las preguntas del cuestionario.

²⁰ La lógica de codificación de las dimensiones es la siguiente: las primaras dos letras identifican el ámbito funcional (en este caso CA, consejo de administración), las siguientes tres (FAC) especifican que la variable es un factor de primer orden y las restantes letras hacen referencia a la descripción del factor.

(consejo de administración factor empresa) y que explican un 55,84% de la varianza. El primero de ellos esta compuesto por los ítemes relacionados con la familia, hay que destacar que el ítem ICATF4 (definir la planificación de la sucesión), que a priori se consideraba como una tarea empresarial de consejo de administración, cargó significativamente en el factor familia, identificando la elevada connotación del traspaso sucesorio como una cuestión de la familia. El segundo de los factores esta compuesto por prácticas netamente identificadas como empresariales, según lo previsto por la construcción teórica.

El test de esfericidad de Barlett permite rechazar la hipótesis nula que establece que las variables no están correlacionadas, el valor del test es elevado y el nivel de significación es inferior a 0,05. El test KMO realizado para el análisis es de 0,833 indicando la idoneidad del análisis.

Cuadro N° 30: KMO y prueba de Bartlett para la construcción de los factores del ámbito de gobierno

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,833
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	4390,805
	GI	66
	Sig.	,000

Así mismo, los valores de las comunalidades obtenidos han sido elevados y las cargas factoriales de los ítemes son aceptables (todos son mayores a 0,5). El análisis de fiabilidad del factor CAFACFAMILIA proporciona un alpha de Cronbach de 0,852, es decir bueno. Para el factor CAFACEMPRESA el análisis de fiabilidad alcanza el 0,805, también identificado como bueno.

Cuadro N° 31: Matriz de componentes rotados para la construcción de los factores del ámbito de gobierno

Ítemes	Factores – Dimensiones	
	CAFACFAMILIA	CAFACEMPRESA
ICATF1	,318	,545
ICATF2	,370	,608
ICATF3	,196	,732
ICATF4	,566	,385
ICATF6	,064	,761
ICATF7	,023	,755
ICATF8	,201	,694
ICATF9	,514	,373
ICATF10	,860	,086
ICATF11	,864	,093
ICATF12	,752	,173
ICATF13	,739	,177

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

5.2.2. Medidas de las prácticas de recursos humanos

El segundo ámbito funcional definido en la construcción del modelo específico para el estudio de la profesionalización hace referencia a los recursos humanos. El análisis y construcción de las dimensiones se realiza teniendo en cuenta el elemento que diferencia a las empresas familiares con respecto a la característica de familiar o no familiar de los directivos y de la aplicación de las prácticas de recursos humanos a cada grupo. Por lo tanto, la construcción de las dimensiones se realiza en dos apartados diferenciado los factores de las prácticas de recursos humanos para directivos familiares y no familiares.

5.2.2.1. Prácticas de recursos humanos para directivos con relación de parentesco

Los primeros análisis factoriales realizados sobre las prácticas de recursos humanos no han coincidido con lo que se esperaba de la propuesta teórica, tipos de postura. Hay que tener en cuenta que la etiqueta de recursos humanos, en la revisión bibliográfica, mostró el menor desarrollo teórico y empírico. La explicación de estos resultados estarían sostenidos por tres causas: 1) la escasa atención recibida por los investigadores con relación a las prácticas de recursos humanos, 2) la débil utilización de prácticas de recursos humanos en

las empresas familiares, 3) inadecuada elección, en el presente trabajo, de los ítemes o de su transformación para lograr los objetivos que la dimensión requería.

Aunque los resultados iniciales no hayan sido alcanzados en función de los objetivos esperados, la intención es continuar con el análisis de los ítemes e investigar cómo se relacionan las dimensiones que sean empíricamente sostenible y teóricamente justificables. A continuación se realiza un nuevo análisis para lograr los objetivos de redistribuir las variables y explicar el comportamiento de las prácticas de recursos humanos en las empresas familiares.

Cuadro N° 32: Estadísticos descriptivos de los ítemes de las prácticas de recursos humanos para directivos familiares

Ítemes	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
IRRHHP1	732	1,0	5,0	3,409	1,3370
IRRHHP2	732	1,0	5,0	4,170	,7885
IRRHHP3	732	1,0	5,0	4,080	,8853
IRRHHP4	732	1,0	5,0	3,931	,9623
IRRHHP5	732	1,0	5,0	3,150	1,2096
IRRHHP6	732	1,0	5,0	3,644	1,0661
IRRHHP7	732	1,0	5,0	3,473	1,0982
IRRHHP8	732	1,0	5,0	3,611	1,0130
IRRHHP9	732	1,0	5,0	3,148	1,2328
IRRHHP10	732	1,0	5,0	3,755	,9789
IRRHHP11	732	1,0	5,0	3,691	,9215
IRRHHP12	732	1,0	5,0	2,798	1,4099
IRRHHP13	732	1,0	5,0	3,208	1,2095
IRRHHP14	732	1,0	5,0	3,380	1,1380
IRRHHP15	732	1,0	5,0	3,898	,9272
IRRHHP16	732	1,0	5,0	4,048	,9527
IRRHHP17	732	1,0	5,0	4,067	,8516
N válido (según lista)	732				

Para iniciar la composición de las prácticas de recursos humanos en las dimensiones que lo representen se partió desde un análisis descriptivo para identificar el comportamiento de las prácticas con relación a los directivos familiares. En el cuadro de estadísticos descriptivos pueden identificarse las puntuaciones máximas y mínimas de cada una de las prácticas. Si la intención es distinguir grupos de prácticas relevantes que muestren posicionamiento de las empresas familiares respecto a los grupos de dirección con relación

familiar, entonces se necesita tomar aquellos ítemes que muestren mayores desviaciones típicas. Las desviaciones típicas superiores a uno permiten identificar las prácticas de recursos humanos que mayores diferencias presentan entre las empresas de la muestra, es decir, existe mayor variabilidad en su utilización.

Las prácticas seleccionadas con desviaciones típicas mayores a uno (se muestran en negrita en el cuadro de estadísticos descriptivos) son potenciales ítemes para diferenciar grupos de empresa en función de su utilización. Por lo tanto, para probar esta afirmación se han realizado múltiples análisis cluster para proceder a la clasificación de las empresas en función de las prácticas de recursos humanos. Se ha iniciado el proceso solicitando al programa cinco conjuntos de empresas hasta llegar a dos conjuntos, momento en que la distancia mínima entre los centroides iniciales dio un salto significativo comparado con el resultado de tres conjuntos. Una gran incremento del coeficiente de aglomeración significa que surgirán cluster no similares internamente. Por lo tanto, con este resultado se puede concluir que la utilización de tres grupos de empresas es el número idóneo.

Para validar que los cluster obtenidos son internamente consistentes entre sí y que permiten discriminar las prácticas de recursos humanos para los directivos familiares se ha realizado un análisis de la varianza.

Cuadro N° 33: ANOVA de los cluster de las prácticas de recursos humanos para directivos familiares

Ítemes	Conglomerado		Error		F	Sig.
	Media cuadrática	gl	Media cuadrática	gl		
IRRHHP1	78,622	2	1,577	729	49,861	,000
IRRHHP5	44,608	2	1,345	729	33,170	,000
IRRHHP6	171,836	2	,668	729	257,171	,000
IRRHHP7	206,988	2	,641	729	322,718	,000
IRRHHP8	171,402	2	,559	729	306,768	,000
IRRHHP9	160,615	2	1,083	729	148,276	,000
IRRHHP12	342,053	2	1,055	729	324,306	,000
IRRHHP13	139,214	2	1,085	729	128,312	,000
IRRHHP14	89,120	2	1,054	729	84,540	,000

Las pruebas F sólo se deben utilizar con una finalidad descriptiva puesto que los conglomerados han sido elegidos para maximizar las diferencias entre los casos en diferentes conglomerados. Los niveles críticos no

son corregidos, por lo que no pueden interpretarse como pruebas de la hipótesis de que los centros de los conglomerados son iguales.

Con el análisis de la varianza se obtiene un primer indicio de la validez interna empírica y de construcción de los cluster formados deduciéndose de los valores F (son elevadas en todos los casos) que indican que se explica gran parte de la varianza. Todos los ítems son buenos porque la significación ha sido inferior a 0,05 en cada uno. Para generar un mayor respaldo de los resultados obtenidos, y asegurar que los ítems cumplen su función discriminante en la generación de grupos internamente homogéneos se ha realizado un análisis discriminante. Para ello se ha considerando como variables independientes los ítems de las prácticas de recursos humanos y el cluster (grupos obtenidos previamente) como variable dependiente.

Cuadro N° 34: Matriz de estructura de los ítems de las prácticas de recursos humanos para directivos familiares

Ítems	Función	
	1	2
IRRHHP7	,726(*)	-,168
IRRHHP8	,708(*)	-,163
IRRHHP6	,651(*)	-,133
IRRHHP9	,501(*)	,020
IRRHHP14(a)	,302(*)	,268
IRRHHP1	,287(*)	,055
IRRHHP5	,219(*)	,111
IRRHHP12	,325	,813(*)
IRRHHP13	,348	,379(*)

Correlaciones intra-grupo combinadas entre las variables discriminantes y las funciones discriminantes canónicas tipificadas. Variables ordenadas por el tamaño de la correlación con la función.

* Mayor correlación absoluta entre cada variable y cualquier función discriminante.

(a) Esta variable no se emplea en el análisis.

El análisis discriminante realizado con finalidad descriptiva indica que el ítem IRRHHP14 (ver cuadro n°34) no ha sido incluido en el análisis y por lo tanto eliminado. Con estos resultados es posible iniciar el camino para formar las dimensiones de las prácticas de recursos humanos para los directivos familiares.

Con los 8 ítems, que los pasos previos han definido como relevantes, se ha realizado un factorial en el que se identificaron dos factores que explican un 55,64% de la varianza total. Tanto el test de KMO y de esfericidad de Bartlett son aceptables, por lo que se puede concluir que el análisis factorial es favorable.

Cuadro N° 35: KMO y prueba de Bartlett para la construcción de los factores del ámbito de los recursos humanos para directivos familiares

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,818
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1695,845
	gl	28
	Sig.	,000

El primero de los factores se ha identificado con las prácticas de formación (RHPFACFOR = recursos humanos con parentesco factor formación), el índice de fiabilidad asciende a 0,832 (bueno), el segundo representa una composición entre ítems de seguridad y promoción (RHPFACFAM = recursos humanos con parentesco factor familia) y se lo ha denominado como familia para posteriormente distinguirlo del que se forme para los directivos no familiares, la fiabilidad del índice es débil (0,533) pero aceptable. Las cargas factoriales en ambos casos resultan elevadas en más de un 0,5.

Cuadro N° 36: Matriz de componentes rotados para la construcción de los factores del ámbito de los recursos humanos para directivos familiares

Ítems	Componente	
	RHPFACFORM	RHPFACFAM
IRRHHP1	,195	,526
IRRHHP5	,167	,511
IRRHHP6	,827	,168
IRRHHP7	,869	,195
IRRHHP8	,866	,133
IRRHHP9	,569	,439
IRRHHP12	,084	,680
IRRHHP13	,118	,758

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. a La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

El factor RHPFACFAMILIA encaja con la visión familiar de las empresas familiares en el tratamiento de los recursos humanos con relación a los parámetros que se han definido en la bibliografía, donde se considera que los miembros familiares que trabajan en la empresa tienen mayor seguridad y mayores posibilidades de promoción o traslado derivada de la visión altruista que impera en las empresas familiares.

5.2.2.2. Prácticas de recursos humanos para directivos sin relación de parentesco

Para las prácticas de recursos humanos de los directivos no familiares se ha seguido la misma lógica en su construcción para identificar los ítems que permitan formar las dimensiones. Por lo tanto, se presentarán los resultados obtenidos y la explicación de los mismos.

El análisis descriptivo ha permitido seleccionar diez ítems que posteriormente fueron utilizados para el análisis cluster en la identificación de grupos de empresas. El discriminante, para el análisis de los ítems, ha eliminado el ítem IRRHHS10 (La evaluación y el rendimiento están vinculados a resultados cuantificables).

Cuadro N° 37: Matriz de estructura de los ítems de las prácticas de recursos humanos para directivos no familiares

Ítems	Función	
	1	2
IRRHHS7	,489(*)	-,269
IRRHHS6	,485(*)	-,398
IRRHHS8	,469(*)	-,330
IRRHHS9	,422(*)	-,186
IRRHHS13	,382(*)	,214
IRRHHS14	,368(*)	,062
IRRHHS1	,267(*)	-,072
IRRHHS5	,195(*)	,128
IRRHHS10(a)	,170(*)	-,026
IRRHHS12	,356	,838(*)

Correlaciones intra-grupo combinadas entre las variables discriminantes y las funciones discriminantes canónicas tipificadas. Variables ordenadas por el tamaño de la correlación con la función.

* Mayor correlación absoluta entre cada variable y cualquier función discriminante.

a Esta variable no se emplea en el análisis.

Con los 9 restantes ítems se procedió a realizar un análisis factorial de reducción de datos en el cual se encontró, a partir de las comunalidades, que dos ítems distorsionaban la explicación de los factores por lo que se procedió a su eliminación (IRRHHS1 “la promoción o traslado es posible para este colectivo” y IRRHH5 “la promoción se realiza en función de la antigüedad”).

Los resultados del factorial definitivo identificaron dos factores que explican el 65,44% de la varianza y los test de KMO y esfericidad de Bartlett son aceptables.

Cuadro N° 38: KMO y prueba de Bartlett para la construcción de los factores del ámbito de los recursos humanos para directivos no familiares

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,791
	Chi-cuadrado aproximado	1828,623
Prueba de esfericidad de Bartlett	Gl	21
	Sig.	,000

Los factores identificados han sido nombrados siguiendo la relación establecida para los directivos familiares. El primero de ellos identifica las prácticas de formación (RHSFACFOR = recursos humanos sin parentesco factor formación) y el índice de fiabilidad asciende a 0,817 (bueno) con cargas factoriales superiores al 0,5. El segundo de los factores encuentra una cierta diferencia con respecto al de los directivos familiares eliminándose los ítems de promoción por antigüedad y posibilidad de promoción. En ambos casos es razonable su exclusión, y pueden justificarse con los trabajos exploratorios en el campo de la empresa familiar, para formar las dimensiones con relación a los directivos no familiares, ya que los caminos que tienen para ascender internamente, una vez alcanzado los puestos directivos, son escasos si se consideran las dos vías tradicionales dentro de las empresas familiares: 1) acceso al capital, es decir a la propiedad de la empresa y 2) el crecimiento, es decir la expansión de la empresa para incrementar o ampliar los puestos directivos en la estructura jerárquica. Por lo tanto, los tres ítems que forman el factor de prácticas para no familiares (RHSFACNFAM= recursos humanos sin parentesco

no familiar) tienen una fiabilidad de 0,691 y se relaciona con la forma de incentivo y la seguridad en el puesto de trabajo.

Cuadro N° 39: Matriz de componentes rotados para la construcción de los factores del ámbito de los recursos humanos para directivos no familiares

Ítemes	Componente	
	RHSFACFOR	RHSFACNFAM
IRRHHS6	,813	,176
IRRHHS7	,866	,134
IRRHHS8	,860	,119
IRRHHS9	,603	,317
IRRHHS12	,144	,616
IRRHHS13	,140	,878
IRRHHS14	,203	,819

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Con esta metodología exploratoria se aportan dos elementos relevantes al campo: 1) que el camino inicial seguido no es el adecuado para medir las prácticas de recursos humanos en la formación de estilos o tipos, por lo tanto es necesario realizar nuevas investigaciones de carácter cualitativo y 2) que la nueva construcción que se realiza aporta claridad al campo y futuras investigaciones en lo referente a la dirección de los recursos humanos considerando la existencia de dualidad de aplicaciones en las prácticas directivas cuando los miembros son familiares o no familiares.

5.2.3. Medidas de la sucesión

Para medir las prácticas de succión se consideraron en un primer análisis 17 ítemes. Sin embargo, el análisis factorial inicial mostró que dos ítemes no aportaban suficiente información, identificados con unos valores en las comunalidades muy bajos.

El primer ítem eliminado ISPS1 (tener experiencia en otras empresas), no modifica la interpretación del factor, tal y como se ha construido en los trabajos de la revisión bibliográfica, por lo tanto, su no inclusión no afecta los objetivos del factorial y el resto de los ítemes cubren los objetivos perseguidos. El segundo factor ISPS9 (la asignación de una

tarea específica para demostrar sus capacidades), si bien poseía una comunalidad relativamente baja, su no inclusión en el factorial se justifica porque su carga factorial se distribuye uniformemente en los dos factores creados. Este resultado parece lógico ya que la intención del factorial es separar los ítems que conforman las prácticas relativas a la interacción y las relativas a la experiencia del sucesor, y el ítem podría, tal como está formulada la pregunta, interpretarse de forma combinada.

A partir de los cambios propuestos, los 15 ítems restantes que se utilizan en el factorial (alpha de 0,877, bueno) forman dos factores, como se esperaba según la bibliografía, explicando el 52,19% de la varianza. Los resultados de los test KMO y de esfericidad de Bartlett son aceptables, por lo que se puede concluir que el análisis factorial es adecuado.

Cuadro N° 40: KMO y prueba de Bartlett para la construcción de los factores del ámbito de la sucesión

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,910
	Chi-cuadrado aproximado	4468,864
Prueba de esfericidad de Bartlett	Gl	105
	Sig.	,000

Los factores han sido nombrados como PSFACINTE (proceso sucesorio factor interacción) que representa las dimensiones subyacentes referidas a las prácticas que indican interacción con el sucesor o grupo de sucesores, es decir más directas y PSFACEXP (proceso sucesorio factor experiencia) que representan las prácticas más indirectas y que se relacionan con la experiencia del sucesor como prácticas para acceder al liderazgo sucesorio. Los estadísticos de fiabilidad ascienden a 0,834 para los ítems del factor PSFACEXP y a 0,858 para los del factor PSFACINTE, en ambos casos los resultados pueden ser considerados como buenos. También cabe destacar como un buen indicador las altas cargas factoriales superiores a 0,5.

Cuadro N° 41: Matriz de componentes rotados para la construcción de los factores del ámbito de la sucesión

Ítemes	Componente	
	PSFACINTE (factor interacciones)	PSFACEXP (factor experiencia)
ISPS2	,114	,645
ISPS3	,175	,698
ISPS4	,150	,749
ISPS5	,160	,793
ISPS6	,144	,758
ISPS7	,276	,547
ISPS8	,327	,560
ISPS10	,604	,287
ISPS11	,648	,336
ISPS12	,614	,338
ISPS13	,629	,314
ISPS14	,670	-,058
ISPS15	,716	,215
ISPS16	,796	,127
ISPS17	,771	,180

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

5.2.4. Medidas de la estrategia

Para medir las prácticas de decisión estratégica se han tomado 14 ítemes que tienen una alpha de 0,884. El análisis factorial arrojó dos factores que relacionan las prácticas con la empresa y con la familia, tal como se esperaba, y explican el 55,18% de la varianza. Con los resultados del test KMO y el nivel de significación de esfericidad de Bartlett se puede concluir sobre la bondad del análisis.

Cuadro N° 42: KMO y prueba de Bartlett para la construcción de los factores del ámbito de la estrategia

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	,903
Chi-cuadrado aproximado	4420,817
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl
	91
	Sig.
	,000

Los ítems del factor PDFACFAM (proceso decisión factor familia) presentan un índice de fiabilidad de 0,888 y para el factor PDFACEMP (proceso de decisión factor empresa) de 0,835. Además, las cargas factoriales son significativas siendo todas mayores a 0,5, excepto para el ítem IEPD7 (las relaciones de autoridad y responsabilidad entre los diferentes niveles jerárquicos) aunque cercano al límite impuesto.

Cuadro N° 43: Matriz de componentes rotados para la construcción de los factores del ámbito de la estrategia

Ítems	Componente	
	PDFACFAM (prácticas relacionadas con la familia)	PDFACEMP (prácticas relacionadas con la empresa)
IEPD1	-,051	,582
IEPD2	,760	,045
IEPD3	,178	,684
IEPD4	,830	,153
IEPD5	,224	,703
IEPD6	,800	,153
IEPD7	,367	,474
IEPD8	,136	,735
IEPD9	,730	,256
IEPD10	,300	,597
IEPD11	,179	,750
IEPD12	,776	,269
IEPD13	,177	,702
IEPD14	,770	,189

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

5.2.5. Medidas de la eficacia

Para la medición de la eficacia en su vertiente familiar y empresarial se ha realizado una pregunta solicitando a los encuestados que valorasen la importancia de un conjunto de criterios y el grado de alcance de los mismos. A partir de estos ítems (27 en total) se han realizado dos ponderaciones²¹, una para determinar el índice de eficacia empresarial (14

²¹ La ponderación se ha realizado considerando la importancia del objetivo y el grado de satisfacción del mismo.

ítemes) y otro para el índice de eficacia familiar²² (13 ítemes). Cada uno de los índices se obtuvieron como una media ponderada de las puntuaciones de cada ítem. A continuación se presentan los estadísticos descriptivos para cada índice de eficacia.

Cuadro N° 44: Estadísticos descriptivos para los indicadores de la eficacia

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Índice de eficacia empresarial (IEE)	732	1,26	5,00	3,3053	,74311
Índice de eficacia familiar (IEF)	732	,25	5,00	3,2398	,89036
N válido (según lista)	732				

5.2.6. Medidas de la influencia familiar

Para medir el tipo de influencia se han utilizado 8 ítemes que en conjunto tienen un índice de fiabilidad medido por el alpha de Cronbach que asciende a 0,861. Realizado el análisis factorial sobre los 8 ítemes se generaron dos factores que explican el 65,50% de la varianza y han sido codificados como INFFACIND (influencia factor indirecta, que se relaciona con actividades de control y seguimiento de la empresa) y INFFACDIR (influencia factor directa, que se relaciona con actividades que se involucran en las decisiones de la empresa). Los resultados de los test KMO y de esfericidad de Bartlett son aceptables, por lo que se puede concluir que el análisis factorial es favorable.

Cuadro N° 45: KMO y prueba de Bartlett para la construcción de los factores del ámbito de la influencia familiar

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,877
Chi-cuadrado aproximado		2333,440
Prueba de esfericidad de Bartlett	Gl	28
	Sig.	,000

²² En adelante los índices de eficacia serán identificados con las siguientes siglas:

IEE = índice de eficacia empresarial.

IEF = índice de eficacia familiar.

Las cargas factoriales en cada uno de los factores son elevadas y superan el límite inferior de 0,5 establecido como aceptable. El factor INFFACIND alcanza un estadístico de fiabilidad (alpha Cronbach) de 0,789, mientras que para el factor INFFACDIR el índice es de 0,829. En ambos casos se consideran buenos.

Cuadro N° 46: Matriz de componentes rotados para la construcción de los factores del ámbito de la influencia familiar

Ítemes	Componente	
	INFFACDIR	INFFACIND
IINFFAM1	,265	,794
IINFFAM2	,432	,610
IINFFAM3	,366	,722
IINFFAM4	,031	,834
IINFFAM5	,741	,270
IINFFAM6	,790	,234
IINFFAM7	,751	,228
IINFFAM8	,832	,137

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.
a La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Una vez que definidas las medidas y aceptados los valores de las mismas se procede a la contrastación del modelo específico. En el apartado siguiente se realiza la contrastación del modelo exploratorio en sus dos fases, generación de taxonomías y relación de variables. En el apartado 5.4. se realiza la contrastación de los modelos conceptuales.

5.3. Contrastación del modelo

Para la contrastación del modelo exploratorio (primeras cuatro proposiciones de trabajo) se ha utilizado el programa SPSS para windows (versión 12). Para dar claridad al proceso de contrastación del modelo exploratorio se ha dividido el presente apartado en dos bloques. En el primero de ellos se procede al análisis de la generación de taxonomías de las empresas familiares, mientras que en el segundo se realiza el análisis exploratorio de la relación de variables.

5.3.1. Análisis exploratorio para la generación de taxonomías de empresas familiares

Con la finalidad de responder a la primera pregunta de investigación y hallar las dimensiones que clasifican a las empresas familiares en grupos homogéneos en función de los ámbitos de dirección y gobierno se ha procedido a realizar un análisis cluster. La justificación de este análisis estriba en el fundamento de la construcción del modelo de investigación, la técnica del cluster es la más adecuada porque no se han realizado inferencias previas sobre la naturaleza de las relaciones ni sobre los diferentes mecanismos de actuación que utilizan las empresas familiares.

El objetivo de un análisis cluster es conocer la naturaleza de los datos y clasificar a los encuestados en grupos homogéneos internamente (dentro del grupo) y externamente heterogéneos (entre grupos). Por lo tanto, tal como se ha apuntado en el desarrollo del modelo, el cluster permitirá realizar la clasificación taxonómica, es decir una clasificación empírica con aproximación exploratoria. El análisis cluster proporciona las herramientas necesarias para constatar la existencia de grupos con unas determinadas características (Sánchez Quiróz, 2001), extraídas del marco teórico que sustenta la investigación.

El desarrollo de un riguroso proceso metodológico es un elemento importante para la validación de los grupos resultantes, por lo tanto, se han planteado las siguientes etapas en su construcción: 1) selección de las dimensiones relevantes para el análisis, 2) determinación del criterio de agrupación, 3) obtención de conglomerados o conjuntos de empresas familiares, 4) interpretación de los conglomerados y 5) validación de los grupos.

La selección de las dimensiones para el análisis cluster se ha realizado teniendo en cuenta las consideraciones teóricas y la importancia que la bibliografía ha destacado sobre ellas en lo referente a la dirección y gobierno de las empresas familiares. Partiendo de visiones parceladas de los temas de estudio en la investigación existente, se han seleccionado las dimensiones por ámbitos según la relación empresa - familia, las preguntas de investigación y unidad de análisis que plantea el problema objeto de estudio. El análisis factorial ha permitido crear diez factores (dimensiones) simplificando el conjunto de ítems iniciales propuestos para cada ámbito funcional.

Cada dimensión representa la información de un subconjunto de ítems distintos. Cada sujeto (empresas participantes) cuenta con diez factores (dimensiones) que sustituyen a los ítems originales para el análisis cluster. Las puntuaciones factoriales constituyen medidas compuestas de cada dimensión (factor) calculadas para cada sujeto. Las puntuaciones resultantes, para cada factor, tienen una media de cero. Por lo tanto, si un caso presenta una puntuación factorial alta (positiva) en un factor (dimensión), las puntuaciones en el subconjunto de ítems asociados a dicho factor serán altas; por el contrario, si la puntuación factorial es baja (negativa), dichas puntuaciones serán bajas.

El siguiente paso es elegir el procedimiento para agrupar los encuestados o empresas, en este caso la elección es la utilización del procedimiento jerárquico o de K-medias a través del método de aglomeración. Por el elevado número de casos que se manejan en el trabajo, se utilizará el coeficiente de aglomeración examinando cambios incrementales. Un gran incremento entre una solución y la inmediata anterior significa que no saldrán cluster o conglomerados similares, por lo tanto, los grupos formados por la solución anterior son los más adecuados. En el estudio se realizaron múltiples intentos de creación de grupos partiendo desde 6 grupos e iniciando el descenso hasta dos grupos. En este último análisis se produjo el mayor salto entre la distancia mínima de los centroides iniciales, por lo tanto, la formación de tres cluster es el número adecuado.

Como puede observarse en los centros de los conglomerados finales (ver cuadro n°47), tres cluster se han formado. El primero de ellos representa las empresas familiares que prestan menor atención a las prácticas de dirección y gobiernos tanto en su vertiente familiar como empresarial, se podrían denominar como “empresas familiares indeterminadas” (179 empresas componen el grupo).

El segundo de los cluster (315 empresas) puntúa en casi todas las prácticas de forma positiva indicando las empresas que coordinan, para los distintos ámbitos, una visión familiar y empresarial de la dirección y gobierno. Sin embargo, la dimensión

PDFACEMPRESA tiene una puntuación negativa, reconociéndose que las empresas del grupo son menos propensas a pensar empresarialmente en el proceso estratégico.

El tercer cluster (238 empresas) muestra una combinación intermedia en la consideración de los aspectos familiares y empresariales. Las puntuaciones negativas de las dimensiones CAFACFAMILIA, PSFACINTERACCION y PDFACFAMILIA indican el mayor distanciamiento de las prácticas en su visión familiar. Con respecto a los recursos humanos las puntuaciones positivas de las prácticas de formación, para directivos familiares y no familiares, muestran la doble consideración familiar y empresarial. Por lo tanto, el tercer cluster muestra que las empresas familiares pueden establecer un distanciamiento relativo con la familia pero nunca es completo.

Para la denominación de los cluster se tendrá en cuenta el sentido global del comportamiento de las dimensiones. El cluster 2 presenta una mayor coordinación de las dimensiones familiares y empresariales por lo tanto se lo nombrará “empresas familiares integradas”. El cluster 3 se denominará “empresas familiares independientes” porque las prácticas tienden a considerarse desde una visión menos relacionada con la familia, aunque no existe una posición de total desvinculación.

Cuadro N° 47: Centros de los conglomerados finales para la creación de clusters de los ámbitos (gobierno, recursos humanos, sucesión y estrategia)

Dimensiones	Conglomerado		
	Cluster 1 “Empresas familiares indefinidas”	Cluster 2 “Empresas familiares integradas”	Cluster 3 “Empresas familiares independientes”
CAFACFAMILIA	-,51508	,61753	-,42993
CAFACEMPRESA	-,63382	,11394	,32589
PSFACINTERACCIÓN	-,46061	,31958	-,07654
PSFACEXPERIENCIA	-,61845	,18330	,22254
PDFACFAMILIA	-,47731	,46145	-,25176
PDFACEMPRESA	-,59667	-,00534	,45582
RHPFACFORMACIÓN	-1,10078	,35967	,35187
RHPFACFAMILIA	-,23109	,68031	-,72660
RHSFACFORMACIÓN	-1,09807	,39348	,30507
RHSFACNFAMILIA	-,11042	,63447	-,75669

El siguiente paso es validar los resultados obtenidos, es decir, asegurar que los grupos tienen validez externa (representativos de la población en general) y son válidos en relación con el criterio (útiles para la predicción). El resultado de tres cluster encaja con la corriente teórica que muestra diferentes tipos de empresas familiares teniendo en cuenta la relación empresa – familiar. El resultado del análisis cluster, para las prácticas de gestión y gobierno, sigue la misma tendencia por lo que puede afirmarse que existe validez de contenido de las soluciones aportadas. La consistencia interna de los grupos ha sido garantizada en el proceso de construcción de los cluster.

Para asegurar la fiabilidad de los resultados, comprobar que los grupos son internamente consistentes entre sí y que permiten discriminar los factores de los ámbitos funcionales se ha realizado un análisis de la varianza.

Cuadro N° 48: ANOVA de los clusters de los ámbitos (gobierno, recursos humanos, sucesión y estrategia)

Dimensiones	Conglomerado		Error		F	Sig.
	Media cuadrática	gl	Media cuadrática	gl		
CAFACFAMILIA	105,801	2	,712	729	148,498	,000
CAFACEMPRESA	50,638	2	,864	729	58,621	,000
PSFACINTERACCIÓN	35,772	2	,905	729	39,544	,000
PSFACEXPERIENCIA	45,417	2	,878	729	51,719	,000
PDFACFAMILIA	61,471	2	,834	729	73,697	,000
PDFACEMPRESA	56,592	2	,847	729	66,777	,000
RHPFACFORMACIÓN	143,557	2	,609	729	235,765	,000
RHPFACFAMILIA	140,500	2	,617	729	227,609	,000
RHSFACFORMACIÓN	143,377	2	,609	729	235,280	,000
RHSFACNFAMILIA	132,629	2	,639	729	207,597	,000

Las pruebas F sólo se deben utilizar con una finalidad descriptiva puesto que los conglomerados han sido elegidos para maximizar las diferencias entre los casos en diferentes conglomerados. Los niveles críticos no son corregidos, por lo que no pueden interpretarse como pruebas de la hipótesis de que los centros de los conglomerados son iguales.

El análisis del cuadro n°48 indica que las dimensiones utilizadas son significativas (estadísticos con valores inferiores a 0,05) con valores F elevados, sin embargo, la leyenda que figura al pie de la tabla indica que los resultados deben tomarse con cautela. Para

profundizar más en la validez interna de los cluster o grupos obtenidos se ha utilizado el respaldo estadístico del análisis discriminante que permitirá asignar los casos a cada tipo de grupos en función de las características que presente cada uno de ellos. Por lo tanto, la aplicación del análisis discriminante es útil en su función predictora, es decir para predecir la probabilidad de pertenencia de un sujeto a uno de los grupos preestablecidos (García Tenorio y Pérez Rodríguez, 1998) y no para establecer las variables que más discriminan a los grupos.

El primer paso para desarrollar el proceso discriminante es establecer las variables independientes y dependientes del análisis. Las dimensiones de los ámbitos funcionales corresponderán a las variables independientes mientras que la variable dependiente será la variable creada de pertenencia de los casos a cada uno de los grupos. El método utilizado para el análisis discriminante es la estimación por etapas que incluye las variables independientes dentro de la función discriminante de una en una, según su capacidad discriminatoria.

Los estadísticos que permiten analizar la bondad de la función discriminante son el Lambda de Wilks (mide las desviaciones de las puntuaciones discriminantes dentro de los grupos respecto a las desviaciones totales sin distinguir los grupos), las correlaciones canónicas (desviaciones de las puntuaciones discriminantes entre grupos respecto a las desviaciones totales) y el autovalor (desviaciones de las puntuaciones discriminantes entre los grupos respecto a las desviaciones dentro de los grupos).

Cuadro N° 49: Autovalores del discriminante de los clusters

Función	Autovalor	% de varianza	% acumulado	Correlación canónica
1	1,755(a)	64,0	64,0	,798
2	,986(a)	36,0	100,0	,705

a Se han empleado las 2 primeras funciones discriminantes canónicas en el análisis.

Cuadro N° 50: Lambda de Wilks del discriminante de los clusters

Contraste de las funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1 a la 2	,183	1231,195	20	,000
2	,504	497,093	9	,000

Como se puede observar en los cuadros anteriores, las funciones discriminantes son significativas, y los autovalores son elevados (1,755 y 0,986). Las correlaciones canónicas son elevadas y aceptables (0,798 y 0,705), indicando estos resultados que las funciones discriminan entre los casos y que contribuyen a explicar las diferencias entre los grupos, también hay que destacar el nivel de significación, cero en todos los casos.

Por último, otra prueba de la bondad de la función discriminante que ha permitido validar internamente los cluster es la función de clasificación. En el siguiente cuadro puede observarse que la clasificación correcta de los casos en cada grupo y en función de las dimensiones ha alcanzado el 94,4%, 96,2% y 96,2% respectivamente. Con relación a la validación cruzada, que muestra la efectividad de la función discriminante, ha permitido clasificar correctamente el 92,7%, 95,6% y el 94,1% de los casos.

Cuadro N° 51: Resultados de la clasificación(b,c) de los clusters


	Número inicial de casos	Grupo de pertenencia pronosticado			Total	
		1	2	3		
Original	Recuento	1	169	6	4	179
		2	4	303	8	315
		3	3	6	229	238
	%	1	94,4	3,4	2,2	100,0
		2	1,3	96,2	2,5	100,0
		3	1,3	2,5	96,2	100,0
Validación cruzada(a)	Recuento	1	166	8	5	179
		2	4	301	10	315
		3	6	8	224	238
	%	1	92,7	4,5	2,8	100,0
		2	1,3	95,6	3,2	100,0
		3	2,5	3,4	94,1	100,0

a La validación cruzada sólo se aplica a los casos del análisis. En la validación cruzada, cada caso se clasifica mediante las funciones derivadas a partir del resto de los casos.

b Clasificados correctamente el 95,8% de los casos agrupados originales.

c Clasificados correctamente el 94,4% de los casos agrupados validados mediante validación cruzada.

También se ha realizado un análisis discriminante tomando cada uno de los ítemes que forman las dimensiones como variables independientes para corroborar la validez de los grupos formados, utilizado por Merz y Sauber (1995). Las funciones discriminantes son significativas y los autovalores elevados (1,790 y 1,012). Las correlaciones canónicas son elevadas y aceptables (0,801 y 0,709), por lo tanto, las funciones discriminan entre los casos y contribuyen a explicar las diferencias entre los grupos. El 92,8% de los casos originales han sido clasificados correctamente, mientras que el 89,9% (en promedio) en la validación cruzada.

 Sobre la base de los resultados obtenidos es posible responder a la primera pregunta de investigación, se puede afirmar que existen diferentes tipos de empresas familiares por la combinación de los mecanismos de coordinación de las funciones de gestión y gobierno que utilizan las empresas familiares.

5.3.2. Análisis exploratorio de relaciones de variables

En el análisis exploratorio de relaciones de variables se contrastan las proposiciones 2, 3 y 4 del modelo. En el primer apartado se analiza la dependencia y/o asociación de las dimensiones de influencia familiar (prácticas familiares en la relación empresa – familiar) *versus* las dimensiones de los ámbitos funcionales de la empresa (gobierno, recursos humanos, sucesión y estrategia). En el segundo apartado se realiza el análisis del tratamiento de la eficacia y de la estrategia (postura estratégica) como variable mediadora.

5.3.2.1. Influencia familiar *versus* dimensiones de los ámbitos funcionales de la empresa

Confirmada la primera proposición, las empresas familiares se clasifican por la combinación de las prácticas de dirección y gobierno en grupos homogéneos, es preciso hallar las relaciones que condicionan la combinación de prácticas. Tal como se ha definido en la construcción del modelo, el tipo de relación empresa – familia que se establezca desde la familia condicionará el comportamiento y, por lo tanto, la utilización de las prácticas de

dirección y gobierno. Para alcanzar este propósito se realizará un análisis de la varianza, ANOVA unidireccional, cuyo objetivo es comparar estadísticamente las diferencias entre los grupos de empresas según el tipo de relación (influencia) que se genera desde la familiar.

El estadístico F permite contrastar la hipótesis nula de la igualdad de las medias en los grupos, por lo tanto, compara la variabilidad debida a las diferencias entre los grupos con la producida a las diferencias dentro de los grupos. Cuanto mayor sea el estadístico F, más diferenciados estarán los grupos. Sin embargo, hay que tener en cuenta que éste análisis estadístico se basa en la homogeneidad de la varianza de los grupos, situación que lleva a considerar previamente el estadístico de Levene y su significación para aceptar la hipótesis nula de la igualdad de la varianza.

En el siguiente análisis se utilizarán las dimensiones (de cada uno de los ámbitos) como variables dependientes y el factor (variable independiente) se creará a partir de las dimensiones INFFACIND e INFFACDIR (medidas del ámbito de la influencia). Estas dos últimas dimensiones se categorizarán para crear dos variables dicotómicas que miden la alta o baja utilización de influencia en la relación empresa – familia; es decir, tienen altas o bajas puntuaciones en la dimensión (factor).

Relaciones directas (dimensión INFFACDIR)

El siguiente cuadro muestra la prueba de la homogeneidad de varianzas para cada una de las dimensiones por separado utilizando la variable INFFACDIR (categorizada) para la determinación de los grupos. Se identifica que solo en cuatro dimensiones (marcadas con negrita en el cuadro nº52) el valor de significación asociado al estadístico de Levene es superior a 0,05 contrastándose la hipótesis nula de igualdad de la varianza, condición necesaria para avanzar en el estudio del ANOVA.

Cuadro N° 52: Prueba de homogeneidad de varianzas para las dimensiones de los ámbitos funcionales

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
CAFACFAMILIA	3,579	1	730	,059
CAFACEMPRESA	20,203	1	730	,000
PSFACINTERACCIÓN	3,219	1	730	,073
PSFACEXPERIENCIA	,832	1	730	,362
PDFACFAMILIA	58,549	1	730	,000
PDFACEMPRESA	7,073	1	730	,008
RHPFACFORMACIÓN	20,799	1	730	,000
RHPFACFAMILIA	4,143	1	730	,042
RHSFACFORMACIÓN	16,208	1	730	,000
RHSFACNFAM	,709	1	730	,400

Teniendo en cuenta los resultados anteriores, el análisis de los grupos se realizará con los valores sobre los que se contrasta la hipótesis nula de la varianza (en el cuadro n°52 se identifican con negrita). Existen diferencias significativas en las funciones y prácticas relacionadas con la familia en el consejo de administración (dimensión CAFACFAMILIA) dependiendo de la influencia directa o no que se aplique desde la familia porque el F es elevado y las medias son diferentes ($92,244 > 0,875$) con un nivel de significación menor que 0,05. A idénticas interpretaciones puede llegarse con las dimensiones PSFACINTERACCIÓN (aplicación de prácticas de interacción del sucesor en el proceso sucesorio) y RHSFACNFAMILIA (prácticas de recursos humanos a directivos no familiares).

Sin embargo, para la dimensión PSFACEXPERIENCIA (aplicación de prácticas de experiencia del sucesor para el proceso sucesorio) las diferencias no son significativas según la influencia directa de la relación empresa – familia. El valor del estadístico F no es elevado y el nivel de significación es superior a 0,05. Por lo tanto, se contrasta la hipótesis nula de ausencia de diferencias en los grupos analizados.

Cuadro N° 53: ANOVA para las dimensiones de los ámbitos funcionales

Dimensiones		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
CAFACFAMILIA	Inter.-grupos	92,244	1	92,244	105,420	,000
	Intra-grupos	638,756	730	,875		
	Total	731,000	731			
CAFACEMPRESA	Inter-grupos	6,099	1	6,099	6,142	,013
	Intra-grupos	724,901	730	,993		
	Total	731,000	731			
PSFACINTERACCION	Inter-grupos	21,345	1	21,345	21,957	,000
	Intra-grupos	709,655	730	,972		
	Total	731,000	731			
PSFACEXPERIENCIA	Inter-grupos	2,311	1	2,311	2,315	,129
	Intra-grupos	728,689	730	,998		
	Total	731,000	731			
PDFACFAMILIA	Inter-grupos	49,789	1	49,789	53,355	,000
	Intra-grupos	681,211	730	,933		
	Total	731,000	731			
PDFACEMPRESA	Inter-grupos	,572	1	,572	,572	,450
	Intra-grupos	730,428	730	1,001		
	Total	731,000	731			
RHPFACFORMACION	Inter-grupos	26,458	1	26,458	27,414	,000
	Intra-grupos	704,542	730	,965		
	Total	731,000	731			
RHPFACFAMILIA	Inter-grupos	58,448	1	58,448	63,441	,000
	Intra-grupos	672,552	730	,921		
	Total	731,000	731			
RHSFACFORMACION	Inter-grupos	29,779	1	29,779	31,001	,000
	Intra-grupos	701,221	730	,961		
	Total	731,000	731			
RHSFACNFAMILIA	Inter-grupos	29,408	1	29,408	30,599	,000
	Intra-grupos	701,592	730	,961		
	Total	731,000	731			

En el cuadro n°54 pueden observarse los descriptivos para cada una de las dimensiones según los dos grupos de empresas formados a partir de la categorización de la dimensión influencia directa. Las diferencias en las medias indican que las empresas que puntúan en el grupo de relaciones directas aplican en mayor medida las prácticas definidas por las dimensiones CAFACFAMILIA, PSFACINTERACCIÓN, RHSFACNFAMILIA, todas ellas relacionadas con aspectos familiares.

Cuadro N° 54: Descriptivos para las dimensiones de los ámbitos funcionales

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo	
					Límite inferior	Límite superior			
CAFACFAMILIA	1	359	-,3618428	,99440340	,05248260	-,4650557	-,2586298	-2,69362	2,24992
	2	373	,3482616	,87490751	,04530099	,2591834	,4373397	-2,31806	1,91203
	Total	732	,0000000	1,00000000	,03696106	-,0725625	,0725625	-2,69362	2,24992
CAFACEMPRESA	1	359	-,0930406	1,15141654	,06076944	-,2125505	,0264693	-4,88317	1,96929
	2	373	,0895485	,82023984	,04247041	,0060363	,1730606	-4,88317	1,79746
	Total	732	,0000000	1,00000000	,03696106	-,0725625	,0725625	-4,88317	1,96929
PSFACINTE	1	359	-,1740621	1,03553617	,05465351	-,2815443	-,0665798	-4,22769	2,37632
	2	373	,1675289	,93578582	,04845315	,0722525	,2628053	-4,08065	2,53293
	Total	732	,0000000	1,00000000	,03696106	-,0725625	,0725625	-4,22769	2,53293
PSFACEXP	1	359	-,0572723	1,01521062	,05358077	-,1626449	,0481003	-4,65303	2,71410
	2	373	,0551227	,98334988	,05091593	-,0449965	,1552418	-4,45031	2,73981
	Total	732	,0000000	1,00000000	,03696106	-,0725625	,0725625	-4,65303	2,73981
PDFACFAMILIA	1	359	-,2658396	1,11391510	,05879019	-,3814572	-,1502221	-3,70756	1,97595
	2	373	,2558617	,79818650	,04132853	,1745949	,3371286	-3,14334	2,07012
	Total	732	,0000000	1,00000000	,03696106	-,0725625	,0725625	-3,70756	2,07012
PDFACEMPRESA	1	359	-,0285050	1,07805355	,05689749	-,1404003	,0833903	-4,99348	2,69875
	2	373	,0274351	,91926827	,04759791	-,0661596	,1210298	-3,55495	2,37109
	Total	732	,0000000	1,00000000	,03696106	-,0725625	,0725625	-4,99348	2,69875
RHPFACFOR	1	359	-,1937909	1,09840375	,05797153	-,3077984	-,0797833	-3,57055	2,18263
	2	373	,1865172	,85606300	,04432526	,0993577	,2736767	-3,04122	2,32822
	Total	732	,0000000	1,00000000	,03696106	-,0725625	,0725625	-3,57055	2,32822
RHPFACFAM	1	359	-,2880301	,93040847	,04910508	-,3846008	-,1914594	-2,94980	2,82342
	2	373	,2772193	,98734652	,05112286	,1766933	,3777454	-2,74501	2,33881
	Total	732	,0000000	1,00000000	,03696106	-,0725625	,0725625	-2,94980	2,82342
RHSFACFORM	1	359	-,2055918	1,08891890	,05747094	-,3186149	-,0925687	-3,50872	2,36699
	2	373	,1978752	,86248678	,04465787	,1100617	,2856887	-3,31469	2,06539
	Total	732	,0000000	1,00000000	,03696106	-,0725625	,0725625	-3,50872	2,36699
RHSFACNFAM	1	359	-,2043087	1,01455809	,05354633	-,3096136	-,0990038	-2,74794	2,73726
	2	373	,1966403	,94626062	,04899552	,1002974	,2929832	-2,54202	2,02572
	Total	732	,0000000	1,00000000	,03696106	-,0725625	,0725625	-2,74794	2,73726

Relaciones Indirectas (Dimensión INFFACIND)

El mismo análisis se realiza en las dimensiones de las prácticas de dirección y gobierno de cada etiqueta con la variable INFFACIND (categorizada) para definir los grupos. En el cuadro de la prueba de homogeneidad de varianzas se muestra en **negrita** las dimensiones en las que se contrasta la hipótesis nula de igualdad de la varianza.

Cuadro N° 55: Prueba de homogeneidad de varianzas para las dimensiones de los ámbitos funcionales

Dimensiones	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
CAFACFAMILIA	,705	1	730	,401
CAFACEMPRESA	2,003	1	730	,157
PSFACINTERACCIÓN	,569	1	730	,451
PSFACEXPERIENCIA	4,430	1	730	,036
PDFACFAMILIA	36,150	1	730	,000
PDFACEMPRESA	1,738	1	730	,188
RHPFACFORMACIÓN	,162	1	730	,688
RHPFACFAMILIA	1,434	1	730	,232
RHSFACFORMACIÓN	,119	1	730	,730
RHSFACNFAMILIA	,864	1	730	,353

Una vez definidas las variables sujetas al análisis, se puede identificar que las dimensiones CAFACFAMILIA, CAFACEMPRESA, RHPFACFORMACIÓN y RHSFACFORMACIÓN muestran diferencias significativas entre los grupos con niveles de significación para el estadístico F inferiores a 0,05. Mientras que para las dimensiones PSFACINTERACCIÓN, PDFACEMPRESA, RHPFACFAMILIA y RHSFACNFAMILIA los niveles de significación son superiores a 0,05; con lo cual se acepta la hipótesis nula de ausencia de diferencias entre los grupos analizados.

En el cuadro n°57 pueden observarse los descriptivos para cada una de las dimensiones según los dos grupos de empresas formados a partir de la categorización de la dimensión influencia indirecta. Las diferencias en las medias indican que las empresas que puntúan en el grupo de relaciones directas aplican en mayor medida las prácticas definidas por las dimensiones CAFACFAMILIA, CAFACEMPRESA, RHPFACFORMACIÓN y RHSFACFORMACIÓN.

Por lo tanto, se puede resumir que la influencia de la familia en la utilización de las prácticas de gestión y gobierno no es completa, pero supone un impacto importante en la forma que las empresas familiares definen sus procesos internos de coordinación de actividades teniendo en cuenta las principales funciones. En el siguiente cuadro se analizan

los resultados, es decir, las relaciones establecidas, no confirmadas y aquellas que no han podido ser contrastada.



Cuadro N° 56: ANOVA para las dimensiones de los ámbitos funcionales

Dimensiones		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
CAFACFAMILIA	Inter-grupos	7,878	1	7,878	7,953	,005
	Intra-grupos	723,122	730	,991		
	Total	731,000	731			
CAFACEMPRESA	Inter-grupos	17,601	1	17,601	18,011	,000
	Intra-grupos	713,399	730	,977		
	Total	731,000	731			
PSFACINTERACCIÓN	Inter-grupos	1,728	1	1,728	1,729	,189
	Intra-grupos	729,272	730	,999		
	Total	731,000	731			
PSFACEXPERIENCIA	Inter-grupos	2,743	1	2,743	2,750	,098
	Intra-grupos	728,257	730	,998		
	Total	731,000	731			
PDFACFAMILIA	Inter-grupos	61,237	1	61,237	66,745	,000
	Intra-grupos	669,763	730	,917		
	Total	731,000	731			
PDFACEMPRESA	Inter-grupos	2,240	1	2,240	2,244	,135
	Intra-grupos	728,760	730	,998		
	Total	731,000	731			
RHPFACFORMACIÓN	Inter-grupos	8,711	1	8,711	8,804	,003
	Intra-grupos	722,289	730	,989		
	Total	731,000	731			
RHPFACFAMILIA	Inter-grupos	2,981	1	2,981	2,989	,084
	Intra-grupos	728,019	730	,997		
	Total	731,000	731			
RHSFACFORMMACIÓN	Inter-grupos	11,206	1	11,206	11,364	,001
	Intra-grupos	719,794	730	,986		
	Total	731,000	731			
RHSFACNFAMILIA	Inter-grupos	,052	1	,052	,052	,820
	Intra-grupos	730,948	730	1,001		
	Total	731,000	731			

Cuadro N° 57: Descriptivos para las dimensiones de los ámbitos funcionales

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo	
					Límite inferior	Límite superior			
CAFACFAM	1	321	-,1173900	1,01452697	,05662537	-,2287950	-,0059849	-2,69362	2,24992
	2	411	,0916841	,97999109	,04833940	-,0033398	,1867081	-2,58094	2,13852
	Total	732	,0000000	1,00000000	,03696106	-,0725625	,0725625	-2,69362	2,24992
CAFACEMPR	1	321	-,1754633	1,04116031	,05811190	-,2897929	-,0611336	-4,88317	1,93279
	2	411	,1370407	,94548205	,04663719	,0453628	,2287185	-4,88317	1,96929
	Total	732	,0000000	1,00000000	,03696106	-,0725625	,0725625	-4,88317	1,96929
PSFACINTE	1	321	-,0549721	,97795056	,05458388	-,1623607	,0524165	-3,95774	2,53293
	2	411	,0429344	1,01600413	,05011579	-,0555815	,1414504	-4,22769	2,37632
	Total	732	,0000000	1,00000000	,03696106	-,0725625	,0725625	-4,22769	2,53293
PSFACEXP	1	321	-,0692701	,94480702	,05273399	-,1730192	,0344790	-4,65303	2,52770
	2	411	,0541015	1,03900215	,05125020	-,0466444	,1548474	-4,45031	2,73981
	Total	732	,0000000	1,00000000	,03696106	-,0725625	,0725625	-4,65303	2,73981
PDFACFAM	1	321	-,3272813	1,09169482	,06093246	-,4471601	-,2074024	-3,70756	1,61902
	2	411	,2556138	,83867985	,04136903	,1742920	,3369357	-3,10594	2,07012
	Total	732	,0000000	1,00000000	,03696106	-,0725625	,0725625	-3,70756	2,07012
PDFACEMP	1	321	-,0625980	1,06548276	,05946945	-,1795985	,0544025	-4,99348	2,69875
	2	411	,0488904	,94414580	,04657128	-,0426579	,1404387	-3,55495	2,40520
	Total	732	,0000000	1,00000000	,03696106	-,0725625	,0725625	-4,99348	2,69875
RHPFACFOR	1	321	-,1234351	,98133467	,05477276	-,2311953	-,0156749	-3,38076	2,18263
	2	411	,0964055	1,00501627	,04957380	-,0010450	,1938560	-3,57055	2,32822
	Total	732	,0000000	1,00000000	,03696106	-,0725625	,0725625	-3,57055	2,32822
RHPFACFAM	1	321	-,0722037	,96974953	,05412614	-,1786917	,0342843	-2,94980	2,01533
	2	411	,0563927	1,02062504	,05034372	-,0425714	,1553567	-2,74501	2,82342
	Total	732	,0000000	1,00000000	,03696106	-,0725625	,0725625	-2,94980	2,82342
RHSFACFORM	1	321	-,1400004	,98398930	,05492093	-,2480521	-,0319487	-3,50872	1,92480
	2	411	,1093434	,99995033	,04932391	,0123841	,2063027	-3,50872	2,36699
	Total	732	,0000000	1,00000000	,03696106	-,0725625	,0725625	-3,50872	2,36699
RHSFACNFAM	1	321	,0095103	,94552008	,05277378	-,0943171	,1133377	-2,74794	2,73726
	2	411	-,0074277	1,04165167	,05138089	-,1084306	,0935751	-2,74794	2,73726
	Total	732	,0000000	1,00000000	,03696106	-,0725625	,0725625	-2,74794	2,73726

Cuadro N° 58: Resumen de los resultados obtenidos

Variable independiente	Variables dependientes		
	Dimensiones sobre las que se contrastan las diferencias entre los grupos	Dimensiones en las que se rechazan las diferencias entre los grupos	sobre las que no se han podido realizar análisis de diferencia entre grupos.
Influencia familiar			
INFFACIND (relación directa)	CAFACFAMILIA CAFACEMPRESA RHPFACFORMACIÓN RHSFACFORMACIÓN	PSFACINTERACCIÓN PDFACEMPRESA RHPFACFAMILIA RHSFACNFAMILIA	PSFACEXPERIENCIA PDFACFAMILIA
INFFACDIR (relación indirecta)	CAFACFAMILIA PSFACINTERACCIÓN RHSFACNFAMILIA	PSFACEXPERIENCIA	PDFACEMPRESA PDFACFAMILIA RHPFACFORMACIÓN RHPFACFAMILIA RHSFACFORMACIÓN CAFACEMPRESA

Para comprobar la sub-proposición 2a se realizará un análisis de correspondencia entre la variable formada por la puntuación de cada caso en los cluster de la proposición (variable: CLUSTERDIM = cluster dimensiones) y una nueva variable denominada TIPOINFLUENCIA.

Para crear la variable TIPOINFLUENCIA se han tomado las dimensiones de influencia INFFACDIR e INFFACDIR (factores que miden la influencia de la familia en la empresa) y se han categorizado las mismas identificando las puntuaciones altas y bajas. Una vez recodificada las variables se ha creado la variable TIPOINFLUENCIA que recoge las cuatro combinaciones posibles de las dimensiones: 1) puntuaciones negativas en ambos tipos de influencia, la familia muestra baja influencia en la empresa, 2) alta influencia indirecta, 3) alta influencia directa y 4) ambos tipos de relaciones con puntuaciones positivas.

La tabla n°59 muestra la distribución de los casos en la combinación de ambas variables. La significación estadística del chi-cuadrado y la razón de verosimilitud inferiores a 0,05 permite rechazar la hipótesis nula de independencia entre las variables.

Cuadro N° 59: Tabla de contingencia entre las variables CLUSTERDIM y TIPOINFLUENCIA

chi-cuadrado 0,000	CLUSTERDIM	TIPOINFLUENCIA				Recuento
		1	2	3	4	
razón de verosimilitud 0,000	1	62	64	33	20	179
	2	22	61	102	130	315
	3	59	91	43	45	238
	Recuento	143	216	178	195	732

El análisis de correspondencia es una técnica multivariante que convierte datos de una tabla de frecuencia en representaciones gráficas cuyo objetivo es describir las relaciones existentes entre dos variables cualitativas nominales. Una vez definida la dependencia de las variables, es necesario conocer en qué consisten las similitudes o diferencias entre las categorías creadas de las variables CLUSTERDIM y TIPOINFLUENCIA.

La extracción del espacio factorial se realiza con la representación de cada categoría como puntos dotados de masa²³, la masa de cada categoría determinará su influencia sobre los ejes del espacio factorial. En la segunda columna de los cuadros n°61 y 62 están asignadas las masas de cada una de las categorías. El estadístico para medir la dispersión de la nube de puntos será la inercia que representa el promedio de las distancias de los puntos a los centro de gravedad, estando la distancia ponderada por la masa (importancia). El cuadro n°60 identifica que la inercia asciende a 0,179, que unida a un nivel de significación del chi-cuadrado inferior a 0,05 se puede concluir que la nube de puntos es grande independientemente de que algunas categoría puedan ser parecidas.

²³ La masa de cada punto será igual a la frecuencia relativa de observaciones en la categoría correspondiente.

Cuadro N° 60: Resumen del análisis de correspondencia

Dimensión	Valor propio	Inercia	Chi-cuadrado	Sig.	Proporción de inercia		Confianza para el Valor propio		
					Explicada	Acumulada	Desviación típica	Correlación 2	
									1
2	,067	,004			,025	1,000	,040		
Total		,179	130,671	,000(a)	1,000	1,000			

a 6 grados de libertad

El siguiente análisis es comparar el comportamiento de las categorías de cada una de las variables. Para la variable CLUSTERDIM las proyecciones de las categorías sobre las dimensiones están distanciadas unas de otras. Sin embargo, dos categorías son parecidas entre sí (3 y 4) por las puntuaciones en las dimensiones para la variable TIPOINFLUENCIA.

Cuadro N° 61: Examen de los puntos de fila(a) para la variable CLUSTERDIM

CLUSTERDIM	Masa	Puntuación en la dimensión		Inercia	Contribución				
		1	2		De los puntos a la inercia de la dimensión		De la dimensión a la inercia del punto		
					1	2	1	2	Total
		1	,245		-,736	,345	,057	,318	,438
2	,430	,730	,056	,096	,550	,020	,999	,001	1,000
3	,325	-,413	-,333	,026	,133	,542	,906	,094	1,000
Total activo	1,000			,179	1,000	1,000			

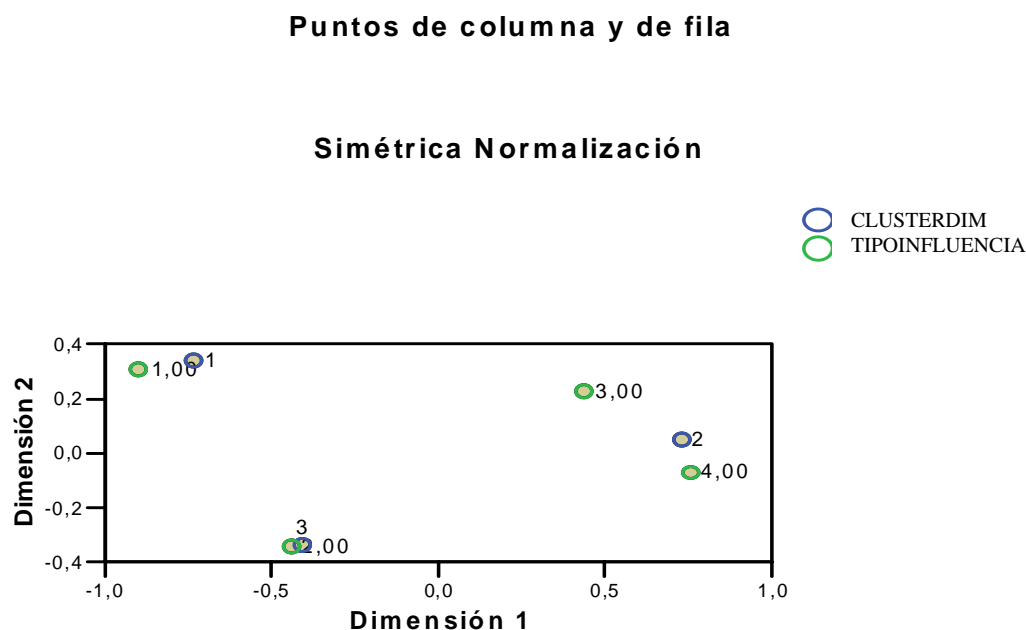
a Normalización Simétrica

Cuadro N° 62: Examen de los puntos columna para la variable TIPOINFLUENCIA

TIPOINFLUENCIA	Masa	Puntuación en la dimensión		Inercia	Contribución				
		1	2		De los puntos a la inercia de la dimensión		De la dimensión a la inercia del punto		
					1	2	1	2	Total
		1	,195		-,904	,312	,068	,382	,286
2	,295	-,445	-,336	,027	,140	,501	,917	,083	1,000
3	,243	,437	,231	,020	,111	,194	,957	,043	1,000
4	,266	,757	-,067	,064	,366	,018	,999	,001	1,000
Total activo	1,000			,179	1,000	1,000			

La figura nº6 muestra la representación gráfica entre las categorías de las variables (es decir, las proximidades relativas). Las empresas familiares integradas (cluster 2,) utilizan un tipo de influencia directa (TIPOINFLUENCIA = 3 y 4), las empresas del cluster 3, cuya característica es el mayor distanciamiento de las prácticas familiares en la empresa, se combina con el tipo de influencia indirecta, es decir, que la familia solo ejerce una influencia de control y seguimiento sin actuar en las decisiones más operativas.

Figura 6: Análisis de correspondencia entre las variables CLUSTERDIM y TIPOINFLUENCIA



✓ Por lo tanto, queda contrastada la sub-proposición 2ª, identificándose que existe relación entre la forma que las empresas combinan las prácticas de gestión y gobierno y el tipo de relación (directa o indirecta) que se genera desde la familia.

5.3.2.2. Eficacia empresarial y eficacia familiar

La tercera proposición plantea la eficacia de cada grupo. Para contrastar la proposición se realizará un análisis ANOVA tomando los cluster como factor y los ítems de eficacia empresarial y familiar como variables dependientes. El cuadro de descriptivos puede aportar una primera aproximación de la eficacia de los grupos. Las empresas del cluster uno, empresas sin definición (con relación a las prácticas de gestión y gobierno) muestran los índices de eficacia familiar y empresarial más bajos.

Las empresas familiares integradas, cluster dos, se identifican con los índices de eficacia familiar más elevados. Sin embargo, la consideración de dimensiones familiares y empresariales en sus estructuras de gestión y gobierno no implica una reducción del índice de eficacia empresarial que es comprable con las empresas del cluster tres (empresas familiar independientes).

Cuadro N° 63: Descriptivos de los clusters de empresas familiares y la eficacia familiar y empresarial

Eficacia	Cluster dimensiones	N	Media	Desviación típica	Error típico
lee	EF indefinidas	179	2,9490	,75950	,05677
	EF integradas	315	3,4326	,69199	,03899
	EF independientes	238	3,4048	,71291	,04621
	Total	732	3,3053	,74311	,02747
ief	EF indefinidas	179	2,8559	,83255	,06223
	EF integradas	315	3,5106	,84935	,04786
	EF independientes	238	3,1702	,86897	,05633
	Total	732	3,2398	,89036	,03291

A partir de la tabla de ANOVA se pueden corroborar las tendencias que se apuntaron anteriormente. Para ambos índices (empresarial y familiar) los valores F son elevados y con niveles de significación menores que 0,05. El valor estadístico de Levene de 0,449 y 0,958 para el índice de eficacia empresarial y familiar respectivamente, contrastan que las varianzas son homogéneas y permite aceptar el valor del estadístico del ANOVA. Por lo tanto, se concluye que existen diferencias significativas entre los grupos.

Cuadro N° 64: ANOVA de los clusters de empresas familiares y la eficacia familiar y empresarial

Eficacia		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
lee	Inter-grupos	30,182	2	15,091	29,455	,000
	Intra-grupos	373,489	729	,512		
	Total	403,670	731			
ief	Inter-grupos	50,634	2	25,317	34,898	,000
	Intra-grupos	528,856	729	,725		
	Total	579,490	731			

En el cuadro de comparaciones múltiples (n°65) puede apreciarse que las diferencias son significativas en todos los grupos para el índice de eficacia familiar, mientras que para el índice de eficacia empresarial las diferencias se producen entre el cluster 1 y el 2 y 3, no existiendo diferencias significativas entre el dos y tres.

Cuadro N° 65: Comparaciones múltiples de los clusters de empresas familiares y la eficacia familiar y empresarial


HSD de Tukey


Variable dependiente	(I) CLUSETQF AC	(J) CLUSETQF AC	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
lee	1	2	-,48356(*)	,06700	,000	-,6409	-,3262
		3	-,45580(*)	,07082	,000	-,6221	-,2895
	2	1	,48356(*)	,06700	,000	,3262	,6409
		3	,02776	,06147	,894	-,1166	,1721
	3	1	,45580(*)	,07082	,000	,2895	,6221
		2	-,02776	,06147	,894	-,1721	,1166
ief	1	2	-,65471(*)	,07972	,000	-,8419	-,4675
		3	-,31433(*)	,08427	,001	-,5122	-,1164
	2	1	,65471(*)	,07972	,000	,4675	,8419
		3	,34037(*)	,07315	,000	,1686	,5122
	3	1	,31433(*)	,08427	,001	,1164	,5122
		2	-,34037(*)	,07315	,000	-,5122	-,1686

* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.


La Proposición 3a establecía que las empresas familiares que combinaran en sus prácticas de gestión y de gobierno, en el mismo nivel, a la empresa y a la familiar tendrían

mejores resultados familiares y peores resultados empresariales que las empresas que solo ejecuten prácticas relacionadas con la empresa con independencia de la familia.

 La primera parte de esta proposición se confirma, porque se ha identificado que las empresas familiares integradas revelan mejores índices de eficacia familiar que el resto de las empresas.

 La segunda parte de la proposición es rechazada, porque las empresas familiares integradas no muestran peores índices de eficacia empresarial por integrar en sus prácticas la visión familiar.

La proposición 3b establecía que las empresas familiares que no tengan definida una actuación de sus prácticas de gestión y gobierno tendrán los peores índices de eficacia empresarial y familiar.

 La proposición se confirma porque las empresas familiares sin definición muestran los peores resultados y diferencias significativas con el resto de cluster de empresas familiares.

cluster prácticas de gestión y de gobierno - Estrategia - Eficacia

La última relación que se propone en el análisis exploratorio es la relación de las dimensiones, la estrategia que sigue la empresa y la eficacia (actuando la estrategia como variable mediadora). Para realizar este análisis se determinará si existen diferencias en los resultados debido a la aplicación de un tipo de orientación estrategia, por lo tanto, el análisis del ANOVA unidireccional servirá para este fin. Los índices de eficacia, tanto empresarial como familiar, serán utilizados como variables dependientes y la estrategia como variable independiente, y se realizará el análisis segmentando la base para cada grupo de empresas constituidas por los cluster de prácticas de gestión y gobierno.

Antes de proceder al análisis ANOVA, será necesario definir la variable orientación estratégica. El cuestionario ha recogido la valoración de 19 ítems. Sin embargo, el análisis preliminar de los ítems ha identificado que solo 10 ítems permiten la construcción de la estrategia en coste y diferenciación como estaba previsto en la teoría. La explicación de la

eliminación de determinados ítemes se debe a la necesidad inicial de construcción de incluir un abanico amplio de ítemes para poder representar el constructo en una muestra tan amplia de empresas y sectores.

El análisis factorial realizado ha identificado dos factores que explican el 59,60% de la varianza con unos resultados del test KMO y el nivel de significación de esfericidad de Bartlett que permiten concluir sobre la bondad del análisis.

Cuadro N° 66: KMO y prueba de Bartlett para la construcción de los factores de la estrategia

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,891
	Chi-cuadrado aproximado	3235,902
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	45
	Sig.	,000

Las dos dimensiones formadas (factores) representan las orientaciones estratégicas de coste y diferenciación con cargas factoriales significativas de cada uno de los ítemes mayores a 0,5, excepto para IEPE8 (construcción de una marca) que reparte la carga relativamente pareja en ambas factores, sin embargo se ha tomado la decisión de incluirlo en el factor 2 (EFACDIFER = estrategia factor diferenciación) por la importancia que la bibliografía le imputa en la orientación estratégica de diferenciación.

Los índices de fiabilidad son buenos tanto para el factor EFACOSTE (estrategia factor coste) (0,851) como para el factor EFACDIFER (estrategia factor diferenciación) (0,781).

Cuadro N° 67: Matriz de componentes rotados(a) para la construcción de los factores de la estrategia

Ítemes	Componente	
	EFACCOSTE	EFACDIFER
IEPE2	,590	,361
IEPE8	,401	,465
IEPE9	,710	,305
IEPE12	,431	,597
IEPE13	,465	,561
IEPE14	,060	,865
IEPE15	,608	,447
IEPE17	,859	,203
IEPE18	,858	,131
IEPE19	,262	,723

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
 Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.
 a La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Partiendo de las dimensiones creadas para medir la orientación estratégica se ha realizado un análisis cluster para definir el comportamiento estratégico que siguen las empresas familiares. Utilizando un análisis similar al explicado en la determinación de los cluster para las dimensiones funcionales, se han obtenido 3 cluster de la orientación estratégica. El primero se relaciona con estrategias de orientación en coste, en el segundo se aplica una orientación conjunta pero con énfasis en la diferenciación, es decir, orientación de coste y diferenciación, mientras que el tercer cluster no tiene una estrategia definida.

Cuadro N° 68: Centros de los conglomerados finales para la creación de clusters de las orientaciones estratégicas

Dimensiones	Conglomerado		
	Orientación en coste	Orientación conjunta	Sin orientación
EFACCOSTE	,34552	,26988	-1,90958
EFACDIFER	-1,14707	,58748	-,04834

Por lo tanto, se ha creado una nueva variable según la clasificación para cada uno de los casos en los tres grupos formados, la variable se ha denominado ESTRATEGIA. Con esta variable se ha realizado el análisis ANOVA como variable independiente para definir

las estrategias más eficaces que las empresas familiares siguen en cada uno de los cluster formados a partir de las dimensiones funcionales.

Cluster: empresas familiares indefinidas

Para el primer cluster de las dimensiones funcionales, que no utilizaba una combinación de prácticas específicas de dirección y gobierno, se realiza el ANOVA unidireccional. La tabla que a continuación se presenta (cuadro nº69) indica un primer análisis de la eficacia en función de las estrategias que adoptan. La estrategia que combina la orientación en coste y diferenciación son las más eficaces tanto para el índice empresarial como familiar.

Cuadro N° 69: Descriptivos de las orientaciones estratégicas e índices de eficacia para el grupo de empresas familiares indefinidas

Dependiente	Independiente	N	Media	Desviación típica	Error típico
iee	1	76	2,9560	,77499	,08890
	2	65	3,0811	,75238	,09332
	3	38	2,7090	,69897	,11339
	Total	179	2,9490	,75950	,05677
ief	1	76	2,6887	,80331	,09215
	2	65	3,0570	,90727	,11253
	3	38	2,8462	,68854	,11170
	Total	179	2,8559	,83255	,06223

A partir de la tabla de ANOVA se puede concluir que para el índice empresarial no existen diferencias significativas entre los grupos. Sin embargo, para el índice familiar el valor de significación es inferior a 0,05 para el valor estadístico F. El valor estadístico de Levene (0,150) permite contrastar que las varianzas son homogéneas y aceptar el valor estadístico del ANOVA y concluir que existen diferencias significativas entre los grupos.

Cuadro N° 70: ANOVA de las orientaciones estratégicas para el grupo de empresas familiares indefinidas

		Suma de cuadrados	GI	Media cuadrática	F	Sig.
lee	Inter-grupos	3,326	2	1,663	2,946	,055
	Intra-grupos	99,351	176	,564		
	Total	102,678	178			
lef	Inter-grupos	4,759	2	2,379	3,530	,031
	Intra-grupos	118,619	176	,674		
	Total	123,378	178			

Para analizar las diferencias entre los grupos del ANOVA se han realizado las pruebas post hoc. El estadístico de HSD de Tukey, con niveles de significación inferior a 0,05, solamente muestra diferencias en el índice de eficacia familiar para los grupos que siguen estrategias de coste y estrategias conjuntas.

Cuadro N° 71: Comparaciones múltiples de las orientaciones estratégicas para el grupo de empresas familiares indefinidas

Variable dependiente	(I) CLUSES TRAT	(J) CLUSES TRAT	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%		
						Límite inferior	Límite superior	
iee	HSD de Tukey	1	2	-,12508	,12693	,587	-,4251	,1750
		3	,24699	,14927	,226	-,1058	,5998	
		2	1	,12508	,12693	,587	-,1750	,4251
		3	3	,37208(*)	,15343	,043	,0094	,7347
		3	1	-,24699	,14927	,226	-,5998	,1058
		2	-,37208(*)	,15343	,043	-,7347	-,0094	
ief	HSD de Tukey	1	2	-,36838(*)	,13870	,023	-,6962	-,0405
		3	-,15749	,16311	,600	-,5430	,2281	
		2	1	,36838(*)	,13870	,023	,0405	,6962
		3	3	,21089	,16765	,421	-,1854	,6072
		3	1	,15749	,16311	,600	-,2281	,5430
		2	-,21089	,16765	,421	-,6072	,1854	

* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

Cluster: empresas familiares integradas

Para el segundo cluster de las dimensiones funcionales, que definía la utilización conjunta de prácticas de dirección y gobierno tanto familiar como empresarial, también se realiza una análisis ANOVA con la variable eficacia como dependiente y como factor la

variable ESTRATEGIA. El análisis descriptivo de la tabla nº72 muestra que para el índice de eficacia familiar, en principio, no existen diferencias significativas de las medias. Sin embargo, para el índice de eficacia empresarial la estrategia de combinación (coste – diferenciación) muestra la media más elevada con las empresas que no definen ningún tipo de estrategia.

Cuadro N° 72: Descriptivos de las orientaciones estratégicas e índices de eficacia para el grupo de empresas familiares integradas

	N	Media	Desviación típica	Error típico
iee	1	51	3,1997	,68594
	2	238	3,4863	,69856
	3	26	3,3973	,55487
	Total	315	3,4326	,69199
ief	1	51	3,3490	,83279
	2	238	3,5388	,84430
	3	26	3,5692	,92274
	Total	315	3,5106	,84935

Cuadro N° 73: ANOVA de las orientaciones estratégicas eficacia para el grupo de empresas familiares integradas

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
lee	Inter.-grupos	3,485	2	1,743	3,702	,026
	Intra-grupos	146,874	312	,471		
	Total	150,359	314			
lef	Inter.-grupos	1,610	2	,805	1,117	,329
	Intra-grupos	224,906	312	,721		
	Total	226,516	314			

La significación de los estadísticos de Levene para los índices de eficacia (0,124 y 0,392) permiten aceptar la hipótesis nula de igualdad de la varianza, condición necesaria para continuar con el análisis. En el cuadro nº73 se confirman los resultados del análisis descriptivo, asumiendo que no existen diferencias significativas en el índice de eficacia familiar en función de la estrategia. El nivel de significación del valor F para el índice de

eficacia empresarial es menor que 0,05, por lo tanto, se puede concluir que existen diferencias significativas entre los grupos en función del tipo de estrategia.

Las pruebas post hoc permiten identificar, a partir del estadístico de HSD de Tukey, que las diferencias solo se producen entre las empresas que siguen estrategias de coste y estrategias combinadas.

Cuadro N° 74: Comparaciones múltiples de las orientaciones estratégicas para el grupo de empresas familiares integradas

Variable dependiente	(I) CLUSEST RAT	(J) CLUSEST RAT	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
lee HSD de Tukey	1	2	-,28659(*)	,10587	,020	-,5359	-,0373
		3	-,19753	,16534	,457	-,5869	,1918
	2	1	,28659(*)	,10587	,020	,0373	,5359
		3	,08906	,14172	,805	-,2447	,4228
	3	1	,19753	,16534	,457	-,1918	,5869
		2	-,08906	,14172	,805	-,4228	,2447
lef HSD de Tukey	1	2	-,18977	,13101	,317	-,4983	,1188
		3	-,22021	,20460	,529	-,7020	,2616
	2	1	,18977	,13101	,317	-,1188	,4983
		3	-,03045	,17537	,984	-,4434	,3825
	3	1	,22021	,20460	,529	-,2616	,7020
		2	,03045	,17537	,984	-,3825	,4434

* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

Cluster: empresas familiares independientes

El tercer cluster de las dimensiones funcionales, que identifica las empresas familiares en cuyas prácticas de dirección y gobierno no se consideran los aspectos familiares, muestra en los análisis descriptivos diferencias en ambos índices de eficacia para las empresas familiares que desarrollan estrategias combinadas.

Cuadro N° 75: Descriptivos de las orientaciones estratégicas e índices de eficacia para el grupo de empresas familiares independientes

	N	Media	Desviación típica	Error típico
iee	1	85	3,2718	,70051
	2	119	3,5902	,69245
	3	34	3,0887	,64340
	Total	238	3,4048	,71291
lef	1	85	3,0038	,85752
	2	119	3,3376	,88699
	3	34	3,0005	,73217
	Total	238	3,1702	,86897

El análisis ANOVA muestra valores del estadístico F adecuados y con niveles de significación en ambos casos menores que 0,05, por lo tanto, se puede concluir que existen diferencias en los índices de eficacia en función de la orientación estratégica. Lo niveles de significación de los valores del estadístico de Levene para el índice de eficacia empresarial y familiar (0,541 y 0,605) permiten afirmar que las varianzas son homogéneas.

Cuadro N° 76: ANOVA de las orientaciones estratégicas para el grupo de empresas familiares independientes

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
iee	Inter-grupos	2	4,496	9,478	,000
	Intra-grupos	235	,474		
	Total	237			
ief	Inter-grupos	2	3,333	4,546	,012
	Intra-grupos	235	,733		
	Total	237			

En el cuadro n°77, de comparaciones múltiples, se aprecian las diferencias entre los grupos y la significación. Las empresas familiares en este cluster que aplican estrategias conjuntas de coste y diferenciación tienen índices de eficacia empresarial mayor que las


que utilizan otras orientaciones estratégicas. Para el índice de eficacia familiar las diferencias se presentan en las orientaciones de coste y conjunta respectivamente.

Cuadro N° 77: Comparaciones múltiples de las orientaciones estratégicas para el grupo de empresas familiares independientes

Variable dependiente	(I) CLUSEST RAT	(J) CLUSEST RAT	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
iee HSD de Tukey	1	2	-,31839(*)	,09780	,004	-,5491	-,0877
		3	,18311	,13975	,391	-,1465	,5127
	2	1	,31839(*)	,09780	,004	,0877	,5491
		3	,50150(*)	,13392	,001	,1856	,8174
3	1	-,18311	,13975	,391	-,5127	,1465	
	2	-,50150(*)	,13392	,001	-,8174	-,1856	
lef HSD de Tukey	1	2	-,33376(*)	,12160	,018	-,6206	-,0469
		3	,00335	,17375	1,000	-,4065	,4132
	2	1	,33376(*)	,12160	,018	,0469	,6206
		3	,33710	,16651	,109	-,0556	,7298
	3	1	-,00335	,17375	1,000	-,4132	,4065
		2	-,33710	,16651	,109	-,7298	,0556

* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

La proposición 4 establecía que las empresas familiares que combinen prácticas de gestión y gobierno tanto familiares como empresariales serían más eficaces cuando adoptasen una estrategia basa en la diferenciación.

 La proposición no puede ser contrastada porque las empresas familiares no adoptan estrategias de diferenciación exclusivamente. El análisis cluster ha demostrado que las empresas familiares combinan las estrategias de coste y diferenciación.

Sin embargo, para realizar un análisis complementario al planteado por la proposición, se ha examinado la relación estrategia – eficacia para cada uno de los cluster o grupos de empresas clasificados por la coordinación de sus prácticas de gestión y gobierno. En el cuadro n°78 se presentan los resultados alcanzados.

Cuadro N° 78: Cuadro resumen de las orientaciones estratégicas

Índice de eficacia	Cluster 1 “empresas familiares sin definición”			Cluster 2 “empresas familiares integradas”			Cluster 3 “empresas familiares independientes”		
	Estrategia de coste	Estrategia conjunta	Sin estrategia	Estrategia de coste	Estrategia conjunta	Sin estrategia	Estrategia de coste	Estrategia conjunta	Sin estrategia
IEF		✓	✓	✗	✗	✗		✓	
IEE	✗	✗	✗		✓	✓		✓	

✗ no hay diferencias entre los grupos

✓ indica que hay diferencias entre los grupos y muestran mejores resultados.

Los resultados identifican que la eficacia empresarial entre las empresas de un mismo grupo será mayor si utilizan estrategias combinadas en coste y diferenciación. A las mismas conclusiones puede llegarse con el índice familiar (excepto para las empresas familiares integradas). Existe una contradicción en los resultados y la teoría que identifica que la estrategia de atrapado a la mitad se relaciona con bajos niveles de rentabilidad.

Robinson y Pearce II (1988) definen cuatro factores para reducir la orientación estratégica de las empresas (eficiencia, servicio, innovación y desarrollo de producto y por último marca e influencia de canal) e identifican que las empresas no siempre utilizan una única estrategia. Por ejemplo, las empresas que combinan la orientación marca e influencia de canal conjuntamente con la eficacia tienen mejores resultados económicos. Por lo tanto, la orientación conjunta en coste y diferenciación podría encontrar respaldo en el trabajo anterior, donde la fortaleza de las empresas familiares en el intento de crear una marca, invertir en investigación y desarrollo y los esfuerzos económicos en promoción y publicidad pueden obtener una sinergia con posturas de coste sin que esta orientación predomine en su estrategia.

Como segundo argumento en la justificación de los resultados encontrados hay que analizar la construcción del factor diferenciación y en los ítemes que lo componen. El ítem IEPE13 (venta o servicios en mercados geográficos específicos) con la tercera carga

factorial más elevada dentro del factor podría condicionar su interpretación y, su vez, hallar relación con la bibliografía de la empresa familiar. En la estrategia de diferenciación se incorpora el condicionamiento geográfico siendo consistente con la bibliografía del campo donde interpreta que las empresas familiares son más activas en los subsectores donde la evolución es relativamente lenta (Gallo, 1995), el crecimiento está vinculado a la capacidad interna de reinversión de resultados y tienen menor capacidad para desarrollar estrategias de internacionalización (Donckels y Fröhlich, 1991). La considerable atención a la orientación interna (Littunen y Hyrsky 2000) que prestan las empresas puede estar relacionado con la eficiencia en la producción, los menores gastos en controles por la participación familiar y los esfuerzos en innovaciones del proceso.

5.4. Modelos conceptuales de la profesionalización: análisis previos para la construcción de modelos

El presente apartado concentra los esfuerzos para dar respuesta a dos objetivos que se han propuesto en el modelo de investigación: 1) establecer y definir las dimensiones del concepto de profesionalización y 2) hacer operativo el concepto de profesionalización. Para alcanzar estos dos objetivos, la revisión teórica de los primeros capítulo y el análisis exploratorio realizado en los apartados anteriores permitirán aplicar las bases fundamentales para desarrollar un estudio de ecuaciones estructurales. Los modelos de ecuaciones estructurales permiten considerar simultáneamente una serie de relaciones múltiples y de dependencia. Su utilización es útil cuando una variable dependiente se convierte en variable independiente en ulteriores relaciones de dependencia y para representar conceptos no observados. Para el desarrollo de ecuaciones estructurales en la contrastación de los modelos de profesionalización se utiliza el programa AMOS (versión 5) para windows.

El modelo de ecuaciones estructurales tiene dos niveles de estudio: 1) modelo de medida y 2) modelo estructural. En el modelo de medida se analizan las relaciones entre las dimensiones (variables no observadas) y sus correspondientes indicadores (observados, es

decir medidos), en el modelo estructural se analizan las relaciones entre los constructos y las variables latentes (que se forman a partir de los indicadores observables²⁴).

La metodología que se emplea en el desarrollo de las ecuaciones estructurales especifica un conjunto de pasos que deben ser abordados para garantizar la coherencia y validez del modelo: 1) construcción de un modelo sustentado sobre la teoría y la experiencia previa y que responda a los objetivos de investigación, 2) diagrama de relaciones, especificación del modelo, 3) especificar el modelo de medida, 4) evaluación de la identificación del modelo y ajuste del mismo y 4) interpretación del modelo.

Las variables utilizadas para la representación del concepto de profesionalización serán las características taxonómicas definidas en el análisis cluster e identificadas como relevantes internamente y que identifican la estructura de funcionamiento de las empresas familiares. La importancia que las empresas familiares prestan a las prácticas de dirección y gobierno, tanto en la consideración empresarial y familiar, da indicios del alcance del concepto para considerar ambas perspectivas en los modelos conceptuales.

Antes de iniciar la generación y contrastación de los modelos conceptuales se realizará el análisis factorial confirmatorio para cada una de las dimensiones de los ámbitos funcionales (recursos humanos, consejo de administración, estrategia y sucesión). En la técnica exploratoria del análisis factorial el investigador no tiene el control sobre las variables que describen los factores, el objetivo es representar todas las variables en un número reducido de factores para posteriormente asignarle un nombre. Sin embargo, en el análisis factorial confirmatorio el investigador especifica las relaciones entre el constructo y los indicadores. Se tomará como base, para la identificación, las relaciones definidas en el factorial realizado en el análisis exploratorio para la construcción de las medidas.

Por lo tanto, en los siguientes pasos se procede a realizar el análisis factorial confirmatorio, verificando y contrastando los factores que definen las dimensiones.

²⁴ Para adaptar la terminología al análisis de modelos de ecuaciones estructurales se denomina indicador observable a los ítems.

También, el análisis factorial confirmatorio permitirá determinar la validez convergente y unidimensionalidad de las dimensiones que posteriormente se utilizarán en los modelos conceptuales (eg. Venkatraman y Ramanujam, 1987).

Ámbito de gobierno

Para el modelo de medida de las tareas y funciones del consejo de administración se utilizaron los 12 indicadores que el análisis factorial previo definió como relevantes. En un primer análisis el indicador ICATF4 (definir la planificación de la sucesión) de la dimensión CAFACFAMILIA (consejo de administración factor familia) se ha identificado como innecesario en el modelo factorial confirmatorio. Por lo tanto, se procedió a su eliminación sin que la dimensión, por esta acción, perdiera el significado asignado originariamente. La justificación de su eliminación radica en que la planificación de la sucesión engloba a los demás indicadores, por ejemplo al indicador ICATF12 (decidir sobre la entrada de nuevos miembros familiares) y al indicador ICATF13 (asesorar en temas familiares que afectan a la empresa), por lo tanto existía redundancia de información.

Los índices de modificación indicaron como significativas las correlaciones entre los errores que muestra la figura nº7. La asignación de correlaciones se realizó en la medida que éstas podrían ser explicadas en función de la teoría. Por lo tanto, una vez concluida la revisión de las posibles modificaciones para mejorar el análisis reespecificando el modelo, puede procederse a realizar la evaluación de los criterios de ajuste.

En el análisis factorial confirmatorio, el ajuste del modelo conjunto muestra el grado en que los indicadores específicos representan los constructos, en este caso las dimensiones CAFACFAMILIA y CAFACEMPRESA. Al existir una amplia variedad de medidas de ajuste se presentarán a continuación aquellas más significativas para valorar el análisis factorial confirmatorio, utilizadas por otros trabajos de investigación o manuales de técnicas de ecuaciones estructurales²⁵.

- **Medidas de ajuste absoluto:**

²⁵ Hair et al (1999), Wisner (2003), Filatotchev et al (2003) y Rosen Grandon et al (2004) entre otros.

- El estadístico Chi-cuadrado es la única medida fundamentada estadísticamente de la bondad del ajuste y nivel de significación estadístico muestra las diferencias (significativas o no) entre la matriz de entrada y prevista. El problema de estas medidas es que se vuelven sensibles al tamaño de la muestra, se estima como conveniente la utilización de muestra entre 100 y 150 casos. La muestra en el presente trabajo es de 732 empresas identificándose siempre diferencias significativas. Por lo tanto, es necesario evaluar el modelo en su conjunto con otras medidas de ajuste²⁶.
- GFI (Goodness of Fit): el índice de bondad de ajuste es una medida no estadística que va de 0 (ajuste malo) a 1 (ajuste perfecto) y que representa el ajuste conjunto. El valor en el análisis factorial confirmatorio de GFI para los constructos del consejo de administración es de 0,954, es decir aceptable. Puede interpretarse como que el modelo propuesto explica el 94,5% de la varianza y covarianza.
- RMSEA: es una medida que intenta corregir la tendencia del estadístico Chi-cuadrado para rechazar cualquier modelo especificado con una muestra suficientemente grande, siendo adecuado para estrategias confirmatorias como es el caso del análisis que se realiza. Los valores adecuados deben estar en el rango de 0,05 a 0,08, en este caso el valor asciende 0,081 por lo tanto, se considera aceptable.
- Medidas de ajuste de parsimonia: evalúan la parsimonia del modelo propuesto mediante la evaluación del ajuste del modelo frente al número de ajuste estimados (o a la inversa, los grados de libertad) necesarios para conseguir ese nivel de ajuste.
 - AGFI: Medida que se basa en los grados de libertad. El nivel recomendado para esta medida debe ser mayor a 0,90. El valor que se indica en el análisis factorial confirmatorio es de 0,917, por lo tanto es aceptado.

²⁶ Por la sensibilidad de las medidas del chi-cuadrado originada por el tamaño de la muestra, en adelante se omitiran las mismas utilizándose medidas alternativas para valorar los modelos.

- Chi-cuadrado normada: se representa como la división del Chi-cuadrado por los grados de libertad. El límite liberal de esta medida es 5. en el modelo presentado el valor es 5,4 siendo aceptable con limitaciones por excederse del umbral fijado.

Las medidas globales de calidad de ajuste aportan suficientes datos, en conjunto, para considerar los resultados como aceptables en la representación de las dimensiones propuestas para el ámbito de gobierno.

Cuadro N° 79²⁷: Resultados del análisis factorial confirmatorio para las dimensiones prácticas de gobierno

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,099	,954	,917	,535
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,466	,414	,297	,345

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,947	,921	,955	,933	,955
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,673	,637	,643
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,081	,071	,092	,000
Independence model	,315	,306	,323	,000

²⁷ Los cuadros contienen expresiones en Inglés porque fueron extraídos, sin modificación, del programa AMOS.

Una vez aceptado el modelo conjunto puede evaluarse por separado cada una de las dimensiones, es decir, constructos latentes de primer orden.

- **Modelo de medida:**

- Para cada variable los valores CR (*critical ratio*) exceden el nivel de 1,96 para los niveles de significación 0,05. Por lo tanto, todos los indicadores están significativamente relacionados con los constructos o dimensiones, verificándose las relaciones propuestas.

Cuadro N° 80: Relaciones entre los constructos e indicadores para las dimensiones del ámbito de gobierno²⁸

	Relación	Estimate	S.E.	C.R.	P
ICATF1	<--- CAFACEMPRESA	1,000			
ICATF2	<--- CAFACEMPRESA	1,057	,076	13,973	***
ICATF3	<--- CAFACEMPRESA	1,078	,075	14,306	***
ICATF7	<--- CAFACEMPRESA	,526	,050	10,444	***
ICATF8	<--- CAFACEMPRESA	,878	,073	11,969	***
ICATF9	<--- CAFACFAMILIA	1,000			
ICATF10	<--- CAFACFAMILIA	3,473	,322	10,786	***
ICATF11	<--- CAFACFAMILIA	3,588	,333	10,767	***
ICATF6	<--- CAFACEMPRESA	,802	,070	11,489	***
ICATF13	<--- CAFACFAMILIA	1,537	,142	10,855	***
ICATF12	<--- CAFACFAMILIA	1,783	,176	10,148	***

- Estimaciones de fiabilidad²⁹ para cada constructo:

- CAFACEMPRESA = 0,761
- CAFACFAMILIA = 0,877

Ambos constructos exceden el nivel recomendado de 0,70, se pueden considerar como aceptables.

²⁸ Para los constructos con más de un indicador, el constructo debe hacerse invariante a la escala, lo que significa que los indicadores deben ser estandarizados de forma que se hagan los constructos comparables. De las dos opciones que existen, se ha utilizado aquella que fija una de las ponderaciones de los constructos en uno (1) con el indicador.

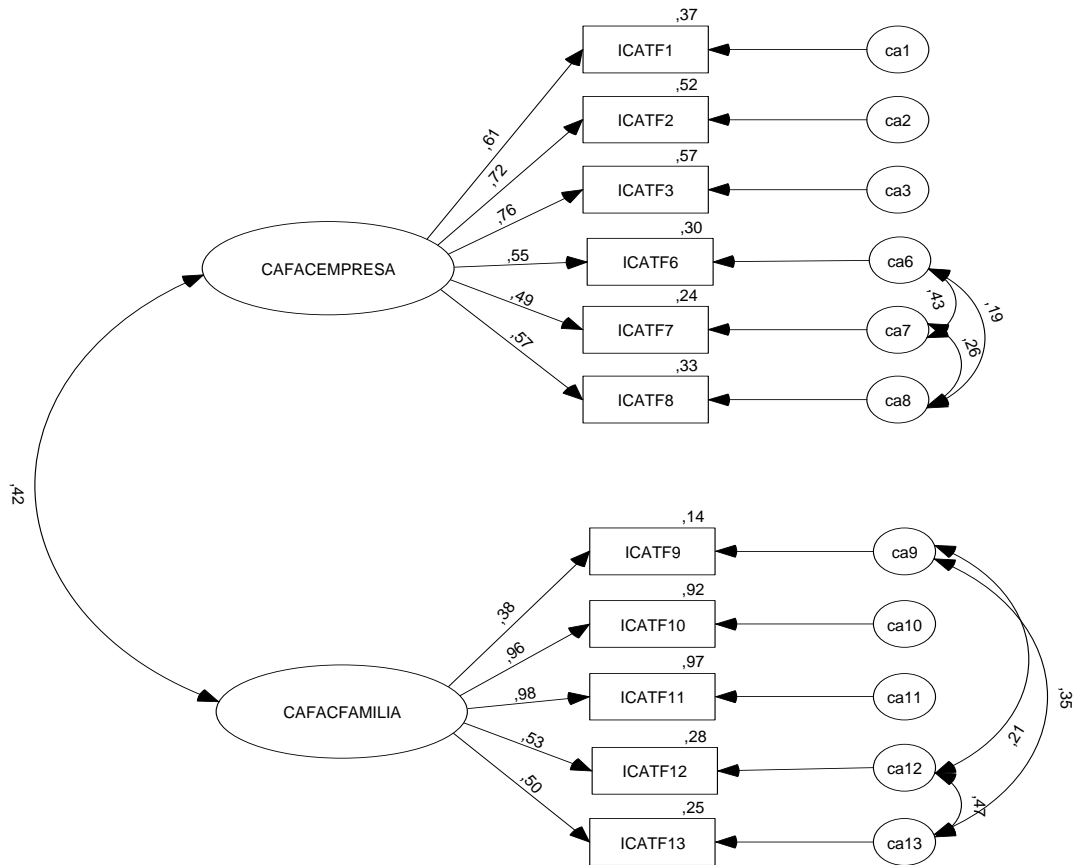
²⁹ La fiabilidad de un constructo se calcula con la siguiente fórmula →

$$\frac{(\text{Sumatoria de las ponderaciones estandarizadas})^2}{(\text{Sumatoria de las ponderaciones estandarizadas})^2 + (\text{Sumatoria de error de medida del indicados})}$$

Por lo tanto, se puede concluir, a partir de las medidas del modelo conjunto y las evaluaciones del modelo de medida, que existe evidencia sustancial para confirmar el análisis y aceptar las dos dimensiones representadas.

Figura 7: Modelo de los constructos del ámbito de gobierno

Análisis Factorial Confirmatorio
tareas y funciones del Consejo de Administración



Ámbito estratégico

Para el análisis factorial confirmatorio se seguirá la misma estrategia metodológica que la utilizada en el ámbito de gobierno, por lo tanto solamente se presentarán los resúmenes y los resultados del modelo.

- **Medidas de ajuste absoluto:** En los siguientes cuadros se muestran los valores para las medidas que indican la bondad y calidad del ajuste global, resaltándose en negrita las medidas utilizadas para su confirmación.

Cuadro N° 81: Resultados del análisis factorial confirmatorio para las dimensiones del proceso de decisión estratégico

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,045	,938	,913	,661
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,301	,350	,250	,304

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,924	,907	,940	,926	,940
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,813	,752	,764
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,070	,062	,077	,000
Independence model	,256	,250	,263	,000

- **Modelo de medida:**
 - Para cada variable los valores CR (*critical ratio*) exceden el nivel de 1,96 para los niveles de significación 0,05. Por lo tanto, todos los indicadores

están significativamente relacionados con los constructos o dimensiones, verificándose las relaciones propuestas.

Cuadro N° 82: Relaciones entre los constructos y los indicadores para las dimensiones del ámbito estratégico

	Relación	Estimate	S.E.	C.R.	P
IEPD1	<--- PDFACEMPRESA	1,000			
IEPD3	<--- PDFACEMPRESA	1,410	,133	10,568	***
IEPD5	<--- PDFACEMPRESA	1,572	,146	10,773	***
IEPD7	<--- PDFACEMPRESA	1,199	,126	9,504	***
IEPD8	<--- PDFACEMPRESA	1,430	,133	10,717	***
IEPD10	<--- PDFACEMPRESA	1,586	,153	10,331	***
IEPD11	<--- PDFACEMPRESA	1,700	,155	10,976	***
IEPD13	<--- PDFACEMPRESA	1,495	,140	10,705	***
IEPD14	<--- PDFACFAMILIA	1,000			
IEPD12	<--- PDFACFAMILIA	1,041	,047	22,265	***
IEPD9	<--- PDFACFAMILIA	,920	,047	19,608	***
IEPD6	<--- PDFACFAMILIA	,949	,045	21,259	***
IEPD4	<--- PDFACFAMILIA	1,083	,048	22,709	***
IEPD2	<--- PDFACFAMILIA	,895	,049	18,233	***

- Estimaciones de fiabilidad para cada constructo:

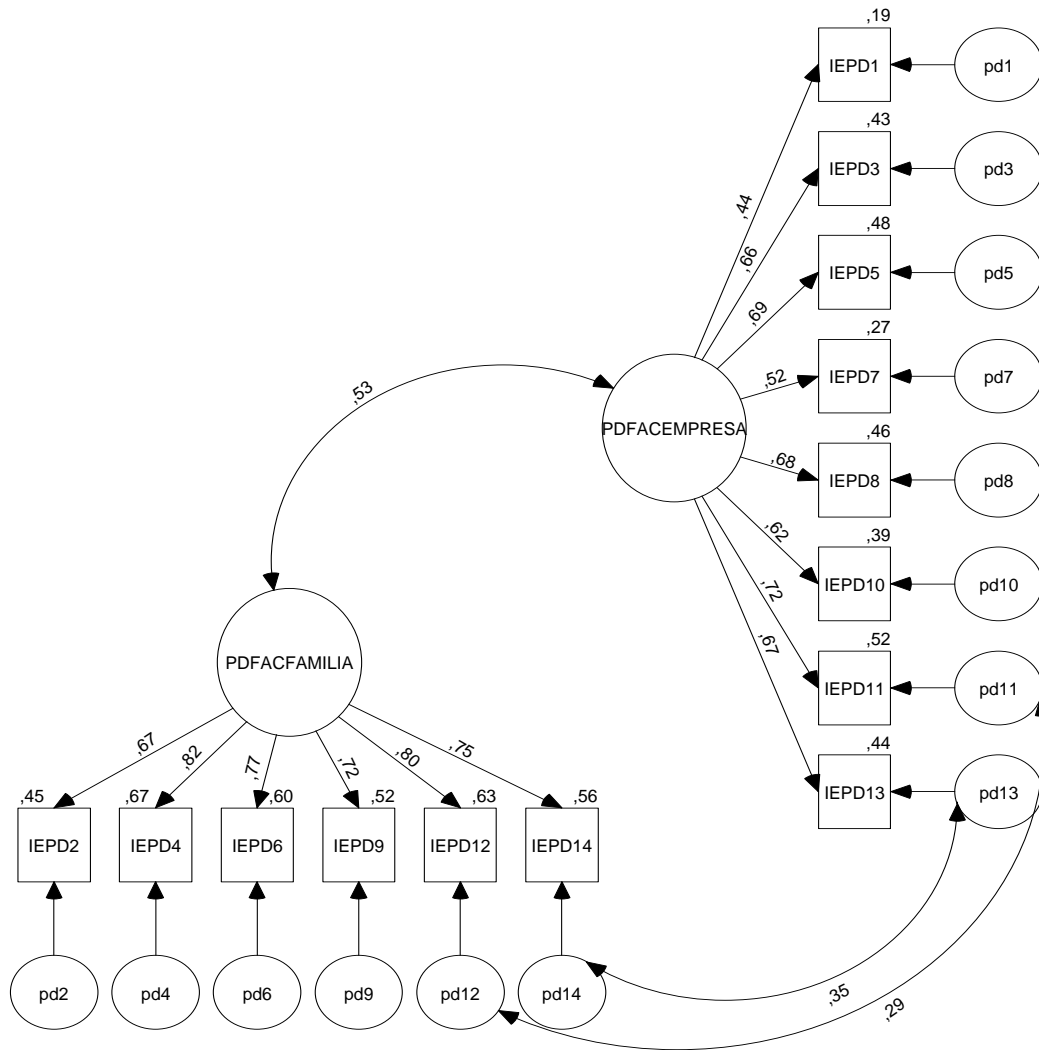
- PDFACEMPRESA = 0,892
- PDFACFAMILIA = 0,861

Ambos constructos exceden el nivel recomendado de 0,70, se consideran aceptables.

Por lo tanto, se puede concluir, a partir de las medidas del modelo conjunto y las evaluaciones del modelo de medida, que existe evidencia sustancial para confirmar el análisis y aceptar las dos dimensiones representadas.

Figura 8: Modelo de los constructos del ámbito estratégico

Análisis Factorial Confirmatorio
proceso de decisiones estratégicas



Ámbito de la sucesión

- **Medidas de ajuste absoluto:** En los siguientes cuadros se muestran los valores para las principales medidas que indican la bondad y calidad del ajuste global, resaltándose los valores que se han utilizado para su confirmación en negrita.

Cuadro N° 83: Resultados del análisis factorial confirmatorio para la dimensión proceso sucesorio

RMR, GFI					
Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI	
Default model	,044	,941	,916	,666	
Saturated model	,000	1,000			
Independence model	,270	,345	,252	,302	

Baseline Comparisons					
Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,926	,908	,944	,930	,943
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures			
Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,810	,750	,764
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

RMSEA				
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,063	,056	,070	,001
Independence model	,239	,233	,245	,000

• **Medidas del modelo de medida:**

- Para cada variable los valores CR (*critical ratio*) exceden el nivel de 1,96 para los niveles de significación 0,05. Por lo tanto, todos los indicadores están significativamente relacionados con los constructos o dimensiones, verificándose las relaciones propuestas.
- Estimaciones de fiabilidad para cada constructo:
 - PSFACINTERACCION = 0,906
 - PSFACEXPERIENCIA = 0,891

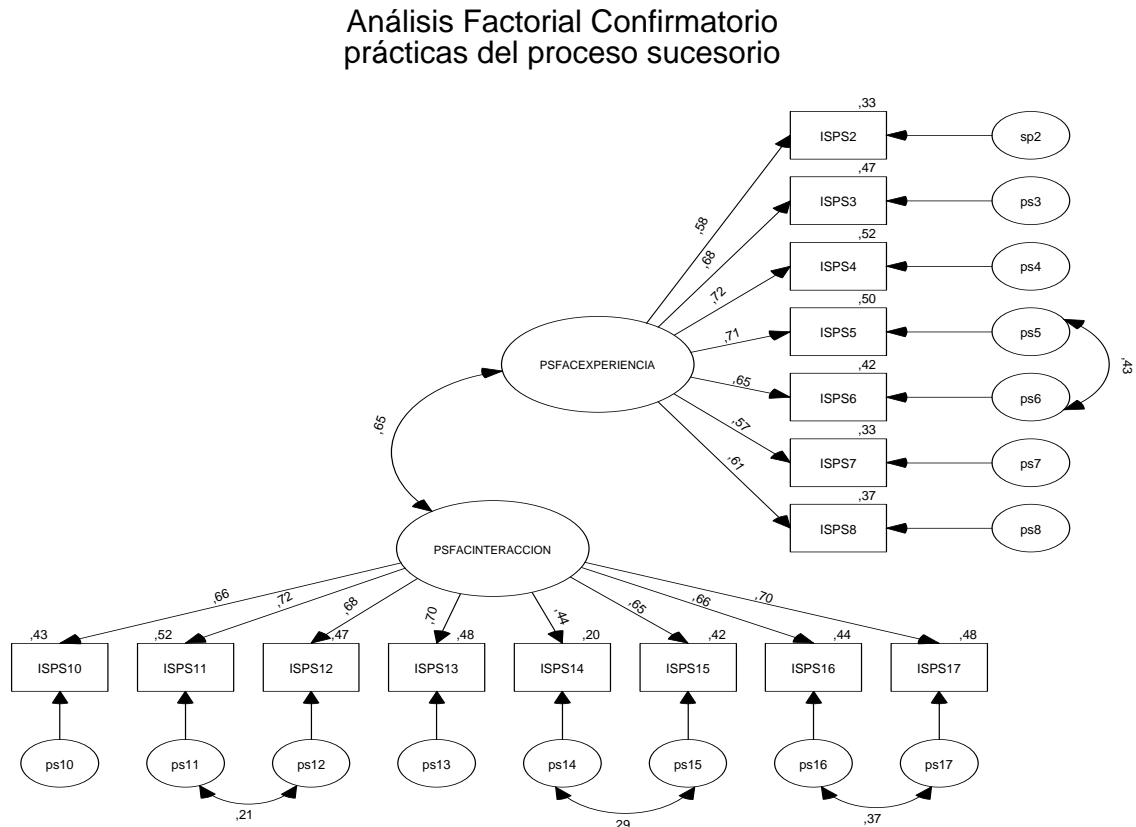
Ambos constructos exceden el nivel recomendado de 0,70, se consideran aceptables.

Cuadro N° 84: Relaciones entre los constructos y los indicadores del ámbito de la sucesión

	Relación	Estimate	S.E.	C.R.	P
ISPS16	<--- PSFACINTERACCION	1,000			
ISPS15	<--- PSFACINTERACCION	1,025	,069	14,928	***
ISPS14	<--- PSFACINTERACCION	,870	,082	10,584	***
ISPS13	<--- PSFACINTERACCION	,935	,059	15,780	***
ISPS12	<--- PSFACINTERACCION	,878	,057	15,368	***
ISPS11	<--- PSFACINTERACCION	,981	,061	16,086	***
ISPS10	<--- PSFACINTERACCION	,953	,063	15,089	***
ISPS2	<--- PSFACEXPERIENCIA	1,000			
ISPS3	<--- PSFACEXPERIENCIA	1,147	,084	13,639	***
ISPS4	<--- PSFACEXPERIENCIA	1,370	,097	14,131	***
ISPS5	<--- PSFACEXPERIENCIA	1,116	,080	13,885	***
ISPS6	<--- PSFACEXPERIENCIA	1,009	,077	13,076	***
ISPS7	<--- PSFACEXPERIENCIA	1,160	,096	12,126	***
ISPS8	<--- PSFACEXPERIENCIA	,957	,076	12,590	***
ISPS17	<--- PSFACINTERACCION	1,067	,053	20,199	***

Por lo tanto, se puede concluir a partir de las medidas del modelo conjunto y las evaluaciones del modelo de medida que existe evidencia sustancial para confirmar el análisis y aceptar las dos dimensiones representadas.

Figura 9: Modelo de los constructos del ámbito de la sucesión



Ámbito de los recursos humanos

RRHH - directivos no familiares

- **Medidas de ajuste absoluto:** En los siguientes cuadro se muestran los valores para las medidas que indican la bondad y calidad del ajuste global. Se marcan con negritas las medidas que se han utilizado para su confirmación.

Cuadro N° 85: Resultados del análisis factorial confirmatorio para la dimensión Recursos Humanos de los directivos no familiares

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,070	,977	,951	,454
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,423	,509	,345	,382

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,966	,945	,973	,956	,973
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,619	,598	,602
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,072	,055	,090	,020
Independence model	,344	,331	,357	,000

• **Modelo de medida:**

- Para cada variable los valores CR (*critical ratio*) exceden el nivel de 1,96 para los niveles de significación 0,05. Por lo tanto, todos los indicadores están significativamente relacionados con los constructos o dimensiones, verificándose las relaciones propuestas.
- Estimaciones de fiabilidad para cada constructo:
 - RHSFACFORMACION = 0,894
 - RHSFACNFAMILIAR = 0,817

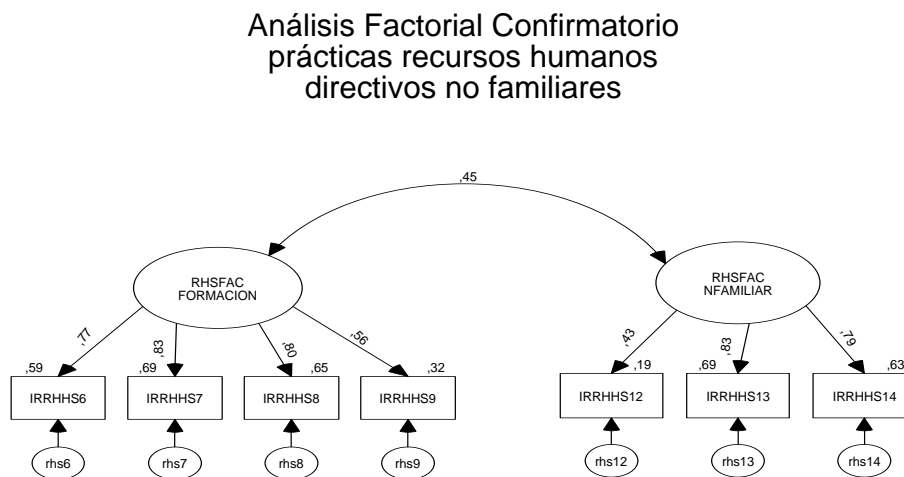
Ambos constructos exceden el nivel recomendado de 0,70, se consideran aceptables.

Cuadro N° 86: Relación de los constructos y los indicadores para el ámbito de los recursos humanos (directivos familiares)

	Relación	Estimate	S.E.	C.R.	P
IRRHHS9	<--- RHSFAC_FORMACION	1,000			
IRRHHS8	<--- RHSFAC_FORMACION	1,149	,078	14,813	***
IRRHHS7	<--- RHSFAC_FORMACION	1,261	,084	15,008	***
IRRHHS6	<--- RHSFAC_FORMACION	1,173	,081	14,492	***
IRRHHS14	<--- RHSFAC_NFAMILIAR	1,000			
IRRHHS13	<--- RHSFAC_NFAMILIAR	1,103	,075	14,702	***
IRRHHS12	<--- RHSFAC_NFAMILIAR	,680	,065	10,452	***

Por lo tanto, se puede concluir, a partir de las medidas del modelo conjunto y las evaluaciones del modelo de medida, que existe evidencia sustancial para confirmar el análisis y aceptar las dos dimensiones representadas.

Figura 10: Modelo de los constructos del ámbito de los recursos humanos (directivos familiares)



RRHH - directivos familiares

Para la construcción del análisis factorial confirmatorio originalmente se tomaron 8 indicadores. Sin embargo en el análisis previo, a partir de los índices de ajuste, se identificó que el indicador IRRHHP9 (actividades para potenciar los vínculos entre la empresa familiar y la familia) distorsionaba el modelo procediéndose a su eliminación. La justificación puede plantearse en el ámbito de teoría porque para los directivos familiares la formación en la relación familia-empresa no necesita ser incorpora a la dimensión de formación por encontrarse desarrollada en otros niveles diferentes (informales) a los concernientes a las prácticas de recursos humanos.

- **Medidas de ajuste absoluto:** En los siguientes cuadros se muestran los valores para las medidas que indican la bondad y calidad del ajuste global, identificándose en negrita las medidas que confirman el análisis.

Cuadro N° 87: Resultados del análisis factorial confirmatorio para las dimensiones de Recursos Humanos de los directivos familiares

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,051	,983	,964	,456
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,371	,600	,467	,450

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,968	,949	,977	,963	,977
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,619	,599	,605
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,057	,039	,076	,241

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Independence model	,297	,284	,311	,000

• **Medidas del modelo de medida:**

- Para cada variable los valores CR (*critical ratio*) exceden el nivel de 1,96 para los niveles de significación 0,05. Por lo tanto, todos los indicadores están significativamente relacionados con los constructos o dimensiones, verificándose las relaciones propuestas.

Cuadro N° 88: Relaciones entre los constructos y los indicadores para el ámbito de los recursos humanos (directivos no familiares)

	Relación	Estimate	S.E.	C.R.	P
IRRHHP8	<--- RHPFAC_FORMACION	,990	,046	21,659	***
IRRHHP7	<--- RHPFAC_FORMACION	1,160	,052	22,490	***
IRRHHP6	<--- RHPFAC_FORMACION	1,000			
IRRHHP13	<--- RHPFAC_FAMILIAR	1,000			
IRRHHP12	<--- RHPFAC_FAMILIAR	,999	,117	8,564	***
IRRHHP5	<--- RHPFAC_FAMILIAR	,613	,088	6,999	***
IRRHHP1	<--- RHPFAC_FAMILIAR	,761	,100	7,592	***

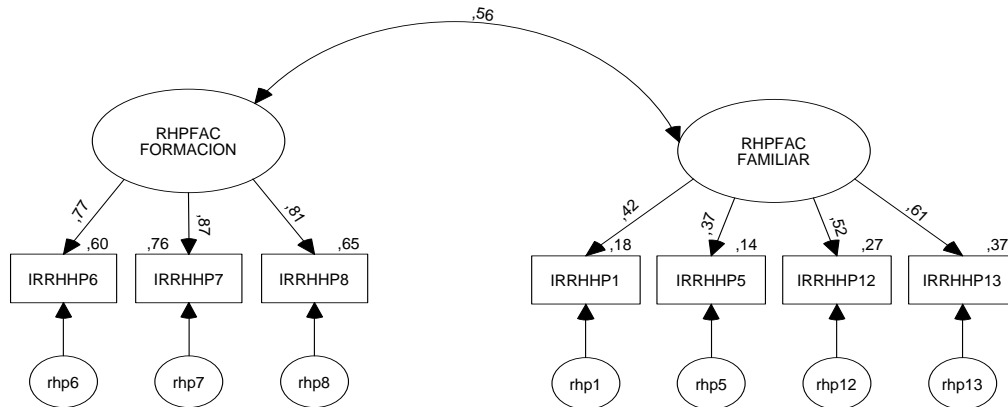
- Estimaciones de fiabilidad para cada constructo:
 - RHPFACFORMACION = 0,916
 - RHPFACFAMILIAR = 0,641

El segundo constructo no excede el valor recomendado de 0,7, sin embargo puede ser considerado como aceptable con limitaciones.

Por lo tanto, se puede concluir, a partir de las medidas del modelo conjunto y las evaluaciones del modelo de medida, que existe evidencia sustancial para confirmar el análisis y aceptar las dos dimensiones representadas.

Figura 11: Modelo de los constructos para el ámbito de los recursos humanos (directivos no familiares)

Análisis Factorial Confirmatorio
prácticas recursos humanos
directivos familiares



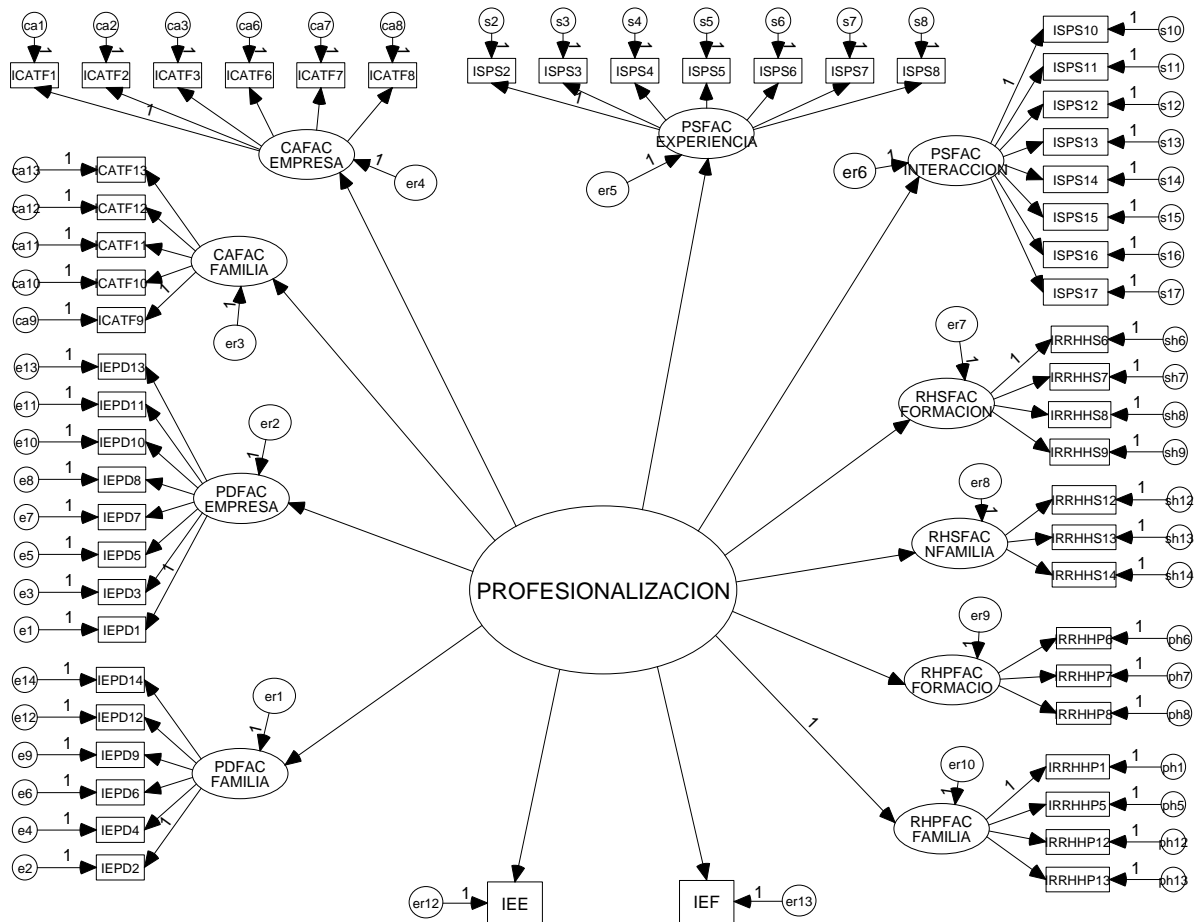
Los resultados obtenidos en el análisis factorial confirmatorio son satisfactorios para cada una de los ámbitos en la creación de los constructos. Por lo tanto, la composición de las medidas se consideran aceptables y se confirma las sub-escalas utilizadas. La validez de contenido ha sido garantizada con el análisis, desarrollo e integración de la teoría para la composición de las escalas.

Por lo tanto, una vez que las dimensiones básicas, sobre las que se sustenta el concepto, han sido aceptadas puede procederse al análisis de los modelos de investigación propuestos para el concepto de profesionalización, es decir, el análisis del modelo latente y del modelo agregado.

5.4.1. Análisis del concepto de profesionalización: Modelo latente

El primer paso para la construcción del concepto de profesionalización es la definición del modelo estructural a través de un diagrama de secuencia que indique las relaciones existentes. Por lo tanto, a continuación se presenta el primer modelo definido como: “modelo latente del concepto de profesionalización”.

Figura 12: Diagrama de relaciones para el modelo latente del concepto de profesionalización



El diagrama de secuencia identifica las relaciones entre las dimensiones (constructos de primer orden) y los constructos de segundo orden (profesionalización). Las flechas indican las relaciones específicas entre cada uno de ellos. En el análisis factorial de primer orden cada indicador observable fue asignado a su correspondiente dimensión (solo un indicador en cada una de las dimensiones fue fijado con el valor 1). En el factor de segundo orden se analiza la covariación entre las dimensiones (factores de primer orden). Todos los coeficientes relacionados con el factor de segundo orden (profesionalización) se estiman libremente excepto una relación que se fija con el valor 1.

Los constructos exógenos o independientes no están causados o no son explicados por ninguna variable o indicador del modelo (el constructo profesionalización), mientras que los constructos endógenos o dependientes se predicen mediante uno o más constructos (constructos de primer orden, dimensiones).

Siguiendo las indicaciones de Rindskopf y Rose (1988) el problema de identificación de un modelo de segundo orden puede ser conceptualizado en términos de la separación de sus partes componentes: 1) la primera estructura es aquella que relaciona los factores de primer orden con los de segundo orden, 2) la segunda estructura es aquella donde se relaciona los factores de primer orden con los indicadores observables. Para cada una de las partes o estructuras deben utilizarse las reglas de identificación, por lo tanto, si cada parte está identificada entonces el modelo está identificado. Rindskopf y Rose (1988) establecen que para la identificación de un factor de segundo orden son necesarios al menos 4 factores de primer orden mientras que para un factor de primer orden es necesario que exista, como cualquier otra ecuación estructural, al menos dos indicadores observables. Por lo tanto, el modelo propuesto en cada una de sus partes o estructura se encuentra correctamente identificado.

Una vez definido el modelo es necesario evaluar las características de distribución de los indicadores: curtosis y multicolinealidad. Los análisis de distribución de normalidad y curtosis realizados a través del programa SPSS evidencian que no existe ningún indicador o dimensión que incumpla significativamente la normalidad o tenga una curtosis muy

pronunciada. Para los análisis se han realizado las pruebas estadísticas complementándolas con las inspecciones visuales de los gráficos porque los test de significatividad pueden no ser útiles por la elevada sensibilidad en las muestras de gran tamaño.

Para el análisis multicolinealidad el estadístico de tolerancia y el factor de inflación de la varianza (VIF) fue menor que 10, límite que indicaría problemas en los datos de colinealidad. Por lo tanto, los requisitos mínimos que deben cumplir los datos para el análisis de ecuaciones estructurales han sido cumplidos y es posible continuar con el análisis.

Para las dimensiones de primer orden es necesario considerar el modelo de medida que se aplicará a través del análisis factorial confirmatorio. El análisis factorial confirmatorio es un requisito a priori para medir las relaciones (Wisner, 2003), por lo tanto, el modelo de medida especifica la medición de las dimensiones con los indicadores estableciendo la fiabilidad y la varianza extraída.

Antes de realizar la evaluación del modelo es necesario determinar las estimaciones infractoras, es decir, identificar los coeficientes estimados tanto de medida como los estructurales que excedan los límites aceptables. Las estimaciones infractoras más comunes pueden ser: 1) varianzas de error negativas, 2) coeficientes estandarizados que sobrepasan o están cercano a 1 y 3) errores estándar muy elevados asociados con cualquier coeficiente estimado. Una vez verificado que no se producían estimaciones infractoras se procedió a realizar los análisis de ajuste.

- **Ajuste del modelo conjunto:**

- La calidad del ajuste mide la correspondencia entre la matriz de entrada real con la que se predice en el modelo propuesto.
- Medidas absolutas del ajuste:
 - $GFI = 0,861$ (nivel marginal aceptable). Si bien el valor de esta medidas cae ligeramente fuera del umbrales pre-establecido (0,90) se

puede concluir que el modelo es aceptable³⁰ porque no tienen fundamento estadístico y la experiencia e investigación han demostrado su utilidad en ese umbral. Existen trabajos que han concluido sobre el ajuste con valores similares, por ejemplo: Baum y Wally (2003) y Brockman y Morgan (2003).

- RMSEA = 0,04³¹
- Medidas de ajuste incremental:
 - AGFI = 0,846
 - NIF = 0,861
 - TLI = 0,915
- Medidas de ajuste de parsimonia:
 - Chi-cuadrado normada³² = 2,146 (aceptable, dentro de los parámetros pre-establecidos).

Cuadro N° 89: Resultados para el modelo latente del concepto de profesionalización

RMR, GFI					
Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI	
Default model	,080	,861	,846	,779	
Saturated model	,000	1,000			
Independence model	,234	,251	,224	,242	

Baseline Comparisons					
Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,861	,852	,921	,915	,920
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

³⁰ Las evaluaciones del ajuste en ecuaciones estructurales no son tan directa como en otras técnicas de dependencia multivariante como podría ser la regresión múltiple o el análisis discriminante entre otras y, por lo tanto, es necesario analizar el modelo en su conjunto.

³¹ MacCallum y Browne (1993) identifican que el valor de RMSEA debe ser menor que 0,05 para un modelo con un buen ajuste, considerando que valores en exceso determinan un ajuste mediocre.

³² El ratio Chi-cuadrado normada es una medida que sustituye al Chi-cuadrado cuando la muestra que se utiliza excede el tamaño recomendado de entre 100 y 150 casos. Por lo tanto, será utilizada como referente porque la muestra con la que se contrasta el modelo del concepto de profesionalización alcanza las 732 empresas.

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,938	,808	,864
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,040	,038	,042	1,000
Independence model	,136	,134	,138	,000

Las medidas del ajuste conjunto revelan suficientes evidencias para aceptar el modelo propuesto. Con independencia de las conclusiones aportadas es necesario evaluar el modelo de medida.

- **Ajuste del modelo de medida:**

El ajuste del modelo de medida hace referencia a la relación entre las dimensiones y los indicadores observables.

- **Fiabilidad y varianza explicada:** en términos de fiabilidad todas las dimensiones excepto una (RHPFACFAMILIA) muestran unos niveles de fiabilidad elevados mayores que el nivel sugerido de 0,7. La baja fiabilidad de la dimensión (RHPFACFAMILIA) era esperable porque los análisis previos habían anticipado el comportamiento de la misma. La baja fiabilidad indicaría una acción correctiva en dos caminos: reconstruir la dimensión o eliminarla del análisis del modelo. La primera solución no es posible porque en el modelo exploratorio se ha intentado mejorar los niveles para explicar el comportamiento de las prácticas de recursos humanos para con los familiares y el resultado no ha sido logrado satisfactoriamente. Con relación a la segunda acción correctiva, la eliminación de la dimensión, se ha procedido a reespecificar el modelo sin incluir esta dimensión pero los cambios no eran significativos, por lo tanto, tratándose de un modelo exploratorio su inclusión (porque teóricamente se ha justificado) será más valiosa que su eliminación para mejorar marginalmente los resultados finales del ajuste conjunto.

Con relación a la varianza extraída las dimensiones tienen comportamientos desiguales y variados, resultado coherente en el desarrollo exploratorio de un modelo conceptual, que oscilan desde 0,29 al 0,66. Cinco dimensiones superan el umbral de 0,50 (marcados en negrita en el cuadro n°90) considerándose como buenos, dos superan o están muy por debajo de 0,40 (indicadas en el cuadro con cursiva) y solamente la dimensión RHPFACFAMILIA cae por debajo del 0,30. Por lo tanto, en su conjunto las varianzas extraída son suficientemente razonables para explicar el modelo de medida.

Cuadro N° 90: Análisis de fiabilidad y varianza explicada

Dimensión	Varianza explicada	Fiabilidad	Indicadores
CAFAC_EMPRESA	<i>0,38883483</i>	0,78900116	6
CAFAC_FAMILIA	0,5121254	0,8215342	5
PDFAC_EMPRESA	<i>0,39965513</i>	0,8392264	8
PDFAC_FAMILIA	0,57455783	0,88975885	6
PSFAC_EXPERIENCIA	<i>0,41515014</i>	0,83114303	7
PSFAC_INTERACCION	<i>0,42474288</i>	0,8524826	8
RHSFAC_FORMACION	0,55829325	0,8320907	4
RHSFAC_NFAMILIA	0,508838	0,74337747	3
RHPFAC_FORMACIO	0,66902467	0,85825933	3
RHPFAC_FAMILIA	<i>0,29644875</i>	0,55382247	4

- La validez convergente de las medidas está representada en el análisis factorial confirmatorio por las elevadas cargas factoriales y la significación de las mismas y las elevadas medidas de varianza explicada para cada dimensión. Con la limitación para la dimensión RHPFACFAMILIA que ya han sido explicada y justificada oportunamente.

- La validez discriminante puede evaluarse comprobando que las correlaciones entre las dimensiones no sean tan altas como su coeficiente de fiabilidad. En el cuadro nº91 puede realizarse la comprobación de los mismos confirmando la validez discriminante. Existe la excepción para la dimensión RHPFACFAMILIA. La inclusión en el modelo de la dimensión, con las limitaciones ya realizadas, deberá ser interpretada al finalizar el análisis para posteriores modificaciones del concepto de profesionalización.

Cuadro N° 91: Correlaciones entre las dimensiones del modelo de medida³³

RHPFAC_FAMILIA	0,55									
RHPFAC_FORMACIO	,234	0,858								
RHSFAC_NFAMILIA	,838	,177	0,743							
RHSFAC_FORMACION	,151	,774	,290	0,832						
PSFAC_INTERACCION	,189	,324	,231	,337	0,852					
PSFAC_EXPERIENCIA	,197	,337	,240	,351	,662	0,831				
PDFAC_FAMILIA	,176	,302	,215	,314	,393	,409	0,889			
PDFAC_EMPRESA	,212	,363	,258	,377	,472	,491	,522	0,839		
CAFAC_FAMILIA	,106	,182	,129	,189	,237	,246	,220	,265	0,821	
CAFAC_EMPRESA	,163	,279	,198	,290	,363	,378	,338	,406	,419	0,789

Las evaluaciones realizadas permiten concluir satisfactoriamente sobre la evidencia para confirmar el modelo de medida propuesto, por lo tanto, es posible proceder al siguiente y último paso de la evaluación de los criterios de calidad de ajuste, es decir, al ajuste del modelo estructural.

- **Ajuste del modelo estructural:** en este paso se analizarán los coeficientes estimados por el modelo de ecuaciones estructurales. Como medida de la ecuación estructural se calcula el coeficiente conjunto de determinación que ofrece una medida de ajuste relativa para cada ecuación estructural.

³³ En la diagonal del cuadro, los valores resaltados con negrita indican el coeficiente de fiabilidad para su comparación.

- Al proponerse en el modelo un análisis factorial, las dimensiones quedan explicadas por el constructo (factor de segundo orden) denominado profesionalización. Las estimaciones específicas han alcanzado valores significativos de P, en el siguiente cuadro (nº92) solo se presentan los parámetros estandarizados. Altas magnitudes en los valores estandarizados demuestran que la profesionalización explica una parte sustancial de la varianza de las dimensiones.

Cuadro N° 92: Relación entre el constructo profesionalización y las dimensiones del modelo latente³⁴

	Relación	Estimate
RHPFAC_FAMILIA	<--- PROFESIONALIZACIÓN	,291
RHPFAC_FORMACIO	<--- PROFESIONALIZACIÓN	,499
RHSFAC_NFAMILIA	<--- PROFESIONALIZACIÓN	,355
RHSFAC_FORMACION	<--- PROFESIONALIZACIÓN	,519
PSFAC_INTERACCION	<--- PROFESIONALIZACIÓN	,650
PSFAC_EXPERIENCIA	<--- PROFESIONALIZACIÓN	,676
CAFAC_EMPRESA	<--- PROFESIONALIZACIÓN	,559
CAFAC_FAMILIA	<--- PROFESIONALIZACIÓN	,364
PDFAC_EMPRESA	<--- PROFESIONALIZACIÓN	,727
PDFAC_FAMILIA	<--- PROFESIONALIZACIÓN	,605

- Las relaciones entre el constructo profesionalización y las dimensiones (ámbitos funcionales) han sido calculadas con los coeficientes totales de determinación o R^2 ⁽³⁵⁾. La profesionalización presenta una elevada relación multivariante con las dimensiones (0,919).
- La relación causal entre el factor de segundo grado (profesionalización) y las medidas de eficacia consiguen unos valores de 0,35 para la eficacia familiar y 0,33 para la eficacia empresarial, explicándose el 35% y 33% respectivamente de la varianza.

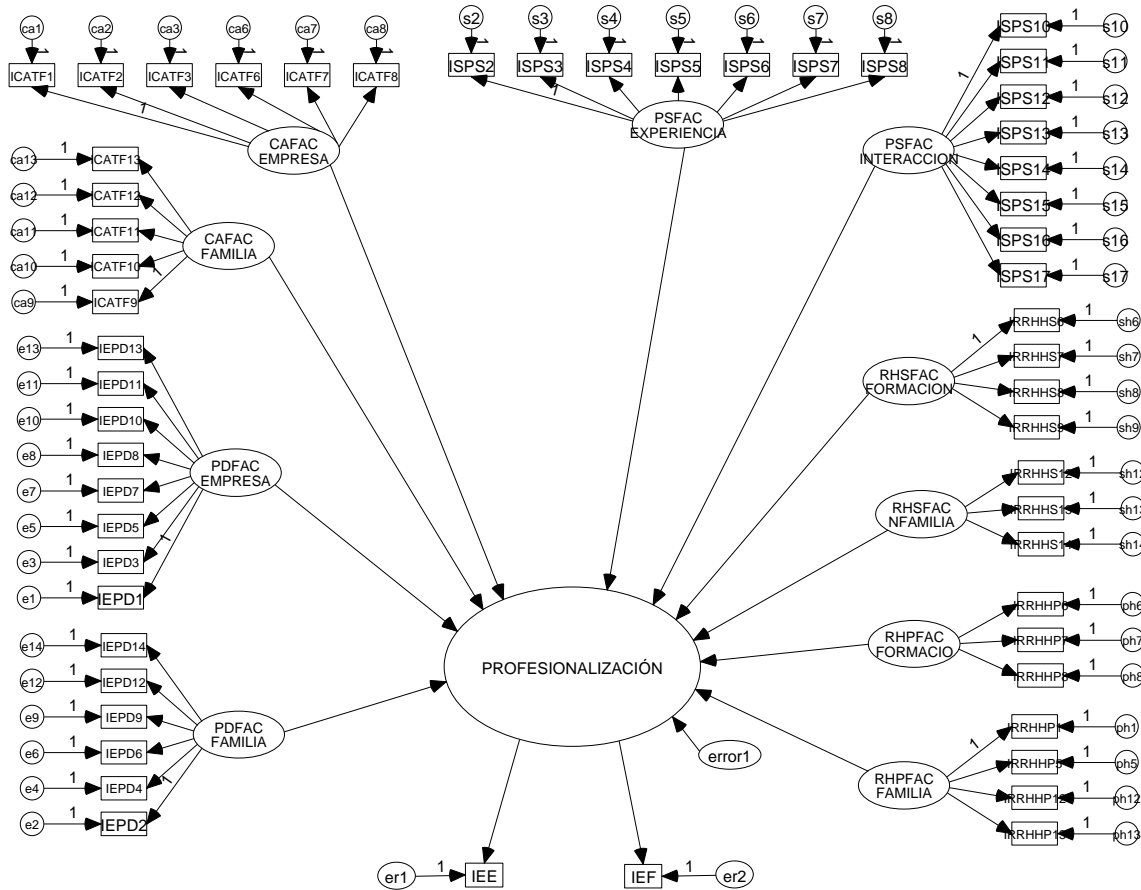
³⁴ Todas las cargas factoriales son significativas $P > 0,05$

³⁵ R^2 representa la proporción de la varianza en un conjunto de variables dependientes explicadas por una o más variables independientes.

5.4.2. Análisis del concepto de profesionalización: Modelo Agregado

Para el desarrollo metodológico del modelo agregado se omitirán las explicaciones que han sido expuestas en el modelo latente mostrando los resultados alcanzados y solamente se analizarán las cuestiones particulares del modelo. A continuación se presenta el segundo modelo definido como: “modelo agregado del concepto de profesionalización”

Figura 13: Diagrama de relaciones para el modelo agregado del concepto de profesionalización³⁶



El diagrama de secuencia identifica las relaciones entre las dimensiones (constructos de primer orden) y el constructo agregado. Las flechas indican las relaciones

³⁶ En el diagrama se han eliminado las correlaciones entre las dimensiones (constructos de primer orden) para simplificar su presentación.

específicas entre cada uno de ellos. En el análisis factorial de primer orden cada variable observable fue asignada a su correspondiente dimensión (solo un indicador para cada dimensión fue fijado con el valor 1). El constructo agregado recibe las relaciones de cada una de las dimensiones convirtiéndose en un constructo endógeno.

Siguiendo las indicaciones de Edwards (2001) y MacCallum y Browne (1993) el constructo agregado como causa necesita por lo menos dos variables endógenas para su identificación, es decir dos efectos y para que los parámetros estén identificados en el modelo existen dos alternativas: 1) fijar el residuo del constructo agregado (es decir, suponer que el constructo es una combinación lineal exacta de las dimensiones) y 2) dejar libre el residuo del constructo pero una relación con un efecto o covarianza entre los efectos de los residuos deben contener una restricción. En el modelo propuesto el concepto de profesionalización presenta dos consecuencias identificadas como la eficacia empresarial y familiar y se ha optado por presentar el constructo con un término de perturbación (residuo), es decir sin fijar una combinación exacta de las dimensiones.

- Ajuste del modelo conjunto:
 - La calidad del ajuste mide la correspondencia entre la matriz de entrada real con la que se predice en el modelo propuesto.
 - Medidas absolutas del ajuste:
 - $GFI = 0,875$ (nivel marginal aceptable)
 - $RMSEA = 0,037$
 - Medidas de ajuste incremental:
 - $AGFI = 0,858$
 - $NIF = 0,874$
 - $TLI = 0,926$
 - Medidas de ajuste de parsimonia:
 - Chi-cuadrado normada = 2,005 (aceptable, dentro de los parámetros pre-establecidos).

Cuadro N° 93: Resultados para el modelo agregado del concepto de profesionalización

RMR, GFI				
Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,062	,875	,858	,772
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,234	,251	,224	,242

Baseline Comparisons					
Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,874	,862	,932	,926	,932
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures			
Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,914	,799	,852
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

RMSEA				
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,037	,035	,039	1,000
Independence model	,136	,134	,138	,000

- **Ajuste del modelo de medida:** al no producirse cambios en el modelo de medida, las relaciones de las dimensiones e indicadores (es decir, hasta los factores de primer orden), los resultados expuestos en el modelo latente del concepto de profesionalización son válidos para el modelo agregado.
- **Ajuste del modelo estructural:**
 - La relación entre el constructo y sus dimensiones en un modelo agregado se valora con el coeficiente de adecuación R^2 ³⁷. El 41% de la varianza del constructo abstracto de profesionalización está explicado por las dimensiones funcionales de cada uno de los ámbitos que definen las

³⁷ El R^2 en un constructo agregado se calcula sumando las correlaciones entre el constructo y las dimensiones y dividiendo el resultante por el número de dimensiones.

prácticas de gestión y gobierno. Por lo tanto, se puede inferir que el resto de la varianza del constructo, no explicada, se debe a dimensiones no consideradas en el modelo propuesto.

- o La relación causal entre el constructo agregado (profesionalización) y las medidas de eficacia consiguen unos valores de 0,628 para la eficacia familiar y 0,511 para la eficacia empresarial, explicándose el 62,80% y 51,1% respectivamente de la varianza.

El modelo propuesto establecía que todas las dimensiones se vinculaban con la profesionalización, pero los resultados muestran que solo tres relaciones causales son significativas: PDFACFAMILIA (proceso de decisión factor familiar), PDFACEMPRESA (proceso de decisión factor empresa) y PSFACINTERACCION (proceso de sucesión factor interacción). Sin embargo, las correlaciones entre las dimensiones aportan evidencia del entretreído del concepto de profesionalización considerando la importancia de todas a la vez sin que la profesionalización signifique la eliminación de unas dimensiones por otras al no haber alcanzado los niveles de significación.

Cuadro N° 94: Relaciones entre las dimensiones y el constructo profesionalización³⁸

Relación	Estimate
PROFESIONALIZACIÓN <--- PDFAC_FAMILIA	,238
PROFESIONALIZACIÓN <--- RHPFAC_FAMILIA	-,019
PROFESIONALIZACIÓN <--- RHPFAC_FORMACIO	,079
PROFESIONALIZACIÓN <--- PDFAC_EMPRESA	,236
PROFESIONALIZACIÓN <--- CAFAC_FAMILIA	,057
PROFESIONALIZACIÓN <--- CAFAC_EMPRESA	,091
PROFESIONALIZACIÓN <--- PSFAC_EXPERIENCIA	,075
PROFESIONALIZACIÓN <--- PSFAC_INTERACCION	,147
PROFESIONALIZACIÓN <--- RHSFAC_FORMACION	,014
PROFESIONALIZACIÓN <--- RHSFAC_NFAMILIA	,078

³⁸ Las relaciones marcadas en negrita son significativas P>0,05

Cuadro N° 95: Correlations entre los constructos (factores de primer orden)³⁹

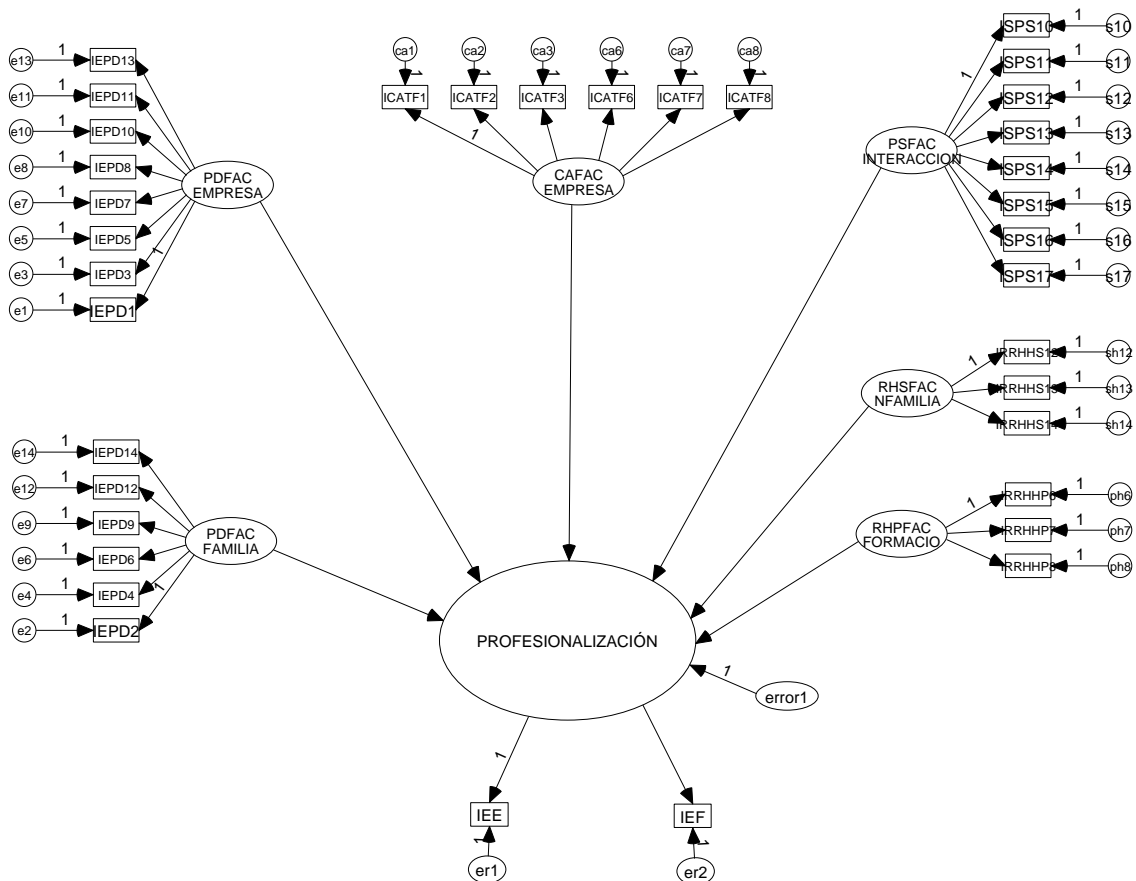
		Estimate
PDFAC_EMPRESA	<--> PDFAC_FAMILIA	,522
CAFAC_FAMILIA	<--> PDFAC_FAMILIA	,298
CAFAC_EMPRESA	<--> PDFAC_FAMILIA	,372
PDFAC_FAMILIA	<--> PSFAC_EXPERIENCIA	,283
PDFAC_FAMILIA	<--> PSFAC_INTERACCION	,381
PDFAC_FAMILIA	<--> RHSFAC_FORMACION	,315
PDFAC_FAMILIA	<--> RHSFAC_NFAMILIA	,238
PDFAC_FAMILIA	<--> RHPFAC_FORMACIO	,303
PDFAC_FAMILIA	<--> RHPFAC_FAMILIA	,276
CAFAC_FAMILIA	<--> PDFAC_EMPRESA	,117
CAFAC_EMPRESA	<--> PDFAC_EMPRESA	,418
PDFAC_EMPRESA	<--> PSFAC_EXPERIENCIA	,609
PDFAC_EMPRESA	<--> PSFAC_INTERACCION	,534
PDFAC_EMPRESA	<--> RHSFAC_FORMACION	,294
PDFAC_EMPRESA	<--> RHSFAC_NFAMILIA	,136
PDFAC_EMPRESA	<--> RHPFAC_FORMACIO	,267
PDFAC_EMPRESA	<--> RHPFAC_FAMILIA	,145
CAFAC_EMPRESA	<--> CAFAC_FAMILIA	,421
CAFAC_FAMILIA	<--> PSFAC_EXPERIENCIA	,227
CAFAC_FAMILIA	<--> PSFAC_INTERACCION	,251
CAFAC_FAMILIA	<--> RHSFAC_FORMACION	,256
CAFAC_FAMILIA	<--> RHSFAC_NFAMILIA	,294
CAFAC_FAMILIA	<--> RHPFAC_FORMACIO	,249
CAFAC_FAMILIA	<--> RHPFAC_FAMILIA	,346
CAFAC_EMPRESA	<--> PSFAC_EXPERIENCIA	,374
CAFAC_EMPRESA	<--> PSFAC_INTERACCION	,267
CAFAC_EMPRESA	<--> RHSFAC_FORMACION	,380
CAFAC_EMPRESA	<--> RHSFAC_NFAMILIA	,152
CAFAC_EMPRESA	<--> RHPFAC_FORMACIO	,375
CAFAC_EMPRESA	<--> RHPFAC_FAMILIA	,174
PSFAC_EXPERIENCIA	<--> PSFAC_INTERACCION	,656
PSFAC_EXPERIENCIA	<--> RHSFAC_FORMACION	,332
PSFAC_EXPERIENCIA	<--> RHSFAC_NFAMILIA	,281
PSFAC_EXPERIENCIA	<--> RHPFAC_FORMACIO	,331
PSFAC_EXPERIENCIA	<--> RHPFAC_FAMILIA	,175
PSFAC_INTERACCION	<--> RHSFAC_FORMACION	,319
PSFAC_INTERACCION	<--> RHSFAC_NFAMILIA	,291
PSFAC_INTERACCION	<--> RHPFAC_FORMACIO	,294
PSFAC_INTERACCION	<--> RHPFAC_FAMILIA	,183
RHSFAC_FORMACION	<--> RHSFAC_NFAMILIA	,484
RHSFAC_FORMACION	<--> RHPFAC_FORMACIO	,782
RHSFAC_FORMACION	<--> RHPFAC_FAMILIA	,401
RHSFAC_NFAMILIA	<--> RHPFAC_FORMACIO	,390
RHPFAC_FORMACIO	<--> RHPFAC_FAMILIA	,501
RHSFAC_NFAMILIA	<--> RHPFAC_FAMILIA	,793

³⁹ Todas las correlaciones son significativas para $p > 0,05$

Utilizando el trabajo de Diamantopoulos y Winklhofer (2001) como base para la modificación del modelo agregado, se eliminarán las dimensiones que, relacionadas con el constructo, muestran menores niveles de significación. La re-especificación del modelo se realiza con la intención de mejorar las medidas y los ajustes propuestos en la construcción del concepto de profesionalización.

La eliminación y análisis del modelo se ha iniciado con la dimensión RHPFACFAMILIA, RHSFACFORMACIÓN, PSFACEXPERIENCIA y por último CAFACFAMILIA. Por lo tanto, el modelo ha quedado identificado con seis dimensiones como se muestra en la figura n°14.

Figura 14: Diagrama de relaciones del modelo agregado modificado



Los resultados de la nueva estimación son significativamente superiores a los obtenidos con las diez dimensiones iniciales, por lo tanto, el ajuste muestra la bondad del modelo modificado.

Cuadro N° 96: Resultados para el modelo agregado modificado de profesionalización

RMR, GFI				
Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,037	,918	,903	,775
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,217	,309	,270	,293

Baseline Comparisons					
Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,900	,888	,946	,939	,946
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures			
Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,892	,803	,844
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

RMSEA				
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,038	,035	,041	1,000
Independence model	,154	,151	,156	,000

Cuadro N° 97: Relaciones entre las dimensiones y el constructo profesionalización para el modelo modificado

Relación	Estimate
PROFESIONALIZACIÓN <--- PDFAC_FAMILIA	,244
PROFESIONALIZACIÓN <--- RHPFAC_FORMACIO	,091
PROFESIONALIZACIÓN <--- PDFAC_EMPRESA	,244
PROFESIONALIZACIÓN <--- CAFAC_EMPRESA	,121
PROFESIONALIZACIÓN <--- PSFAC_INTERACCION	,194
PROFESIONALIZACIÓN <--- RHSFAC_NFAMILIA	,077

- **Ajuste del modelo estructural:**

- El coeficiente R^2 para el constructo profesionalización sufre una ligera modificación, 0,430.
- La relación causal entre el constructo agregado (profesionalización) y las medidas de eficacia prácticamente no han sufrido modificaciones.

Las modificaciones en el modelo agregado de la profesionalización no aportan importantes cambios en el constructo y en la relación de éste con las medidas de eficacia, pero logra cambios significativos en las medidas de ajuste que permiten consignar una mejor representación de la realidad. La varianza explicada del constructo profesionalización con seis dimensiones logra capturar una elevada explicación de su contenido.

5.4.3. Reflexiones de los modelos del concepto de profesionalización

Ninguno de los dos modelos es superior al otro porque la concepción que subyace en cada uno es diferente en la construcción del concepto de profesionalización. Ambos modelos han presentado ajustes satisfactorios a través de la herramienta de ecuaciones estructurales.

El modelo latente necesita dimensiones correlacionada porque el constructo representa la comunalidad de las mismas. Las dimensiones seleccionadas abarcan un abanico amplio de las prácticas de dirección y gobierno de las empresas, garantizándose las correlaciones previamente, a través del estudio exploratorio. El modelo latente ha permitido inferir la importancia de todas las dimensiones indicadas por niveles de significatividad aceptables, pero el constructo explica las dimensiones con diferentes grados. Por lo tanto, la profesionalización de la empresa familiar se centra en la consideración de los aspectos familiares y empresariales de las prácticas de dirección y gobierno para explicar los resultados familiares y empresariales. Ésta última reflexión representa el principal logro teórico del modelo latente en la consideración de la profesionalización. La dirección y

administración de la empresa familiar tiene relaciones y diferencias con las prácticas de la empresa no familiar. Las empresas familiares son capaces de generar una combinación específica e inimitable de prácticas para organizar los recursos que le son propios a través de la consideración de la relación empresa - familia.

No obstante, el modelo agregado puede o no utilizar dimensiones relacionadas y la creación de conceptos debe realizarse a través de la inclusión de dimensiones que cubran el significado del mismo en todas sus facetas (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001). La correlaciones en este modelo disminuyen el poder de relación entre las dimensiones y el constructo, porque correlaciones altas entre dos dimensiones podría significar redundancia de información en la explicación del constructo. Por lo tanto, tres dimensiones son relevantes en el análisis de la profesionalización en el modelo agregado, las dos dimensiones de las tareas y funciones del ámbito estratégico (proceso de decisión) y la interacción con el sucesor como práctica del proceso del cambio de liderazgo. Cada dimensión está correlacionada entre sí y todas las relaciones son estadísticamente significativas, lo que significa que la combinación y coordinación de las prácticas de gestión y gobierno de la empresa familiar no debe centrarse únicamente en las tres relaciones del constructo definidas como significativas sino también en el entramado que se sucede entre las diferentes dimensiones.

El modelo agregado modificado ha permitido definir el conjunto de dimensiones que mejor representa el constructo con excelentes niveles de ajuste. Seis dimensiones son representativas del concepto de profesionalización dejando el resto de las dimensiones como marginales. El modelo queda representado por un grupo de dimensiones que equilibran la relación empresa familiar en diferentes ámbitos funcionales.

La construcción y contrastación de ambos modelos permiten concluir favorablemente sobre las proposiciones planteadas en el modelo específico de estudio, aunque no por ello establecer que se ha encontrado el concepto de profesionalización, solo se han identificado potenciales dimensiones. Los modelos abren nuevas posibilidades de estudio de las empresas familiares en lo referente a la organización interna y posición que

asumen para la gestión y administración de los recursos. En el siguiente capítulo, apartado de líneas futuras de investigación, se analizarán las repercusiones que ambos modelos proyectan al estudio de la profesionalización en el campo de la empresa familiar.

Capítulo 6:
Conclusiones y futuras líneas de
investigación

El presente capítulo tiene como objetivo exponer las principales conclusiones del trabajo de investigación intentando integrar los contenidos del fundamento teórico y los resultados empíricos observados para responder a los objetivos de investigación y determinar el grado de consecución de los mismos.

Para organizar el capítulo, en el primer apartado se establecen las conclusiones referidas al marco teórico del proceso de investigación, aspectos generales y específicos. En el segundo apartado se realiza un resumen y explicación de las proposiciones planteadas y las implicaciones que las contrastaciones revierten en la investigación de las empresas familiares como fenómeno objeto de estudio.

Antes de exponer las líneas futuras de investigación, último apartado del capítulo, se especifican las limitaciones de la investigación necesarias para plantear futuras estrategias de estudio y matizar los resultados encontrados.

6.1. Conclusiones: ámbito de estudio

El primer objetivo del trabajo ha consistido en elaborar un marco teórico de investigación para la empresa familiar, justificar el ámbito de estudio y proyectar el trabajo de investigación .

En el capítulo primero se han abordado los temas más relevantes que conciernen al posicionamiento de la presente investigación en el ámbito de estudio de la empresa familiar. Para ello se ha expuesto la justificación teórica y práctica de la necesidad de mejorar los conocimientos de las empresas que ocupan los niveles más significativos de representatividad en las economías modernas como generadoras de empleo y riqueza, es decir, las empresas familiares.

Situar la investigación desde la óptica de la empresa familiar significa reconocer la existencia de un campo y, segundo, establecer las limitaciones del mismo para proyectar una estrategia de investigación. Por lo tanto, los diferentes aspectos analizados (problemática y percepción práctica, difusión del conocimiento, respaldo científico y reconocimiento social, concepto del fenómeno objeto de estudio, naturaleza de los trabajos publicados) han permitido llegar a conclusiones favorables sobre la potencial existencia de un campo en nacimiento coincidiendo con otros autores como Bird et al (2002), Dyer y Sánchez (1998) y Sacristán Navarro (2002) entre otros. El análisis realizado desde diferentes puntos de vista para valorar el campo representa un avance en la interpretación desde un enfoque unificador capaz de incitar la reflexión y los debates necesarios para la consolidación del conocimiento.

El elemento clave para promover la investigación ha sido proponer la siguiente pregunta: ¿el conocimiento producido en otros campos refleja la esencia del objeto de estudio y agota por entero las posibilidades de entendimiento y conocimiento de la empresa familiar, ya sea para evidenciar el fenómeno en todas sus peculiaridades (descripción), para explicar la relación de las dimensiones internas, externas y su efecto en los resultados (explicación) o para predecir el comportamiento?”. Por lo tanto, esgrimido este interrogante, como última justificación del estudio de la empresa familiar en general y del estudio de la profesionalización en particular, se ha alimentado la curiosidad sobre el desconocimiento que existe del papel que la familia juega en la definición de las prácticas de dirección y gobierno de la empresa familiar.

El concepto de empresa familiar es una de las limitaciones del campo, como se ha expuesto en el capítulo primero. Metodológicamente, para definir la muestra de estudio, se han utilizado parámetros objetivos con respecto al capital y la participación de familiares en la gestión de la empresa. Sin embargo, uno de los resultados contrastados en las hipótesis del trabajo puede aportar nueva evidencia al concepto de la empresa familiar. La clasificación taxonómica de la empresa familiar con relación a la integración de las prácticas de gestión y gobierno que combinan para administrar los recursos y capacidades da una idea de las escalas o jerarquías de empresas familiares existentes y por lo tanto, una visión de que la empresa familiar es un fenómeno heterogéneo y que las investigaciones futuras deben contemplar esta característica para profundizar en el conocimiento.

La empresa familiar no es un todo homogéneo y uno de los problemas en el campo es la falta de definición que permita la comparabilidad de los trabajos de investigación. El aporte expuesto, en el párrafo anterior, puede situar a la definición de empresa familiar en un punto medio entre las que expresan parámetros objetivos (ej. estructura de capital) con subjetivos (ej. visión del grupo dominante). La forma en que la empresa familiar combine sus prácticas de gestión y gobierno podrá ser clasificada en un rango de familiaridad diferente. Las empresas familiares integradas son un claro ejemplo de organizaciones que integran en su gestión del día a día la conciencia de ser familiar porque sus prácticas así lo demuestran. Por lo tanto, surgen nuevos interrogantes que cuya respuesta podría aportar claridad a la definición conceptual del fenómeno objeto de estudio, ¿en qué medida las empresas familiares organizan sus prácticas de gestión y gobierno en función del capital o la visión del grupo dominante?

Esta consideración enlaza lo ya comentado en las reflexiones del capítulo primero que apuntaba que la definición de la empresa familiar tal vez no represente, para el campo, la piedra angular para la consolidación del mismo, sino la respuesta a la pregunta: ¿qué estudian los que estudian las empresas familiares?. El estudio expone, como resultado, los indicios de una dirección familiar para las empresas familiares integradas que han utilizado parámetros diferentes a los comúnmente establecidos para combinar sus prácticas de

gestión y gobierno: ¿por qué el resto de las empresas o grupos de empresas no han actuado con idéntica combinación?.

6.2. Conclusiones: marco general de estudio

La continuidad y profesionalización han significado los temas de estudio relevantes con los cuales se han generado las preguntas de investigación y forjado el modelo específico de estudio, como un intento de llenar espacios de conocimientos no definidos concretamente según la revisión realizada de la bibliografía especializada.

El segundo objetivo del trabajo de investigación fue analizar, organizar y clasificar la revisión bibliográfica de la empresa familiar a través de la óptica de la continuidad y profesionalización. En la primera parte del capítulo segundo se ha elaborado un marco teórico integrando las investigaciones fragmentadas en función de los enfoques utilizados para responder al desafío de la continuidad. Las reflexiones apuntaron que la continuidad no solo debe abarcar los aspectos sucesorios ligados al cambio de líder, ampliamente tratado en la bibliografía, o a la obtención de resultados empresariales para medir la continuidad, sino que debe ir más allá. De la anterior premisa se ha partido para definir la continuidad, interpretada como “la visión que tenga él o los responsables de la toma de decisiones, pudiendo primar una combinación de múltiples objetivos que hagan posible y sostenible la existencia de la empresa familiar en el tiempo” para ligar el estudio con la profesionalización.

La creación del marco teórico del estudio de la profesionalización ha permitido identificar que la fragmentación de los temas ha sido una constante para clasificar las empresas familiares en profesionales y no profesionales. Teniendo en cuenta esta observación y la necesidad de armonizar un estudio integrado de las variables consideradas relevantes se han definido cuatro ámbitos de la profesionalización: recursos humanos, gobierno, sucesión y estrategia. Sin embargo, la profesionalización significa tener el conocimiento para ejecutar una tarea y que la ejecución obtenga los resultados esperados (consideración que liga la profesionalización con la continuidad).

Por lo tanto, se ha definido la profesionalización de la empresa familiar como “la capacidad interna con que una empresa gestiona y gobierna los recursos y capacidades que le son propios de tal forma de conseguir los resultados deseados para el logro de sus objetivos”. Esta definición aporta dos elementos relevantes que sirven para la construcción del modelo específico de investigación: 1) que las cuatro ámbitos definidas en la revisión teórica permitan realizar una aproximación de la forma en que las empresas familiares gestionan sus recursos y capacidades y 2) la obtención de resultados en concordancia con los objetivos que une la profesionalización con la continuidad.

A través de la revisión de la bibliográfica y construcción del marco teórico de análisis para la interpretación de los problemas y vacíos existentes en la investigación de la empresa familiar se han definido tres preguntas de investigación: 1) ¿se pueden agrupar las empresas familiares a partir de la forma en que coordinan las prácticas de gestión y gobierno?, 2) ¿cuáles son las dimensiones de la profesionalización en la empresa familiar? y 3) ¿cómo se vuelven operativas las dimensiones de profesionalización?.

El principal aporte realizado en la construcción de un modelo específico para el estudio de profesionalización es la integración en un marco coherente de análisis los diferentes aspectos que hasta el momento estaban siendo tratados aisladamente. Las cuatro ámbitos no surgen al azar, sino que están respaldadas por las líneas de investigación seguidas en la bibliografía y su ordenación permite, como se tratará en el siguiente apartado al considerar la construcción de las dimensiones, los avances para considerar los aspectos familiares que inducen a la consideración preliminar de la existencia de una dirección familiar. Aunque esta última consideración escapa del ámbito de la presente investigación, puede dejar el presente trabajo los antecedentes para su consideración en futuras investigaciones.

6.3. Conclusiones: ítemes y dimensiones

Una de las características relevantes del presente trabajo es la forma en que se han hecho operativos los ítemes, variables y dimensiones. Elegidos los ámbitos de estudio en función de la bibliografía, era necesario justificar cada uno de ellos en el modelo específico y hacer operativas las proposiciones a través de ítemes capaces de cumplir con los objetivos de investigación.

De la revisión bibliográfica se infiere que existen prácticas (en cada etiqueta) comúnmente aceptadas en el ámbito general de administración de empresas y otras que las investigaciones en el ámbito de la empresa familiar han empezado a destacar como propias. Por ejemplo Sharma et al (1997) y Harris et al (1994), desde la Dirección Estratégica, especifican la necesidad de indagar cómo se realiza el proceso de decisiones en las empresas ante la participación familiar.

Por lo tanto, para las prácticas de recursos humanos, proceso de decisiones estratégica y funciones del consejo de administración se establecieron ítemes que cubren la faceta de la integración familiar tal como los antecedentes de los trabajos publicados proponían para mejorar el conocimiento de la gestión y gobierno de las empresas familiares. Los análisis factoriales, para la reducción de datos, han permitido contrastar y aceptar la existencia de dualidad de funciones y prácticas que reconocen a la familia y a la empresa en un mismo nivel de análisis y que no están presentes en las empresas no familiares. Esta es una importante contribución al campo de la empresa familiar y para futuras investigaciones que tengan como base de sus trabajos las prácticas de gestión y gobierno.

La definición de los constructos y los indicadores utilizados para medirlos representan un primer indicio para seguir trabajando en su construcción. Las relaciones más problemáticas han surgido en la construcción de las prácticas de recursos humanos. Las medidas utilizadas no han podido captar en su plenitud las posturas que se esperaban según la teoría, sin embargo, se ha demostrado el comportamiento diferente cuando las mismas se aplican a directivos familiares y no familiares.

Las dimensiones del proceso de decisión estratégica y tareas y funciones del consejo de administración han presentado menor problema para su construcción por el elevado número de trabajos teóricos y exploratorios que han permitido identificar los ítemes de la dualidad de dimensiones para cada uno teniendo en cuenta la empresa y familia respectivamente en el desarrollo de las mismas.

La sucesión, como tema más desarrollado en la bibliografía, no ha presentado inconveniente al momento de definir los ítemes una vez definidas las dimensiones y sus conceptos dentro de la construcción del modelo específico y la utilización de estudios anteriores, que validaron las medidas, garantizando el resultado satisfactorio de las dimensiones.

Otra característica importante de la presente investigación es el respaldo que se le da a la corriente de estudio que considera los resultados empresariales y familiares de manera conjunta. Las empresas familiares presentan un conjunto de objetivos que entretienen las valoraciones familiares y empresariales, por esta razón y siguiendo los pasos de Tagiuri y Davis (1992) , Lee y Rogoff (1996) y Sorenson (2000), se han utilizado medidas subjetivas para medir la eficacia de las empresas familiares en dos índices: eficacia empresarial y eficacia familiar.

La creación de riqueza de las empresas familiares se encuentra en la capacidad para desarrollar un proyecto empresarial que contenga la visión del grupo dominante con relación a la familia y a la empresa en el mismo nivel de análisis (lo que no quiere decir que a priori se le asigne el mismo nivel de importancia), condición de supervivencia, es decir, de su continuidad.

6.4. Conclusiones: marco específico de estudio. Implicaciones prácticas y teóricas

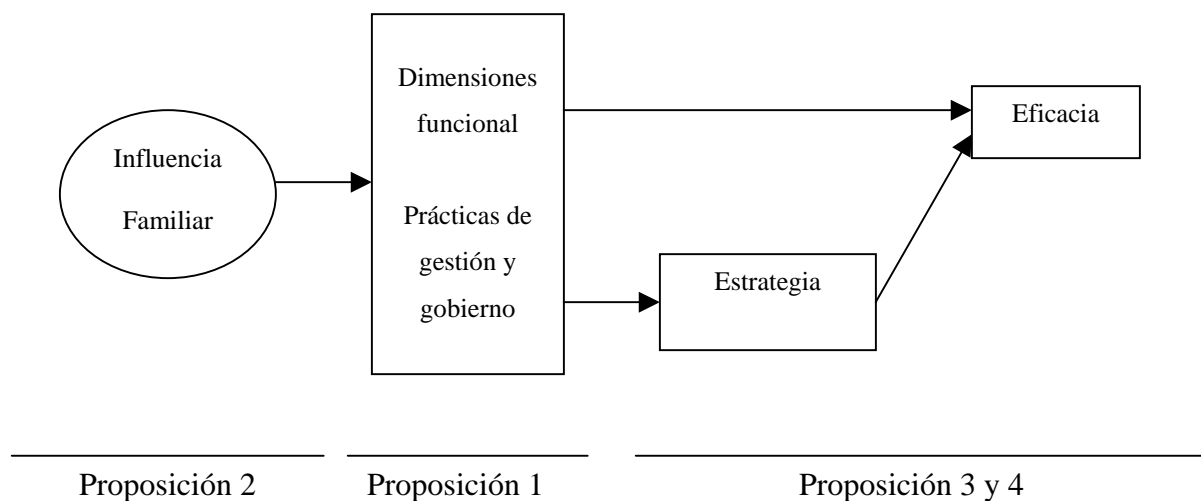
La primera pregunta de investigación tiene como base el enfoque de configuraciones porque el objetivo es encontrar patrones característicos en las empresas

para formar agrupaciones homogéneas. La aplicación taxonómica realizada a través de un análisis inductivo, por la escasa consolidación teórica para definir una aplicación de tipología, ha sido la opción elegida para llevar a cabo la clasificación de las empresas, es decir, utilizar métodos estadísticos para los datos y extraer agrupaciones de empresas familiares internamente homogéneas.


Por lo tanto, la primera parte del modelo de investigación tiene un carácter exploratorio cuya finalidad es definir la naturaleza del fenómeno objeto de estudio y poder sintetizar comportamientos de empresas familiares partiendo de las prácticas de gestión y gobierno. La confirmación de grupos de empresas, como primera condición a contrastar, resultaba trascendente para poder, a partir de ellos, definir relaciones e implicaciones en un modelo más general y para la elección de las dimensiones que posteriormente se utilizarían en los modelos conceptuales de profesionalización.

En la figura nº15 se presenta un cuadro resumen del análisis exploratorio realizado para responder a las preguntas de investigación.

Figura 15: Gráfico del modelo exploratorio



A continuación se presentan las proposiciones planteadas en el modelo exploratorio comentando las principales conclusiones y las repercusiones teóricas y prácticas de las mismas.

Proposición 1: Las empresas familiares pueden ser agrupadas en función del comportamiento y la combinación de las prácticas de gestión y gobierno que utilizan en cada uno de los ámbitos funcionales en grupos heterogéneos según la relación empresa-familia, pero internamente homogéneos.	
--	---

La primera proposición permite establecer que existen sustanciales diferencias entre las empresas familiares con relación a la forma de coordinación y organización de las funciones y mecanismos de gestión y gobierno atendiendo al reconocimiento o no de la familia en las mismas.

El análisis cluster para la formación de los grupos y discriminante para el soporte estadístico de los mismos, han definido tres conjuntos de empresas: 1) aquellas que no tienen definida ninguna práctica como relevante en su gestión, denominadas “empresas sin definición”, 2) empresas que dan importancia en sus gestiones a los aspectos familiares y empresariales, denominadas “empresas familiares integradas” y 3) las “empresas familiares independientes” cuyas actividades de gestión y gobierno tienen mayor separación de los aspectos familiares, centrándose en la empresa principalmente aunque nunca estableciendo una separación total, por ejemplo en los recursos humanos.



Contemplando los resultados obtenidos es necesario indagar en mayor profundidad en el proceso de toma de decisiones unificando la visión empresarial y familiar simultáneamente porque no son dos procesos diferentes y perfectamente separables, sino que la interconexión es una característica ineludible de la evolución conjunta.

Estos resultados tienen una importancia relevante a la hora de establecer las diferencias que existen entre las empresas familiares, y se integran en la corriente de los

trabajos de Birley (2002, 2001), Miller et al (2001) y García Álvarez y López Sintas (2001) aportando nuevas referencias taxonómicas en los aspectos de gestión y gobierno. Los trabajos taxonómicos representan un importante aporte para el desarrollo teórico del campo con relación a la descripción, análisis y representación de la naturaleza del fenómeno objeto de estudio.

Las taxonomías que se han demostrado en el presente trabajo aportan al campo de la empresa familiares indicios para la construcción de una teoría de administración de empresas familiares basada en la filosofía de la unidad familiar que subyace en las prácticas de gestión y gobierno. No se ha utilizado el tiempo como base para definir las prácticas de las empresas familiares en su evolución, sino que la característica que diferencia los grupos está exenta de la influencia de aquella para establecer un criterio más puro que identifique un comportamiento interno independientemente de la formalidad, por ejemplo.

Las dimensiones utilizadas también tienen repercusiones prácticas porque indican un principio de funcionamiento autónomo para las empresas familiares que no necesariamente debe evaluarse y compararse con el de las empresas no familiares. Contemplando los resultados obtenidos es necesario indagar en mayor profundidad unificando la visión empresarial y familiar simultáneamente porque no son dos procesos diferentes y perfectamente separables, sino que la interconexión es una característica ineludible de la evolución conjunta. Por lo tanto, estos parámetros (dimensiones) pueden ser traducidos para analizar las empresas e intentar determinar cuál es su funcionamiento interno y qué características presentan para poder proyectar alternativas de acciones futuras que mejoren los resultados familiares o empresariales según sus objetivos. Aunque no se ha desarrollado un modelo expreso para consultoría, se podría, en trabajos futuros, traducir la investigación a niveles más concretos de funcionamiento y agregando elementos que no han sido considerados originalmente en el modelo.

<p>Proposición 2: El tipo de influencia familiar determina la combinación y coordinación de las prácticas de gestión y gobierno que utilizan las empresas familiares.</p>	 
--	--

La segunda proposición generada para conocer las variables que influyen en la elección de los mecanismos de coordinación no ha recibido un soporte empírico suficiente como para dar una aceptación completa de la proposición.

El tipo de influencia que se ejerza desde la familia en el ámbito informal solo tiene efecto sobre algunas dimensiones (ver cuadro nº98). Por lo tanto, la utilización o no de las prácticas de gestión no necesariamente está determinada por la influencia de la familia, sino que tienen que existir otras variables que ejerzan influencia en la elección del tipo de mecanismos de gestión y gobierno que utilizan las empresas familiares.

¿Por qué las empresas familiares utilizan diferentes mecanismos de coordinación de gestión y gobierno entre ellas?, esta pregunta aún queda sin contestar y la respuesta, que el presente trabajo aporta, es simplemente que la familia, en el trato informal, es uno de los posibles parámetros a considerar.



Los resultados obtenidos revelan que los grupos de empresas familiares clasificados según la influencia directa, a través de las relaciones familiares informales, muestran diferencia significativas en tres dimensiones (ver cuadro nº98) y la utilización de estas prácticas es mayor cuando en las empresas actúan las influencias directas. Dos dimensiones están relacionadas con la familia y una con las prácticas de recursos humanos de directivos no familiares.

La influencia indirecta ha mostrado que los grupos se diferencian en prácticas relacionadas con la familia y la empresa. La dimensión familiar del consejo de administración sigue la misma orientación que el análisis del párrafo anterior, es decir se corresponde con el grupo de empresas con relaciones indirectas, de igual forma las prácticas empresariales del consejo de administración. La explicación puede justificarse en que las familias, cuya cultura se relaciona con intervenciones de control y seguimiento de la empresa, predisponen la implantación en el consejo de administración idénticos controles.

Los grupos también han mostrado diferencia en las prácticas de recursos humanos (tanto para directivos familiares como para no familiares) relacionadas con la formación. Lo que implicaría que las empresas con relaciones informales indirectas prestan mayor atención al desarrollo y valoración de las capacidades de los directivos sin distinción por la característica familiar que presentan.


Los tipos de influencias familiares determinan la utilización de diferentes prácticas en las empresas familiares, destacándose que la influencia indirecta ejerce una presión significativa en aspectos familiares y no familiares porque actúa como un control tácito informal sobre aspectos más generales de la marcha de la empresa, mientras que la influencia directa está más involucrada en temas concretos y de mayor interacción que afectan a la empresa.

Cuadro N° 98: Referencias de contrastación (segunda proposición)

Variable independiente	Variables dependientes		
	Dimensiones sobre las que se contrastan las diferencias entre los grupos	Dimensiones en las que se rechazan las diferencias entre los grupos	sobre las que no se han podido realizar análisis de diferencia entre grupos.
Influencia familiar			
INFFACIND (Influencia indirecta)	CAFACFAMILIA CAFACEMPRESA RHPFACFORMACION RHSFACFORMACION	PSFACINTERACCIÓN PDFACEMPRESA RHPFACFAMILIA RHSFACNFAMILIA	PSFACEEXPERIENCIA PDFACFAMILIA
INFFACDIR (Influencia directa)	CAFACFAMILIA PSFACINTERACCION RHSFACNFAMILIA	PSFACEEXPERIENCIA	PDFACEMPRESA PDFACFAMILIA RHPFACFORMACION RHPFACFAMILIA RHSFACFORMACION CAFACEMPRESA

El análisis de cada una de las dimensiones que se han tenido en cuenta para definir las prácticas de dirección y gobierno han permitido identificar y jerarquizar las diferencias entre los grupos según el contexto del tipo de influencia. Sin embargo, es necesario



considerar la relación que existe entre el tipo de influencia y los cluster de empresas familiares.

Sub-proposición 2a: Los cluster de empresas formados con las prácticas de dirección y gobierno estarán relacionados con los tipos de influencia que se establezcan desde la familia	
--	---

Las conclusiones obtenidas en la proposición 2a se ponen de manifiesto en el análisis de la relación entre variables tipo de influencia y tipo de empresa (según la combinación de las prácticas de gestión y gobierno).

Las empresas que desarrollan una relación indirecta entre la familia y la empresa suelen desarrollar prácticas menos orientadas a la familia (cluster de empresas familiares independientes). Es decir, que se crea una cultura familiar de control con menor intervención en las prácticas de dirección y gobierno, aunque no eliminada completamente. La característica de una cultura familiar de control podría significar el comportamiento estratégico familiar que este grupo de empresas ha combinado en las características taxonómicas.

Las familias que desarrollan una relación directa de influencia tienden a combinar, en mayor medida, prácticas de gestión y gobierno relacionada con la familia y la empresa a la vez. Las relaciones indirectas no eliminan el comportamiento empresarial de las empresas sino que lo conjuga o entremezcla con concepciones familiares como el desarrollo de tareas y funciones familiares del consejo, la combinación de prácticas de sucesión con un alto grado interacción y sin descuidar la experiencia del sucesor.

Proposición 3a: Las empresas familiares que combinen en sus prácticas de gestión y de gobierno, en el mismo nivel, a la empresa y a la familia tendrán mejores resultados familiares y peores resultados empresariales que las empresas que sólo ejecuten prácticas relacionadas con la empresa independientemente de la familia.	 
--	--

La tercera proposición asocia las formaciones de empresas familiares definidas en la proposición 1º con los resultados, es decir los índices de eficacia familiar y empresarial. Las empresas familiares integradas (cluster 2) muestran mejores resultados familiares que cualquier otro tipo de empresa, es decir que la combinación de prácticas que involucra a la empresa y familia refuerzan, con su relación, los resultados familiares indicando la superioridad con cualquier otra combinación.


Sin embargo, las empresas familiares integradas no ven afectado su rendimiento empresarial por su combinación de prácticas de gestión y gobierno y no existen diferencias entre este grupo y las empresas familiares independientes que sean significativas estadísticamente.

Los resultados encontrados tienen una importante significación teórica ya que la confirmación de esta proposición revela que las empresas familiares que combinen prácticas de gestión y gobierno incluyendo a la familia, desarrollan unos recursos y capacidades específicos que no solo le hacen competir con idénticos indicadores de eficacia empresarial que las empresas que no contemplan a la familia sino que agregan valor maximizando su visión conjunta como empresa familiar porque son capaces de generar mejores índices de eficacia familiar. Las contradicciones que se establecen en la literatura especializada, al separar ambos sistemas como condición de supervivencia, no se manifiestan en la práctica cuando las empresas reconocen su condición de empresa familiar: 1) los cluster de las dimensiones ha demostrado que las empresas no separan a la familia de la empresa en sus prácticas de gestión y gobierno, 2) las empresas familiares integradas, con mayor desarrollo familiar de sus prácticas, no son menos eficaces que las empresas que muestran un mayor distanciamiento entre la empresa y la familia.

<p>Proposición 3b: Las empresas familiares que no tengan definida una actuación de sus prácticas de gestión y gobierno tendrán los peores índices de eficacia empresarial y familiar.</p>
--
















La contrastación de la proposición 3b era esperada, ya que las empresas que definen de manera incierta en sus mecanismos de coordinación internos serán menos eficaces (empresarial y familiar) que las demás empresas que apuestan por un tipo de dirección específico.


Proposición 4: Las empresas familiares que combinen prácticas de gestión y gobierno tanto familiares como empresariales serán más eficaces si adoptan una estrategia basada en la diferenciación.	
--	---

Los resultados han indicado que las empresa empresas familiares utilizan tres tipos de estrategias: orientación en coste, orientación combinada (en coste y diferenciación) y una tercera clasificación de empresas que no definen estrategias específicas.

Las empresas familiares integradas no muestran diferencias en los índices de eficacia familiar en función de la estrategia que utilicen para competir, sin embargo, con una estrategia combinada los resultados empresariales son mejores (con base estadística) que las empresas que aplican una estrategia en coste. Para las empresas familiares independientes las estrategias conjuntas le permite obtener mejores resultados tanto empresariales como familiares que las empresas de ese mismo cluster que adoptan estrategias de coste.

Índices de eficacia	Cluster 1 empresas familiares sin definición			Cluster 2 empresas familiares integradas			Cluster 3 empresas familiares independientes		
	Estrategia de coste	Estrategia conjunta	Sin estrategia	Estrategia de coste	Estrategia conjunta	Sin estrategia	Estrategia de coste	Estrategia conjunta	Sin estrategia
IEF									
IEE									

 no hay diferencias entre los grupos



 indica que hay diferencias entre los grupos y muestran mejores resultados.

Por lo tanto, con independencia de la combinación que utilicen las empresas para la coordinación de las prácticas de gestión y gobierno (excepto para las empresas sin definición) los resultados empresariales entre las empresas del grupo será mayor si utilizan estrategias combinadas en coste y diferenciación. A las mismas conclusiones puede llegarse con el índice familiar (excepto para las empresa familiares integradas).

En principio los resultados no aportan evidencia concluyente porque la estrategia conjunta sería una estrategia de atrapado a la mitad que la teoría ha identificado con bajos niveles de rentabilidad. Tres aspectos deberán considerarse para futuras investigaciones:

- Buscar alternativas en la literatura para valorar las orientaciones estratégicas de las empresas familiares.
- Determinar en que medida las estrategias se relacionan con las dimensiones de gestión y gobierno para la implantación más eficaz.
- Incluir en el análisis de la relación nuevos elementos del diseño organizativo.

Las primeras cuatro proposiciones forman la parte exploratoria del modelo específico cuyo objetivo radicaba en la aportación de las variables o dimensiones fundamentales para la generación del concepto de profesionalización. Las últimas dos proposiciones hacen referencia al modelo conceptual de la profesionalización integrando los indicadores – dimensiones y constructos.

Proposición 5: la profesionalización de la empresa familiar puede ser esquematizada como un modelo latente donde las dimensiones de los ámbitos funcionales de recursos humanos, estrategia, sucesión y gobierno son manifestaciones que forman el concepto.	
Proposición 6: el concepto de profesionalización de la empresa familiar puede ser esquematizado como un modelo agregado donde cada una de las dimensiones de los ámbitos de recursos humanos, estrategia, sucesión y gobierno forman el concepto.	

La segunda y tercera pregunta de investigación guían la investigación hacia la búsqueda del concepto de profesionalización, cómo se vuelven operativas y cuáles son las dimensiones relevantes de la profesionalización.

Para dar solución al problema planteado se ha partido desde la concepción de dos modelos de estudio, modelo agregado y modelo latente, que se estructuran desde metodologías muy diferentes para interpretar los conceptos abstractos. La inclusión de estas dos vías surge por las limitaciones existentes en la bibliografía especializada para definir el constructo y porque unas de las intenciones propuestas es abrir futuras líneas de investigación en el campo de la empresa familiar.

La aceptación de las proposiciones se ha realizado desde una visión global de los modelos propuestos y ajustes observados a través de la modelización de ecuaciones estructurales, lo que no implica que no se hayan encontrado limitaciones, sino todo lo contrario. Existen limitaciones que se han apuntado en el capítulo de la contrastación, a continuación se analizan las implicaciones de los modelos y las vías alternativas que futuros trabajos podrán considerarse para la mejora del concepto de profesionalización.

El modelo latente ha permitido probar que la profesionalización es un término que engloba un conjunto de prácticas de gestión y gobierno, que vincula aspectos familiares y empresariales y, que a su vez, tiene una relación positiva y significativa con los resultados de las empresas (eficacia empresarial y familiar). La repercusión teórica de esta investigación aporta indicios para sostener que las empresas familiares son profesionales en la medida que sepan adecuar, en sus prácticas, la relación entre la empresa y la familia sin que una desplace a la otra.

El modelo agregado solo ha encontrado que tres relaciones causales son significativas en la construcción del constructo: las tareas y funciones del proceso de decisión estratégica relacionadas con la empresa y la familia y el proceso de sucesión que se fundamenta en prácticas de interacción con el sucesor. No haber encontrado relaciones

causales significativa para las demás dimensiones y el constructo no invalida el estudio realizado porque las correlaciones entre las dimensiones indican la necesidad de contar con ellas a la hora de decidir sobre la profesionalización.

El modelo agregado modificado muestra un conjunto de dimensiones que presentan un mejor ajuste con idénticos resultados en la explicación del contenido del constructo profesionalización y su relación con la eficacia. El proceso de decisión estratégica interviene con ambas dimensiones (PDFACEMPRESA y PDFACFAMILIA) mostrando la importancia de la relación empresa-familia. Con respecto al consejo de administración solo se manifiesta la dimensión relacionada con la empresa (CAFACEMPRESA). Las empresas familiares profesionales desarrollan una visión empresarial desde la perspectiva de gobierno, sin embargo, en el desarrollo estratégico utilizan ambas perspectivas. Con respecto a las prácticas relacionadas con la sucesión, la dimensión PSFACINTERACCIÓN se ha identificado como significativa. Relación que encuentra coherencia con la revisión realizada de la bibliografía.

En las prácticas de recursos humanos se identifican dos dimensiones: 1) la relacionada con los miembros no familiares RHSFACNFAMILIA que se relaciona con las prácticas de seguridad y de incentivos en función de los resultados de la empresa y 2) la relacionada con los miembros familiares RHPFACFORMACIÓN que se vincula a las prácticas para incrementar la competencia con respecto al negocio, a la propia persona y al puesto de trabajo. Las empresas familiares profesionales prestan considerable atención al desarrollo formativo de los futuros propietarios para su adecuación a los puestos directivos, no obstante para los miembros directivos no familiares las prácticas tienden a ser más competitivas valorando utilizando los incentivos monetarios y la seguridad en sus puestos de trabajo.

En principio, ninguno de los dos modelos es superior al otro. La intención del investigador, con las proposiciones de modelos alternativos para el concepto de profesionalización, ha sido abrir potenciales caminos de investigación tendentes a explorar

las prácticas de dirección y gobierno que aplican las empresas familiares y su vinculación con los resultados empresariales y familiares.

El análisis de los modelos planteados induce a realizar las siguientes observaciones:

1. Se ha planteado la profesionalización desde una visión con una doble característica:
 - a. Amplia y holística: porque ha considerado un conjunto de prácticas de un extenso abanico de posibilidades que la empresa utiliza para guiar su comportamiento.
 - b. Restringida: porque no se han considerado otros elementos importantes del diseño organizativo que deben ir acompañados de las prácticas y su utilización, por ejemplo la centralización o descentralización.

2. En el modelo latente el constructo multidimensional de la profesionalización se manifiesta en las dimensiones que, a su vez, representan las prácticas de gestión y gobierno (familiares y empresariales). Por lo tanto, la especificación del modelo ha determinado que existe una única profesionalización posible vinculada a los tipos de concepciones de prácticas creadas a partir de las dimensiones. La lectura posterior de los resultados indica que el modelo latente no representa la profesionalización, sino las características de la dirección de empresas familiares, es decir identifica las peculiaridades distintivas de las prácticas de las empresas familiares.

3. El modelo agregado presenta una mayor potencialidad para proyectar el concepto de profesionalización (definir la relación entre el saber hacer y los resultados). Su construcción para futuros trabajos de investigación deberá contemplar los siguientes pasos:
 - a. La presente investigación ha centrado la atención en un amplio abanico de prácticas, pero es necesario considerar un mayor alcance

para el concepto. El concepto de profesionalización en el modelo agregado debería incluir dimensiones que contengan las actividades y las consecuencias de las mismas en los indicadores.

- b. Una vez definidos los pasos anteriores sería necesario crear tipos ideales de empresas familiares en función del conjunto de dimensiones que tengan en cuenta los objetivos que persiguen, para poder valorar posteriormente la profesionalización.
- c. El paso anterior consideraría que existen categorías de empresa familiares ideales en función de la orientación y, por lo tanto, las prácticas y sus objetivos definirían la profesionalización o los tipos de profesionalización.
- d. El último paso sería contrastar las categorías en modelos agregado de profesionalización a través de la técnica estadística de ecuaciones estructurales.

6.5. Limitaciones del estudio

El presente estudio de investigación no está exento de una serie de limitaciones genéricas y específicas, que si bien no invalidan los resultados, si pueden matizar las conclusiones obtenidas. Por lo tanto, a continuación se realizan las reflexiones más importantes en esta línea.

En primer lugar, y que se puede aplicar a las investigaciones empíricas que se realizan por encuesta, hay que destacar el índice de respuesta, que si bien es considerado como aceptable (16,44%), no permite extraer generalizaciones más allá de la muestra de estudio. La encuesta, como instrumento de recogida de información, tiene sus limitaciones intrínsecas: 1) que imposibilitan el acercamiento del investigador al fenómeno objeto de estudio y 2) que dejan un margen para la libre interpretación del encuestado que podría vulnerar el objetivo de los indicadores a pesar de los recaudos tomados en la construcción del instrumento de medida.

Una limitación adicional a la recogida de información, se relaciona con la persona que ha contestado el cuestionario, es un único miembro de la empresa. Para minimizar esta limitación la elección de la persona a sido definida para que tenga los conocimientos del funcionamiento interno de la empresa y su relación con la familia. Muchos de los ítemes para medir las dimensiones están basados en la percepción del encuestado que puede considerarse una limitación por la subjetividad a la que esta sujeta. Por lo tanto, en futuras investigaciones sería necesario utilizar métodos múltiples de estudio del fenómeno para eliminar algunas limitaciones y acercar el problema al investigador con nuevas perspectivas.

La medición concreta de las dimensiones de estudio sería la segunda limitación. Aunque los análisis de fiabilidad y validez han sido buenos, es necesario que futuras investigaciones profundicen en los mismos para perfeccionar no solo los métodos sino también en los conceptos mismos y sus ítemes observables. Específicamente, hay que tener en cuenta las limitaciones relacionadas con los conceptos de profesionalización. A través del análisis de la revisión teórica se han definido las dimensiones que forman el constructo de la profesionalización, sin embargo los resultados indican que pueden existir otras dimensiones no contempladas en el análisis y que han quedado fuera del alcance de la presente investigación.

Una tercera limitación relacionada al estudio de la empresa familiar centra su atención en la dificultad de captar u obtener información para la construcción de dimensiones relacionadas con la familia, porque es una información sumamente personal de las empresas y es manejada con mucho recelo, por ejemplo la construcción de la dimensión relacionada con la influencia familia-empresa en el presente trabajo. Por lo tanto, no solo hay que mejorar los ítemes sino también buscar métodos alternativos que permitan obtener información del fenómeno.

La referencia del tiempo es indicativa de la cuarta limitación, para el estudio realizado la recogida de información se ha obtenido en un momento de tiempo específico pero que sería conveniente observar el comportamiento de las empresas y de las

dimensiones del problema de investigación a la luz de períodos de tiempos prolongados que permitan matizar los conceptos y aislar circunstancias específicas que podrían desvirtuar los objetivos de los ítemes.

6.6. Líneas futuras de investigación

La presente investigación y los objetivos planteados solo representan un aspecto específico de un trabajo mucho más amplio en el que actualmente se estructura el esfuerzo investigador y las futuras vías de actuación. En este sentido es posible definir un conjunto de líneas de investigación puestas de manifiesto como desarrollo del estudio. Hay que destacar que, sobre algunas líneas de investigación, se está trabajando y que por cuestiones de organización y síntesis no se han incluido en el presente estudio y otras representan un proyecto a mediano y largo plazo.

1. **Análisis exploratorios** el primer aspecto que se necesita trabajar en futuras investigaciones es la selección y definición de las dimensiones de la profesionalización. El presente trabajo ha centrado los esfuerzos solo en un conjunto reducido de variables que significativamente han sido respaldadas por la teoría y la contrastación empírica, pero que a la luz del problema no son las únicas dimensiones. Por lo tanto, hay que destacar un conjunto de variables o dimensiones potencialmente intervinientes:

- a. **Variables independientes que condicionan la combinación de los mecanismos internos de funcionamiento:** En el estudio presentado solamente se ha trabajado con la dimensión influencia familiar que destaca las relaciones informales que afectan a la empresa. Pero potencialmente existen otras dimensiones que pueden ser consideradas:
 - i. Los objetivos que persigue la empresa familiar: los tradicionales desarrollos del proceso estratégico de la empresa muestran que los objetivos condicionan cada uno de los pasos, por lo tanto, es necesario definir los objetivos que persiguen las empresas familiares, principalmente en su manifestación familiar, para corroborar la relación que se muestra en la organización de los mecanismos internos que definen la profesionalización.

- ii. La teoría institucionalista podría aportar elementos en el condicionamiento de la utilización de prácticas que caracterizan la organización empresa familiar.

- b. **Dimensiones mediadoras:** la principal dimensión mediadora que se ha incluido en el análisis ha sido la estrategia. Los resultados no son lo suficientemente satisfactorios, por lo tanto, los futuros estudio deberán indagar con mayor precisión en este aspecto.
 - i. Orientación estratégica: el estudio ha considerado las orientaciones estratégicas genéricas definidas por Porter (1982) y ampliamente contrastadas en estudios posteriores. Sin embargo, los resultados obtenidos se oponen a las propuestas teóricas porque las empresas familiares que mejores resultados muestran son las que desarrollan estrategias posicionadas a la mitad (utilizan orientaciones en coste y diferenciación). Por lo tanto, se debería buscar las variantes existentes a las estrategias genéricas como la definida por Johnson y Scholes (1997) planteada en el modelo del reloj estratégico.
 - ii. Orientación emprendedora: entre el campo del emprendedor y de la empresa familiar existen límites muy vagos como se apuntó en el capítulo primero y, por lo tanto, la visión emprendedora de la empresa familiar no debe ser despreciada. La orientación emprendedora definida por las dimensiones que actúan conjunta o separadamente según el contexto (autonomía, innovación, riesgo, iniciativa pro-activa, competencia agresiva) podría tener repercusión como variable que media en la relación: profesionalización → eficacia.

2. **Modelos de profesionalización:** la construcción de las dimensiones de las prácticas de dirección y gobierno representa un aporte del presente trabajo, sin embargo es necesario ampliar el conocimiento y espectro en el desarrollo del concepto de profesionalización. Dos elementos deberán ser contemplados en futuras investigaciones:

- i. La centralización de la toma de decisiones (información recogida en el cuestionario pero no utilizada en la presente propuesta de investigación) es una dimensión que cubre dos aspectos: centralización con respecto al nivel (es decir, nivel en el que se toman las decisiones) y centralización con respecto a

la relación empresa-familiar (es decir desde miembros familiares o no familiares). La centralización por nivel ha sido muy discutida en el ámbito organizativo y específicamente en las empresas familiares al destacar el elevado grado de poder que el fundador ejerce sobre la empresa. Por lo tanto, un potencial elemento para la profesionalización y el ajuste con las demás dimensiones. La centralización en función de las características (familiares o no familiares) de las personas que intervienen en las decisiones es un tema que en el campo de la empresa familiar empieza a cobrar importancia como característica relevante de análisis del objeto de estudio.

- ii. Recursos y capacidades: existe una corriente en el estudio de la empresa familiar que utiliza la teoría de los recursos y capacidades para identificar las ventajas competitivas que persiguen las empresas por la interacción de la relación de la empresa y la familia. Utilizando los avances desarrollados en esta línea teórica es posible definir una propuesta de estudio que potencie los resultados encontrados en la presente investigación, a continuación se estructura un marco de referencia para futuras investigaciones:

Se ha definido la profesionalización como la capacidad interna con que una empresa familiar estructura, gestiona y gobierna los recursos y capacidades que le son propios de tal forma de conseguir los resultados deseados para el logro de sus objetivos, por lo tanto existe un elemento que no se ha contemplado en el desarrollo de la profesionalización como propuesta del comportamiento, ¿sobre qué elementos o recursos se ejerce ese comportamiento?, es decir cuáles son los recursos que deben ser administrados por las prácticas de dirección y gobierno. Si existen recursos que se relacionan con las prácticas de dirección y gobierno se podría centrar la atención en una composición que explique por qué las empresas familiares utilizan prácticas relacionadas con la familia y cómo esa combinación de prácticas se convierte en un potencial elemento de explicación de la eficacia.

¿Qué tipos de recursos se deben contemplar?. Existen tres tipos de recursos que podrían clasificarse según el tipo de ámbito donde se desarrollen: recursos empresariales,

recursos familiares y recursos de la interacción empresa-familia. Por ejemplo, Sirmon y Hitt (2003), utilizando la visión desarrollada por Habbershon y Williams (1999) dentro del enfoque de los recursos y capacidades, establecen que la empresa familiar desarrolla unas características únicas en la integración de la empresa y la familia destacando que existen cuatro ámbitos: capital humano, capital social, desarrollo de un capital financiero paciente, desarrollo de un capital de supervivencia y estructuras de gobierno.

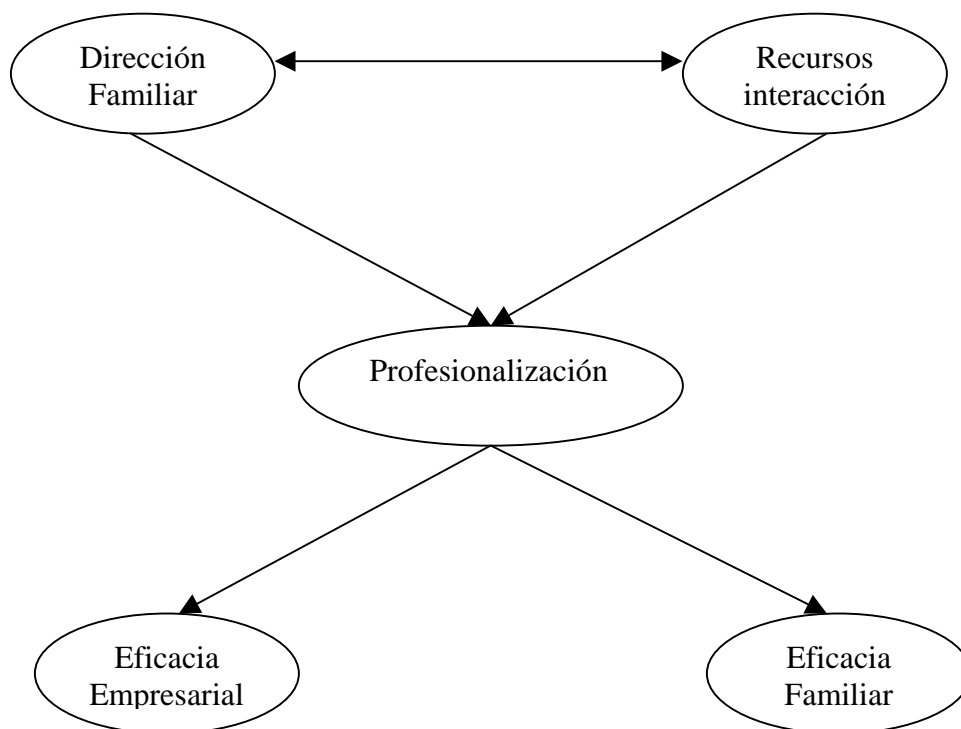
La existencia de la integración de la familia en la empresa tiene consecuencia en las prácticas de dirección y gobierno y en la generación de unos recursos únicos e inimitables, por lo tanto, la conjunción de ambos, prácticas y recursos, corresponde a la capacidad de la empresa familiar para desarrollar un comportamiento que le permita alcanzar sus objetivos. De esta forma es posible establecer que existen unos recursos específicos de las empresas familiares que pueden ser definidos y clasificados en función de los ámbitos funcionales (gobierno, sucesión, toma de decisiones estratégicas y recursos humanos) conjuntamente con los espacios donde la literatura de la empresa familiar establece que se producen recursos y capacidades.

Las celdas del siguiente cuadro identifican los aspectos de la clasificación que futuros trabajos deberán encontrar para completar el estudio de la profesionalización. Para cada una de las celdas es necesario realizar la siguiente pregunta: ¿Qué recursos o capacidades genera la interacción de la empresa y la familia en el ámbito del gobierno con relación al capital humano?

	Gobierno	Sucesión	Toma de decisiones	Recursos Humanos
Capital humano				
Capital social				
Capital financiero				
Capital de supervivencia				
Estructuras de gobierno				

La búsqueda de los indicadores de cada una de las combinaciones permitirá definir en futuras investigaciones el concepto de “recursos de la integración”, elemento necesario para definir el modelo de profesionalización con una visión más completa.

Figura 16: Propuesta de modelo de la profesionalización para futuras investigaciones



Los constructos latentes (factores de segundo orden) Dirección Familiar y Recursos de la Interacción forman el concepto de profesionalización de la empresa familiar: “La capacidad interna con que una empresa estructura, gestiona y gobierna los recursos que le son propios de tal forma de conseguir los resultados deseados para el logro de sus objetivos”.

En la representación gráfica del concepto hay que destacar tres importantes características: 1) la dirección familiar está representada como un constructo latente de segundo orden, analizado y justificado en la presente tesis doctoral, 2) la creación de un

nuevo constructo que identifique los recursos y capacidades que la empresa familiar es capaz de desarrollar para alcanzar ventajas competitivas producidas por la interacción de la empresa y la familia y 3) el componente de eficacia que es consecuencia de la conjunción del termino profesionalización, es decir es una causa del constructo agregado.

Del modelo se pueden extraer proposiciones de trabajo según las relaciones establecidas:

Proposición 1: Los recursos de la interacción pueden ser representados como un constructo latente, factor de segundo orden, que se manifiesta en cuatro características que definen los recursos y capacidades: capital humano, capital social, desarrollo de un capital financiero paciente, desarrollo de un capital de supervivencia y estructuras de gobierno.

Entre los constructos derivados de las prácticas y los recursos, ambos producidos por la interacción de la visión de la familia y la empresa, debe existir una potencial relación recíproca para validar el concepto de profesionalización.

Proposición 2: Existe una relación recíproca entre el constructo Dirección Familiar y Recursos de la Interacción.

El concepto de la profesionalización considera que las prácticas y los recursos deberán estar unidos para que la conjunción de ambos permita la generación de un patrimonio de competencia susceptibles de generar consecuencias, es decir, alcanzar los objetivos deseados. Lo que significa dar sentido a la existencia de la empresa familiar. Por lo tanto, la consideración de la profesionalización no se manifiesta en los constructos de primer orden sino que deben expresarse en la realidad conjuntamente y, por lo tanto, definir la profesionalización como una función que depende de la dirección y los recursos.

Proposición 3: la profesionalización es un constructo que se forma como una función de las prácticas y los recursos, es decir es un constructo agregado.

Dado que un constructo agregado no tiene sentido aisladamente, para la identificación del modelo es necesario utilizarlo como causa de algo. Por lo tanto, la profesionalización será la causa de la eficacia familiar y empresarial que la empresa familiar utiliza para medir su existencia. De esta forma, la proposición 3 deberá ser formulada de la siguiente forma:

Proposición 3a: la profesionalización es un constructo que se forma como una función de las prácticas y los recursos, es decir es un constructo agregado y que explica la eficacia de la empresa familiar en su vertiente empresarial y familiar.

3. **Metodologías:** para subsanar una de las limitaciones del estudio, es posible desarrollar nuevas metodologías para conceptualizar la profesionalización en su aspecto general y las dimensiones en su visión específica. Por ejemplo, las aportaciones de entrevistas en profundidad con varios directivos (familiares o no familiares) de una misma empresa permitiría mejorar la precisión y calidad de las definiciones de cada dimensión y capturar los ítemes adecuados para posteriormente transformarlos en un cuestionario generalizable a través de la encuesta.

4. **Niveles de estudio:** se ha considerado la profesionalización para el nivel negocios, sin embargo, es necesario definir otros niveles que pueden distorsionar el análisis sin su consideración. Por ejemplo, en el nivel corporativo para aquellas empresas familiares que poseen varias unidades estratégicas de negocio, ¿cómo se adapta el concepto de profesionalización a cada una de las unidades y en la casa matriz?.

5. **Enfoque de configuraciones:** el presente trabajo se ha centrado en la búsqueda de dimensiones a través de las cuales conocer la naturaleza del fenómeno objeto de estudio. La extracción, por medios estadísticos, de los grupos de empresas en función de las características de las prácticas de gestión y gobierno han dado información relevante y satisfactoria. Sin embargo, es posible desde este primer descubrimiento generar un enfoque de tipologías para la construcción de una teoría de dirección de empresas familiares que permita definir tipos ideales de empresas. La construcción de tipos ideales requiere un

esfuerzo teórico significativo que debe estar basado en la teoría y los resultados prácticos y que debe incluir la revisión más amplia de los aspectos, por ejemplo los destacados en el punto anterior que se han definido como potenciales elementos de la profesionalización. El objetivo de esta corriente, en el estudio de la profesionalización, no es definir relaciones entre las dimensiones, sino buscar la consistencia interna entre los elementos de estudio. El enfoque de configuraciones también plantea la necesidad de poder definir el tipo de ajuste (aproximación de sistemas) y equifinalidad que en conjunto podrían aportar información útil para el conocimiento de las empresas familiares con relación al comportamiento que las orienta hacia el logro de los objetivos organizativos.

Parte IV: Bibliografía

5.1. Bibliografía Citada

- Allen (1999):** “Growing/Managing Entrepreneurial Business”, Boston MA: Houghton-Mifflin.
- Andersson T., Carlsen J. y Getz D. (2002):** “Family Business Goals in the Tourism and Hospitality Sector: Case Studies and Cross-Case Analysis from Australia, Canada, and Sweden”, *Family Business Review*, vol. 15, n° 2, pp. 89-106.
- Andrews (1977):** “El Concepto de la Estrategia”, Eunasa.
- Ansoff (1975):** “Estrategia Corporativa”, Penguin.
- Araujo-Cabrera Y. y Cabrera Suárez K. (2000):** “Empresas Familiares Bajo la Óptica de los roles de Mintzberg”, *Investigaciones Europeas*, vol. 6, n° 3, pp. 35-47.
- Aronoff C. y Ward J. (1995):** “Family-Owned Businesses: A Thing of the Past or a Model for the Future?”, *Family Business Review*, vol. 8, n° 2, pp. 121-130.
- Aronoff y Ward (1991):** “Family Business Sourcebook”, Omnigraphics, inc.
- Astrachan J. (1988):** “Family Firm and Community”, *Family Business Review*, vol. 1, n° 2, pp. 165-188.
- Astrachan J. y Kolenko T. (1994):** “A Neglected Factor Explaining Family Business: Human Resource Practice” *Family Business Review*, vol 7, n° 3, pp. 251-262.
- Astrachan J., Klein S. y Smyrniotis K. (2002):** “The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving The Family Business Definition Problem”, *Family Business Review*, vol. 15, n° 1, pp. 45-58.
- Barach J. y Ganitsky J. (1995):** “Successful Succession in Family Business”, *Family Business Review*, vol. 8, n° 2, pp. 131-155.
- Barach, Gantisky, Carson y Doochin (1988):** “Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business”, *Journal of Small Business Management*, vol. 26, n° 2.
- Barnes y Harshon (1976):** “Transferring Power in the Family Business”, *Harvard Business Review*, vol. 54, pp. 105-114.
- Barry (1975):** “The Development of Organization Structure in Family Firms”, *Journal of General Management*, vol. 3, n° 1.

- Baum R. y Wally S. (2003):** “Strategic Decision Speed and Firm Performance”, *Strategic Management Journal*, vol. 24, n°11, pp. 1107-1129.
- Berle y Means (1932):** “The Modern Corporation and Private Property”, MacMillan, New York.
- Bird B., Welsch H., Astrachan J. y Pistrui D. (2002):** “Family Business Research: The Evaluation of an Academic Field”, *Family Business Review*, vol. 15, n° 4, pp. 337-350.
- Birley S. (2001):** “Owner-Manager Attitudes to Family and Business Issues: A 16 Country Study”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, pp. 63-76.
- Birley S. (2002):** “Attitudes of Owner-Managers` Children Towards Family and Business Issues: A 16 Country Study”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, pp. 5-19.
- Bollen K. y Lennox R. (1991):** “Conventional Wisdom on Measurement: A Structural Equation Perspective”, *Psychological Bulletin*, vol. 110, n°2, pp. 305-314.
- Borch O. y Huse M. (1993):** “Informal Strategic Networks and the Board of Directors”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, fall, pp. 23-36.
- Boyd, Upton y Wircenski (1999):** “Mentoring in Family Firms: A Reflexive Analysis of Senior Executives Perceptions”, *Family Business Review*, vol. 12, n° 4, pp. 299-309.
- Brockhaus R. (1994):** “Entrepreneurship and Family Business Research”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 19, n° 1.
- Brockman B. Y Morgan R. (2003):** “The Role of Existing Knowledge in New Product Innovativeness and Performance”, *Decision Sciences*, vol. 34, n°2, pp. 385-419.
- Bruyat C. y Julien P. (2000):** “Defining the Field of Research in Entrepreneurship”, *Journal of Business Venturing*, vol. 16, pp. 165-180.
- Bunge (1995b):** “La Ciencia: Su Método y Su Filosofía”, Editorial Sudamericana, Argentina.
- Cabrera Suárez K. y Santana Martín D. (2002):** “El Gobierno en la Empresa Familiar”, *Boletín de Estudio Económicos*, vol. LVII, n° 177, pp. 467-480.
- Cabrera Suárez y Santana Martín (2000):** “Órganos de Gobierno de las Empresas Familiares”, Instituto de la Empresa Familiar.
- Cabrera-Suárez K. y García-Falcón J. (1999):** “La Empresa Familiar: Dimensiones Conceptuales y Perspectiva Teórica”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, n° 1, pp. 7-29.

- Cabrera-Suárez K. y García-Falcón J. (2000):** “La Investigación en el Campo de la Empresa Familiar: Fundamentos Teóricos y Perspectivas Metodológicas”, I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar, Valencia.
- Cabrera-Suárez K. y García-Falcón J. (2000):** “Planteamiento Multinivel para el estudio del Proceso de Sucesión en la Empresa Familiar”, pp. 187-209.
- Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez y García-Almeida (2001):** “The succession Process from a Resource – and Knowledge – Based View of the Family Firm”, *Family Business Review*, vol.14, nº1, pp. 37-46.
- Camisón C. (2000):** “La Competitividad de la Empresa Familiar Valenciana: Una Aproximación desde el Enfoque de los Recursos y Capacidades”, I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar. Valencia.
- Carland J., Hoy F., Boulton W. y Carland J. (1984):** “Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization”, *Academy of Management Review*, vol. 9, nº 2, pp. 17-21.
- Carlock y Ward J. (2001):** “Strategic Planning for Family Business: Parallel Planning to Unite the Family and Business”, New York: McMillan Ltd.
- Carper W. y Snizek W. (1980):** “The Nature and Types of Organizational Taxonomies: An Overview”, *Academy of Management Review*, vol. 5, nº 1, pp. 65-75.
- Chrisman J., Chua J. y Sharma P. (1998):** “Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study”, *Family Business Review*, vol. 11, nº 1, pp.19-34.
- Chrisman J., Chua J. y Steier L. (2002):** “The Influence of National Culture and Family Involvement on Entrepreneurial Perceptions and Performance at the State Level”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, pp.113-130.
- Chrisman J., Chua J. y Steier L. (2003):** “An Introduction to Theory of Family Business”, *Journal of Business venturing*, vol. 18, pp.441-448.
- Christensen (1953):** “Management Succession in Small Business and Growing Enterprises”, Harvard University.
- Chua J., Chrisman J. y Sharma P. (1999):** “Defining the Family Business by Behavior”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 33, nº 4, pp. 19-39.
- Chua J., Chrisman J. y Sharma P. (2001):** Family and Non-Family Priorities in Family Firms: Preliminary Evidence”, artículo no publicado.

- Chua J., Chrisman J. y Sharma P. (2003):** “Succession and Non-succession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Non-family Managers”, *Family Business Review*, Vol. 16, n°2, pp. 89-107.
- Churchill y Hatten (1987):** “Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses”, *American Journal of Small Business*, vol. 11, n° 3, pp. 51-64.
- Collis D. y Montgomery C. (1995):** “Competing on Resources: Strategy in the 1990s”, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 119-128.
- Corbetta G. (1995):** “Patterns of Development of Family Businesses in Italy”, *Family Business Review*, vol. 8, n° 4, pp. 255-265.
- Corbetta G. y Montemerlo D. (1999):** “Ownership, Governance, and Management Issues in Small and Medium-Size Family Businesses: A Comparison of Italy and the United States”, *Family Business Review*, vol. 12, n° 4, pp. 361-374.
- Cromie S., Dunn B., Sproull A. y Chalmers D. (2001):** “Small Firms With a Family Focus in the Scottish Highlands and Islands”, *The Irish Journal of Management*, pp. 45-66.
- Cromie S., Stephenson B. y Monteith D. (1995):** “The management of Family Firms : An Empirical Investigation”, *International Small Business Journal*, vol. 13, n° 4, pp. 11-34.
- Cuervo García A. y Fernández Z. (1999-2000):** “La Dirección de Empresas. Una Visión Impresionista de un Siglo de Estudios sobre la Empresa”, *Revista Asturiana de Economía*, n° 16-17, pp. 43-81.
- Daily C y Dalton D. (1993):** Board of Directors Leadership and Structure: Control and Performance Implications”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, pp. 65-81.
- Daily C. y Dalton D. (1992):** “Financial Performance of Founder-Managed Versus Professionally Managed Small Corporations”, *Journal of Small Business Management*, April, pp. 25-34.
- Daily C. y Dollinger M. (1992):** “An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms”, *Family Business Review*, vol. 5, n° 2, pp. 117-136.
- Daily C. y Dollinger M. (1993):** “Alternative Methodologies for Identifying Family-

- Versus Nonfamily-Managed Businesses”, *Journal of Small Business Management*, April, pp. 79-90.
- Daily C. y Thompson S. (1994):** “Ownership Structure, Strategic Posture, and Growth: An Empirical Examination”, *Family Business Review*, vol. 7, n° 2, pp. 237-249.
- Davis J. y Tagiuri R. (1989):** “Life Stage and Father-Son Work Relationships”, *Family Business Review*.
- Davis P. y Stern D. (1988):** “Adaptations, Survival, and Growth of the Family Business: An Integrated Systems Perspective”, *Family Business Review*, vol. 1, n° 1, pp. 69-85.
- Delery J. y Doty D. (1996):** “Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions”, *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4, pp. 802-835.
- Deshpande S. y Golhar D. (1994):** “HRM Practices in Large and Small Manufacturing Firms: A Comparative Study”, *Journal of Small Business Management*, April, pp. 49-56.
- Diamantopoulos A. Y Winklhofer H. (2001):** “Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development”, *Journal of Marketing Research*, vol. 38, n°2, pp. 269-277.
- Dodero (2002):** “El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas”, Editorial El Ateneo.
- Donckels R. y Fröhlich E. (1991):** “Are Family Business Really Different? European Experiences from STRATOS”, *Family Business Review*, 4,2.
- Donckels R. y Lambrecht J. (1999):** “The Re-emergence of Family-Based Entrepreneurship in East Central Europe: What Can Be Learned from Family Business Research in the Western World?”, *Family Business Review*, vol. 12, n° 2, pp. 171-188.
- Donnelly (1964):** “The Family Business”, *Harvard Business Review*, vol. 42, n° 2, pp. 93-105.
- Dunn B. (1995):** “Success Themes in Scottish Family Enterprises: Philosophies and Practice Through the Generations”, *Family Business Review*, vol. 8, n° 1, pp. 17-28.
- Dyck, Mauws, Starke y Mischke (2002):** “Passing the Baton The Importance of Sequence, Timing, Technique and Communication in Executive Succession”, *Journal of Business Venturing*, vol. 17, pp. 143-162.
- Dyer (1986):** “Cultural Change in Family Business”, San Francisco, Jossey-Bass.

- Dyer Jr. W. (1988):** “Culture and Continuity in Family Firms”, *Family Business Review*, vol. 1, n° 1, pp. 37-50.
- Dyer Jr. W. (1994):** “Potential Contributions of Organizational Behavior to the Study of Family-Owned Businesses”, *Family Business Review*, vol.7, n° 2, pp. 109-131.
- Edwards J. (2001):** “Multidimensional Constructs in Organizational Behavior Research: An Integrative Analytical Framework”, *Organizational Research Methods*, vol. 4, n°2, pp. 144-192.
- Fabian F. (2000):** “Keeping the Tension: Pressures to Sep the Controversy in the Management Discipline”, *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 2, pp. 350-371.
- Fama E. y Jensen M. (1983):** “Separation of Ownership and Control”, *Journal of law & Economics*, vol. XXVI, pp.302-325.
- Fiegenger M., Brown B., Dreux D. y Dennis W. (2000):** “CEO Stakes and Board Composition in Small Private Firms”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, pp. 5-24.
- Fiegenger M., Brown B., Prince R. y File K. (1994):** “A comparison of Successor Development in Family and Non-family Businesses”, *Family Business Review*, vol. 7, n° 4, pp. 313-329.
- Fiegenger, Brown, Prince y File (1996):** “Passing on Strategic Vision”, *Journal of Small Business Management*, July, 15-26.
- File K. y Price R. (1996):** “Attributions for Family Business Failure: The Heir’s Perspective”, *Family Business Review*, vol. 9, n° 2, pp. 171-184.
- Ford R. (1988):** “Outside Directors and the Privately-Owned Firm: Are They Necessary?”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, pp. 49-57.
- Foster A. (1995):** “Developing Leadership in the Successor Generation”, *Family Business Review*, 8, n° 3, pp. 201-209.
- Fox M., Nilakant V. y Hamilton R. (1996):** “Managing Succession in Family-Owned Businesses”, *International Small Business Journal*, vol. 12, pp. 15-25.
- Frese M., Gelden M. y Ombach M. (2000):** “How to Plan as a Small Scale Business Owner: Psychological Process Characteristics of Action Strategies and Success”, *Journal of Small Business Management*, vol. 38, n° 2, pp. 1-18.
- Galbraith C. y Schendel D. (1983):** “An Empirical Analysis of Strategy Types”, *Strategic*

- Management journal, vol. 4, pp. 153-173.
- Gallo M. (1995):** “Family Businesses in Spain: Tracks Followed and Outcomes Reached by Those Among the Largest Thousand”, *Family Business Review*, vol. 8, nº 4, pp. 245-254.
- Gallo M. (1995):** “The Role of Family Businesses and Its Distinctive Characteristic Behavior in Industrial Activity”, *Family Business Review*, vol. 8, nº 2, pp. 83-97.
- Gallo M. y Vilaseca A. (1998):** “A Financial Perspective on Structure, Conduct, and Performance in the Family Firm: An Empirical Study”, *Family Business Review*, vol. 11, nº 1, pp. 35-47.
- García Tenorio J. y Pérez Rodríguez M.J. (1998):** “Técnicas de Investigación Cuantitativas: Agrupación de Elementos (Análisis Discriminante)”, IV Taller de Metodología de ACEDE.
- García-Álvarez E. y López-Sintas J. (2001):** “A Taxonomy of Founders Based on Values: The Root of Family Business Heterogeneity”, *Family Business Review*, vol. 14, nº 3, pp. 209-230.
- García-Alvarez, López-Sintas y Saldaña-Gonzalvo (2002):** “Socialization Patterns of Successors in First – To Second – Generation Family Businesses”, *Family Business Review*, vol. 15, nº 3, pp. 189-203.
- García-Tenorio J. Y Pérez-Rodríguez M.J. (1999):** “El Éxito Empresarial. Sus Niveles de Análisis y Formas Alternativas para su Evaluación”, *Dirección y Organización*, vol. 21, pp. 188-197.
- Gersick K., Lansberg I., Desjardins M. y Dunn B. (1999):** “Stage and Transitions: Managing Change in the Family Business”, *Family Business Review*, vol. 12, nº 4, pp. 287-297.
- Gersick K., Davis, McCollom y Lansberg I. (1997):** “Empresas Familiares, Generación a Generación”, McGraw-Hill.
- Gibb Dyer Jr. W. y Handler W. (1994):** “Entrepreneurship and Family Business: The Connections”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, pp. 71-83.
- Gibb Dyer W. y Sánchez M. (1998):** “Current State of Family Business Theory and Practice as Reflected in Family Business Review 1988 – 1997”, *Family Business Review*, vol. 11, nº 4, pp. 287-295.

- Gilding M. (2000):** “Family Business and Family Change: Individual Autonomy, Democratization, and the New Business Institutions”, *Family Business Review*, vol. 13, nº 3, pp. 239-249.
- Gimeno A. (2000):** “Reflexión sobre la Bibliografía de la Empresa Familiar”, I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar, Valencia.
- Goldberg S. (1996):** “Research Note: Effective Successors in Family-Owned Business: Significant Element”, *Family Business Review*, vol. 9, nº 2, pp. 185-197.
- Gómez Mejía L. y Gutiérrez Calderón I. (1996):** “La Dirección de Empresas Como Disciplina Estratégica”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, nº 3, pp. 11-22.
- Gómez Mejía L., Nuñez Nickel M. y Gutierrez I. (2001):** The Role of Family Ties in Agency Contracts”, *Academy of Management Journal*, vol. 44, nº 1, pp. 81-95.
- Gubitta P. y Gianecchini M. (2002):** “Governance and Flexibility in Family-Owned SMEs”, *Family Business Review*, vol. 15, nº 4, pp. 277-297.
- Gudmundson D. , Hartman A. y Tower B. (1999):** “Strategic Orientation: Differences Between Family and Nonfamily Firms”, *Family Business Review*, pp. 27-39.
- Gupta A. y Govindarajan V. (1984):** “Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation”, *Academy of Management Journal*, vol. 27, nº 1, pp. 25-41.
- Habbershon T. y Astrachan J. (1997):** “Perceptions Are Reality: How Family Meetings Lead to Collective Action”, *Family Business Review*, vol. 10, nº 1, pp. 37-53.
- Habbershon T. y Williams M. (1999):** “A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms”, *Family Business Review*, vol. 12, nº 1, pp. 1-25.
- Habbershon T., Williams M. y MacMillan I. (2003):** “A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance”, *Journal of Business Venturing*, vol. 18, pp. 451-465.
- Hall A. (2002):** “Towards an Understanding of Strategy Processes in Small Family Business”, in *Understanding The Small Business*, Routledge in Small Business, Fletcher (Ed.)
- Hall A. , Melin L. y Nordqvist M. (2001):** “Entrepreneurship as Radical Change in the Family Business: Exploring the Role of Cultural Patterns”, *Family Business Review*,

- vol. 14, n° 3, pp. 193-208.
- Hall R. (1992):** “The Strategic Analysis of Intangible Resources”, *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 135-144.
- Handler W. (1990):** “Succession in Family Firm: A Mutual Role Adjustment Entrepreneur and Next-Generation Family Members”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 15, n° 1.
- Handler W. (1991):** “Key Interpersonal Relationships of Next-Generation Family Members in Family Firms”, *Journal of Small Business Management*, July, pp. 21-32.
- Handler W. (1992):** “The Succession Experience of the Next Generation”, *Family Business Review*, vol. 7, n° 2.
- Handler W. (1994):** “Succession in Family Business: A Review of the Research”, *Family Business Review*, vol. 7, n° 2.
- Harris D., Martinez J. y Ward J. (1994):** “Is Strategy Different for the Family-Owned Business?”, *Family Business Review*, vol. 7, n° 2, pp. 150-174.
- Hartenian L. y Gudmundson D. (2000):** “Cultural Diversity in Small Business: Implications for Firm Performance”, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 5, n° 3, pp. 209-219.
- Harveston P., Davis P. y Lyden J. (1997):** “Succession Planning in Family Business: The Impact of Owner Gender”, *Family Business Review*, vol. 10, n° 4, pp. 373-397.
- Harvey M. y Evans R. (1995):** “Life After Succession in the Family Business: Is It Really the End of Problems?”, *Family Business Review*, vol. 8, n° 1, pp. 3-16.
- Hatten (1997):** “Small Business”, Upper Saddle River, Nj: Prentice Hall.
- Heck R. y Walker R. (1993):** “Family-Owned Home Business: Their Employees and Unpaid helpers”, *Family Business Review*, vol. 6, n° 4, pp. 397-415.
- Heidrick G. (1988):** “Selecting Outside Directors”, *Family Business Review*, vol. 1, n° 3, pp. 271-277.
- Heneman H. y Berkley R. (1999):** “Applicant Attraction Practices and Outcomes among Small Businesses”, *Journal of Small Business Management*, vol. 37, n° 1, pp. 53-74.
- Hofer C. y Charan R. (1984):** “The Transition to Professional Management: Mission Impossible?”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 9, n° 1.
- Holland P. y Boulton W. (1984):** “Balancing the Family and the Business in Family

- Business” , Business Horizons, April.
- Hollander B. y Elman N. (1988):** “Family-Owned Businesses: An Emerging Field of Inquiry”, Family Business Review, vol. 1, n° 2, pp. 145-164.
- Hornsby J. y Kuratko D. (1990):** “Human Resource Management in Small Business: Critical Issues for the 1990`s”, Journal of Small Business Management, July, pp. 9-18.
- Hoy F. (2003):** “Legitimizing Family Business Scholarship in Organizational Research and Education”, Entrepreneurship Theory and Practice, Summer, pp. 417-422.
- Huselid M. (1995):** “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance”, Academy of Management Journal, vol. 38, n° 3, pp. 635-632.
- James Jr. (1999):** “Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm”, International Journal of the Economics of Business, vol. 6, n° 1, pp. 41-55.
- James Jr. H. (1999a):** “What Can the family Contribute to Business? Examining Contractual Relationships”, Family Business Review, vol. 12, n° 1, pp. 61-71.
- Jonovic D. (1989):** “Outside Review in a Wider Context: An Alternative to the Classic Board”, Family Business Review, vol. 2, n° 2, pp. 125-140.
- Kast F. y Rosenzweig J. (1972):** “General Systems Theory: Applications for Organization and Management”, Academy of Management Journal, December, pp.447-465.
- Kelly L., Athanassiou N. y Crittenden W. (2000):** “Founder Centrality and Strategic Behavior in the Family-Owned Firm”, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 25, n° 2, pp. 27-42.
- Kepner E. (1991):** “The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective”, Family Business Review, vol. 4, n° 4, pp. 445-461.
- Ketchen D., Combs J., Russell A., Shook C., Dean M., Runge J., Lohrke F., Naumann S., Haptonstahl D., Baker R., Beckstein B., Handler C., Honig H., Lamoureux S. (1997):** “Organizational Configurations and performance : A Meta-Analysis”, Academy of Management Journal, vol. 40, n° 1, pp. 223-240.
- Kets de Vries (1993):** “The Dynamics of Family Controlled Firms : The Good and the Bad News”, Organizational Dynamics, vol. 21, n° 3, pp. 59-71.
- King S., Solomon G. y Fernald Jr. L. (2001):** “Issues in Growing a Family Business: A Strategic Human Resource Model”, Journal of Small Business Management, vol. 39,n°

- 1, pp. 3-13.
- Kirchhoff B. y Kirchhoff J. (1987):** “Family Contributions to Productivity and Profitability Small Businesses”, *Journal of Small Business Management*, October, pp. 25-31.
- Kuratko D., Hornshy J. y Naffziger D. (1997):** “An Examination of Owner’s Goals in Sustaining Entrepreneurship”, *Journal of Small Business Management*, January, pp. 24-33.
- Lafuente A. y Salas V. (1989):** “Types of Entrepreneurs and Firms: The Case of New Spanish Firms”: *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 17-30.
- Landström H. y Johannisson B. (2001):** “Theoretical Foundations of Swedish Entrepreneurship and Small-Business Research”, *Scandinavian Journal of Management*, vol. 17, pp. 225-248.
- Lansberg I. (1983):** “Managing Human Resources in Family Firms: Problem of Institutional Overlap”, *Organizational Dynamics*, Summer.
- Lansberg I. (1988):** “The Succession Conspiracy”, *Family Business Review*, vol. 1, n° 2.
- Lansberg I. (2000):** “Los Sucesores en la Empresa familiar”, Granica.
- Lansberg I. y Astrachan J. (1994):** “Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors”, *Family Business Review*, vol. 7, n° 1, pp. 39-59.
- Law K., Wong C. y Mobley W. (1998):** “Toward a Taxonomy of Multidimensional Constructs”, *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4, pp. 741-755.
- Leach (1993):** *La Empresa Familiar*, Barcelona, Granica.
- Lee M. y Rogoff E. (1996):** “Research Note: Comparison of Small Businesses with Family Participation versus Small Businesses Without Family Participation: An Investigation of Differences in Goals, Attitudes and Family/Business Conflict”, *Family Business Review*, vol. 9, n° 4, pp. 423-437.
- León-Guerrero A., McCann III E. y Haley Jr. J. (1998):** “A Study of Practice Utilization in Family Businesses”, *Family Business Review*, vol. 11, n° 2, pp. 107-120.
- Levinson (1971):** “Conflicts That Plague the Family Business”, *Harvard Business Review*, 49.
- Littunen y Hyrsky (2000):** “The Early Entrepreneurship Stage in Finnish Family and

- Nonfamily Firms”, *Family Business Review*, vol. 13, n° 1, pp.41-54.
- Litz R. (1995):** “The Family Business: Toward Definitional Clarity”, *Family Business Review*, vol. 8, n° 2, pp. 71-81.
- Litz R. (1997):** “The Family Firm’s Exclusion From Business School Research: Explaining the Void, Addressing the Opportunity”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 21, n° 3.
- Longenecker y Schoen (1978):** “Management Succession in the Family Business”, *Journal of Small Business Management*, vol. 16, n° 3.
- Lyles M., Baird I., Orris B. y Kuratko D. (1993):** “Formalized Planning in Small Business: Increasing Strategic Choices”, *Journal of Small Business Management*, April, pp. 38-50.
- MacCallum R. y Browne M. (1993):** “The Use of Causal Indicators in Covariance Structural Models: Some Practical Issues”, *Psychological Bulletin*, vol. 114, n°3, pp. 553-541.
- Malone S. (1989):** “Selected Correlates of Business Continuity Planning in the Family Business”, *Family Business Review*, vol. 2, n° 4.
- Matlay H. (2002):** “Training and HRM Strategies in Small Family-Owned Businesses”, in *Understanding The Small Business*, Routledge in Small Business, Fletcher (Ed.).
- Matlay H. (2002):** Training and HRD Strategies in Family and Non-Family Owned Small Businesses: A Comparative Approach”, *Education & Training*, vol. 44, n°8/9, pp. 357-369.
- McCann J., Leon-Guerrero A. y Haley Jr. J. (2001):** “Strategic Goals and Practices of Innovative Family Businesses”, *Journal of Small Business Management*, vol. 39, n° 1, pp. 50-59.
- McCullom M. (1988):** Integration in Family Firm: When the Family System Replaces Controls and Culture”, *Family Business Review*, vol. 1, n° 4, pp. 399-417.
- McConaughy D. (2000):** “Family CEO vs. Non-family CEO in the Family-Controlled Firm: An Examination of the Level and Sensitivity of Pay to Performance”, vol. 13, n° 2, pp. 121-131.
- McConaughy D. y Phillips M. (1999):** “Founders versus Descendants: The Profitability, Efficiency, Growth Characteristics and Financing in large, Public, Founding-Family-

- Controlled Firms”, *Family Business Review*, vol. 12, n° 2, pp. 123-131.
- McEvoy (1984):** “Small Business Personnel Practices”, *Journal of Small Business Management*, October.
- Mckelvey (1982):** “Organizational Systematic: Taxonomy, Evaluation, Classification”, Berkeley: University California Press.
- Merz R. y Sauber M. (1995):** “Profiles of Managerial Activities in Small Firms”, *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 551-564.
- Meyer A., Tsui A. y Hinings C. (1993) :** “Configurational Approaches to Organizational Analysis”, *Academy of Management Review*, vol. 36, n° 6, pp. 1175-1195.
- Miller D. (1996):** “Configurations Revisited”, *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 505-512.
- Miller N., Fitzgerald M., Winter M. y Paul J. (1999):** “Exploring the Overlap of family and Business Demands : Household and Family Business Management Adjustment Strategies”, vol. 13, n° 3, pp. 253-268.
- Miller N., McLeod H. y Oh K. (2001):** “Managing Family Businesses in Small Communities”, *Journal of Small Business Management*, vol. 39, n° 1, pp. 73-87.
- Mintzberg H. y Waters J. (1985):** “Of Strategies, Deliberate and Emergent”, *Strategic Management Journal*, vol. 6, pp. 257-272.
- Mintzberg H. y Waters J. (1990):** “Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm”, *Family Business Review*, vol. 3, n° 3.
- Mitchell R., Morse E. y Sharma P. (2003):** “The Transacting Cognitions of Non-Family Employees in the Family Businesses Setting”, *Journal of Business Venturing*, vol.18, pp- 533-551.
- Morris, Williams, Allen y Avila (1997):** “Correlates of Success in Family Business Transitions”, *Journal of Business Venturing*, vol. 12, pp. 385-401.
- Mustakallio M., Autio E. y Zahra S. (2002):** “Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making”, *Family Business Review*, vol. 15, n° 3, pp. 205-222.
- Navin T. (1971):** “Passing on the mantle: Management Succession in Industry”, *Business Horizons*, Oct.
- Neubauer y Lank (1999):** “La Empresa Familiar: Cómo Dirigirla para que Perdure”,

- Ediciones Deusto.
- Patton D., Marlow S. y Hannon P. (2000):** “The Relationship Between Training and Small Firm Performance; Research Frameworks and Lost Quests”, *International Small Business Journal*, vol. 19, nº 1, pp. 11-27.
- Peiser R. y Wooten L. (1983):** “Life-Cycle Change in Small Family Businesses”, *Business Horizons*, May/June.
- Pérez Rodríguez M.J. y Sánchez Quirós I. (2002):** “Utilidad de las Agrupaciones de Organizaciones como Método de Análisis Organizativo. Aplicación al Estudio de la Cultura Organizativa”, *Cuadernos de CC.EE.*, nº 42, pp. 73-97.
- Perry S. (2001):** “The Relationship Between Written Business Plans and the Failure of Small Businesses in the US”, *Journal of Small Business Management*, vol. 39, nº 3, pp. 201-208.
- Pfeffer (1982):** “Organizaciones y Teoría de las Organizaciones”, Fondo de Cultura Económica, México.
- Pfeffer y Salancik (1978):** “The External Control of Organization”, New York: Harper & Row.
- Poza E., Alfred T. y Maheshwari A. (1997):** “Stakeholder Perceptions of Culture and Management Practices in Family and Family Firms – A Preliminary Report”, *Family Business Review*, vol. 10, nº 2, pp. 135-155.
- Quintana García C. (2001):** “Dimensiones del Éxito de las Empresas Emprendedoras”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 7, nº 2, pp. 139-158.
- Reid R. y Adams J. (2001):** “Human Resource Management- a Survey of Practices Within Family and Non-Family Firms”, *Journal of European Industrial Training*, vol. 25, nº 6/7, pp. 310-320.
- Reid R., Dunn B., Cromie S. y Adams J. (1999):** “Family Orientation in Family Firms: A Model and Some Empirical Evidence”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 6, nº 1, pp. 56-67.
- Reyes Recio L. y Sacristán Navarro M. (2003):** “Análisis de las Diferencias de Comportamiento de las Empresas Familiares Cotizadas”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 12, nº 2, pp. 57-70.

- Rich P. (1992):** “The Organizational Taxonomy: Definition and Design”, *Academy of Management Review*, vol. 17, n° 4, pp. 758-781.
- Rindskopf D. y Rose T. (1988):** “Some Theory and Applications of Confirmatory Second-Order Factor Analysis”, *Multivariate Behavioral Research*, vol. 23, pp. 51-67.
- Riordan D. y Riordan M. (1993):** “Field Theory: An Alternative to Systems Theories in Understanding the Small Family Business”, *Family Business Review*, vol. 31, n° 2.
- Robinson R. y Pearce II J. (1983):** “The Impact of Formalized Strategic Planning on Financial Performance in Small Organizations”, *Strategic Management Journal*, vol. 4, pp. 197-207.
- Robinson R. y Pearce II J. (1988):** “Planned Patterns of Strategic Behavior and Their Relationship to Business-Unit Performance”, *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 43-60.
- Rosenblatt, Anderson y Johnson (1985):** “The Family in Business”, Jossey-Bass.
- Rue L. e Ibrahim N. (1996):** “The Status of Planning in Smaller Family-Owned Business”, *Family Business Review*, vol. 9, n°1, pp. 29-43.
- Sacristán Navarro M. (2002):** “La Dirección Estratégica de Empresas Familiares como Proyecto de Investigación”, *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LVII, n° 177, pp. 517-542.
- Sánchez J. (1993):** “The Long Thorny Way to an Organizational Taxonomy”, *Organizational Studies*, vol. 14, n° 1, pp. 73-92.
- Sánchez Quirós (2001):** “Una Orientación Estratégica para las Configuraciones Organizativas de Éxito: Un Test de la Alineación entre la Estrategia, la Cultura y la Estructura en los Hoteles Españoles”, Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid.
- Schein E. (1983):** “The Role of the Founder in Creating Organizational Culture”, *Organizational Dynamics*, Summer.
- Schulze W., Lubatkin M. y Dino R. (2003):** “Toward a Theory of Agency and Altruism in Family Firms”, *Journal of Business Venturing*, vol. 18, pp. 473-490.
- Schumpeter (1934):** “Teoría del Desarrollo Económico”, Fondo de Cultura Económica, México.
- Schwartz M. y Barnes L. (1991):** “Outside Board and Family Business: Another Look”,

- Family Business Review, vol. 4, n° 3, pp. 269-285.
- Seymour K. (1993):** “Intergenerational Relationships in the Family Firm: The Effect on Leadership Succession”, Family Business Review, vol. 6, n° 3, pp. 263-281.
- Shane S. y Venkataraman S. (2000):** “The Promise of Management as a Field of Research”, Academy of Management Review, vol. 25, n° 1, pp. 217-226.
- Shanker y Astrachan (1996):** “Myths and Realities: Family Business Contribution to the US Economy: A Framework for Assessing Family Business Statistics”, Family Business Review, vol. 9, n° 2.
- Sharma P., Chrisman J. y Chua J. (1996):** “A Review and Annotated Bibliography of Family Business Studies”, Boston: Kluwer Academy.
- Sharma P., Chrisman J. y Chua J. (1997):** “Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges”, Family Business Review, vol. 10, n° 1, pp. 1-35.
- Sharma P., Chrisman J. y Chua J. (2003a):** “Predictors of Satisfaction With the Succession Process in Family Firms”, Journal of Business Venturing, article in press.
- Sharma P., Chrisman J. y Chua J. (2003b):** “Succession Planning as Planned Behavior: Same Empirical Results”, Family Business Review, vol. 16, n° 1, pp. 1-15.
- Sharma P., Chrisman J., Pablo A. y Chua J. (2001):** “Determinants of Initial Satisfaction With the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model”, Entrepreneurship Theory and Practice, spring, pp. 17-35.
- Sharma P., Chua J. y Chrisman J. (2000):** “Perceptions About the Extent of Succession Planning in Canadian Family Firms”, Canadian Journal of Administrative Sciences , vol. 17, n° 3, pp. 233-244.
- Shepherd D. y Zacharakis A. (2000):** “Structuring Family Business Succession: An Analysis of the Future Leader’s Decision making”, Entrepreneurship Theory and Practice, Summer, pp. 25-39.
- Singer J. y Donoho C. (1992):** “Strategic Management Planning for the Successful Family Business”, Strategic Management Planning, vol. 4, n° 3, pp. 39-51.
- Sirmon D. y Hitt M. (2003):** “Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms”, Entrepreneurship Theory and Practice, Summer, pp. 339-364.

- Sorenson R. (1999):** “Conflict Management Strategies Used by Successful Family Businesses”, *Family Business Review*, vol. 12, n° 4, pp. 325-339.
- Sorenson R. (2000):** “The Contribution of Leadership Style and Practice to Family and Business Success”, *Family Business Review*, vol. 13, n° 3, pp. 183-200.
- Stafford K., Duncan K., Dane S. y Winter M. (1999):** “A Research Model of Sustainable Family Businesses”, *Family Business Review*, vol. 12, n° 3, pp. 197-208.
- Stavrou E. (1999):** “Succession in Family Businesses: Exploring the Effects of Demographic Factors on Offspring Intentions to Join and Take over the Business”, *Journal of Small Business Management*, July, pp. 43-61.
- Stevenson H. y Jarillo C. (1990):** “A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management”, *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 17-27.
- Tagiuri R. y Davis J. (1992):** “On the Goals of Successful Family Companies”, *Family Business Review*, vol. 5, n° 1, pp. 43-62.
- Tagiuri R. y Davis J. (1996):** “Bivalent Attributes of Family Business”, *Family Business Review*, vol. 9, n° 2
- Upton, Teal y Felan (2001):** “Strategic and Business Planning Practices of Fast Growth Family Firms”, *Journal of Small Management*, vol. 39, n° 1, pp. 60-72.
- Valdalizo y López García (2000):** “Historia Económica de la Empresa”, *Crítica*, Barcelona.
- Venkatraman N. Y Ramanujam V. (1987):** “Planning System Success: A Conceptualization and an Operational Model”, *Management Science*, vol. 33, n°6, pp. 687-705.
- Vilaseca A. (2002):** “The Shareholder Role in the Family Business: Conflict of Interests and Objectives Between Non-employed Shareholders and Top Management Team”, *Family Business Review*, vol. 15, n° 4, pp. 299-320.
- Ward J. (1987):** *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*, Jossey-Brass.
- Ward J. (1988):** “The Special Role of Strategic Planning Family Businesses”, *Family Business Review*, vol. 1, n° 2, pp. 105-117.
- Ward J. (1997):** “Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices”, *Family Business Review*, vol. 10, n. 4, pp. 323-337.

- Ward J. (1997):** “Keeping the Family Business Healthy”, Jossey-Bass Inc.
- Ward J. y Handy J. (1988):** “A Survey of Board Practice”, Family Business Review, vol. 1, n° 3.
- Welsch J. (1993):** “The Impact of Family Ownership and Involvement on the Process of Management Succession”, Family Business Review, vol. 6, n° 1, pp. 31-54.
- Westhead P. y Cowling M. (1998):** “Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink”, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 23, n° 1, 31-56.
- Westhead P. y Storey D. (1998):** “Management Training and Small Firm Performance: Why is the Link So Weak”, International Small Business Journal, vol. 14, n° 4, 13-24.
- Westhead P., Cowlin M., Storey D. y Howorth C. (2002):** “The Scale and Nature of Family Business”, in Understanding The Small Business, Routledge in Small Business, Fletcher (Ed.).
- Whisler T. (1988):** “The Role of the Board in the Threshold Firm”, Family Business Review, vol. 1, n° 3, pp. 309-321.
- Whiteside y Brown (1991):** Drawbacks of a Dual Systems Approach to Family Firms: Can We Expand our Thinking?, Family Business Review, vol. 4, n° 4, pp. 383-395.
- Winter M., Fitzgerald M., Heck R., Haynes G. y Danes S. (1998):** “Revisiting the Study of Family Businesses: Methodological Challenges, Dilemmas, and Alternative Approaches”, Family Business Review, vol. 11, n° 3, pp. 239-251.
- Wisner J. (2003):** “A Structural Equations Model of Supply Chain Management Strategies and Firm Performance”, Journal of Business Logistics, vol. 24, n°1, pp.1-26.
- Wortman Jr. M. (1994):** “Theoretical Foundations for Family-Owned Business: A Conceptual and Research-Based Paradigm”, Family Business Review, vol. 7, n° 1, pp 3-27.

5.2. Bibliografía consultada

- Agut S. y Grau R. (2002):** “Managerial Competency Needs and Training Requests: The Case of the Spanish Tourist Industry”, *Human Resource Development Quarterly*, vol. 13, n° 1, pp. 31-51.
- Aldrich H. y Cliff J. (2003):** “The Pervasive Effects of Family on Entrepreneurship: Toward a Family Embeddedness Perspective”, *Journal of Business Venturing*, article in press.
- Alexander y Alexander (2000):** “From Kinship to Contract?: Production Chains in the Javanese Woodworking Industries”, *Human Organization*, vol. 59, n° 1, pp. 106-116.
- Allen y Eby (2003):** “Relationship Effectiveness for Mentors: Factors Associated with Learning and Quality”, *Journal of Management*, vol. 29, n°4, pp. 469-486.
- Alvaréz y Busenitz (2001):** “The Entrepreneurship of Resource-Based Theory”, *Journal of Management*, vol. 27, pp. 755-775.
- Anderson J. y Gerbing D (1988):** “Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach”, *Psychological Bulletin*, vol. 103, n°3, pp. 441-323.
- Anderson, Li, Harrison y Robson (2003):** “The Increasing Role of Small Business in the Chinese Economy”, *Journal of Small Business Management*, vol. 41, n° 3, pp. 310-316.
- Anna A., Chandler G., Jansen E. y Mero N. (1999):** “Women Business Owners in Traditional and Non-Traditional Industries”, *Journal of Business Venturing*, vol. 15, pp. 279-303.
- Arbuckle J. y Wothke W. (1999):** “Amos 4.0 User`s Guide”, SmallWaters Corporation.
- Aronoff C. (1998):** “Megatrends in Family Business”, *Family Business Review*, vol. 11, n° 3, pp. 181-185.
- Aronoff, Astrachan y Ward (1996):** “Family Business Sourcebook”, Marieta, Georgia.
- Astrachan J. (2003):** “Commentary on the Special Issue: The Emergence of a Field”, *Journal of Business Venturing*, article in press.
- Astrachan J. y Keyt A. (2003):** “Commentary on: The Transacting Cognitions of Non-Family Employees in the Family Businesses Setting”, *Journal of Business Venturing*, vol. 18, pp. 553-558.

- Athanassiou N., Crittenden W., Kelly L. y Marquez P. (2002):** “Founder Centrality Effects on the Mexican Family Firm’s Top Management group: Firm Culture, Strategic Vision and Goal, and Firm Performance”, *Journal of World Business*, vol. 37, pp. 139-150.
- Ayres G. (1990):** “Rough Family Justice: Equity in Family Business Succession Planning”, *Family Business Review*, vol. 3, n° 1, pp. 3-22.
- Bacharach S. (1989):** “Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation”, *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, pp. 496-515.
- Bachkaniwala D., Wright M. y Ram M. (2001):** “Succession in South Asian Family Businesses in the UK”, *International Small Business Journal*, vol. 19, n° 4, pp. 15-27.
- Baggozzi R. y Phillips L. (1982):** “Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Construal”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, pp. 459-489.
- Baggozzi R. y Yi Y. (1989):** “O the Use of Structural Equation Models in Experimental Designs”, *Journal of Marketing Research*, vol. 26, n°3, pp. 271-284.
- Baliga R., Moyer C. y Rao R. (1996):** “CEO Duality and Firm Performance: What’s the Fuss?”, *Strategic Management Journal*, vol.17.
- Banfield P., Jennings P. y Beaver G. (1996):** “Competence-Based Training for Small Firms – An Expensive Failure?”, *Long Range Planning*, vol. 29, n° 1, pp. 94-102.
- Barney J. (1986):** “Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage?”, *Academy of Management Review*, 11,3.
- Barney J. (2001):** “Resource-based Theories of Competitive Advantage: A Ten-years Retrospective on the resource-Based View”, *Journal of Management*, 27.
- Barringer B., Jones F. y Lewis P. (1998):** “A Qualitative Study of Management Practice of Rapid-Growth Firms and How Rapid-Growth Firms Mitigate the Managerial Capacity Problem”, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 3, n° 2, pp. 97-122.
- Bartlett C. y Ghoshal S. (2002):** “Building Competitive Advantage Through People”, *Sloan Management Review*, Winter, pp.34-41.
- Basu y Altinay (2002):** “The International Between Culture and Entrepreneurship in London`s Immigrant Businesses”, *International Small Business Journal*, vol. 20, n° 4, pp. 371-393.

- Bausch K. (2002):** “Roots and Branches: A Brief, Picaresque, Personal history of Systems Theory”, *Systems Research and Behavioral Science*, vol. 19, pp. 417-428.
- Becherer R. y Maurer J. (1999):** “The Proactive Personality Disposition and Entrepreneurial Behaviors among Small Company Presidents”, January, pp.28-36.
- Begley T. (1995):** “Using Founder Status, Age of Firm, and Company Growth Rate as the Basis for Distinguishing Entrepreneurs from Managers of Smaller Businesses”, *Journal of Business Venturing*, vol. 10, pp. 249-263.
- Berenbeim R. (1990):** “How Business Families Mangle the Transition from Owner to Professional Management”, *Family Business Review*, vol. 3, n° 1, pp. 69-111.
- Birley S., Ng D. y Godfrey G. (1999):** “The Family and the Business”, *Long Range Planning*, vol. 32, n° 6, pp. 598-608.
- Birley y Westhead (1990):** “Growth and Performance Contrasts Between Types of Small Firms”, *Strategic management Journal*, vol. 11, pp. 535-557.
- Boeker W. y Karichalil R. (2002):** “Entrepreneurial Transitions: Factors Influencing Founder Departure”, *Academy of Management Journal*, vol 45, n° 3, pp. 818-826.
- Boles J. (1996):** “Influences of Work-Family Conflict on Job Satisfaction, Life Satisfaction and Quitting Intentions Among Business Owners: The Case of Family –Operated Businesses”, *Family Business Review*, vol. 9, n° 1, pp. 61-73.
- Boulton W., Lindsay W., Franklin S. y Rue L. (1982):** “Strategic Planning: Determining the Impact of Environmental Characteristics and Uncertainty”, *Academy of Management Journal*, vol. 25, n° 3, pp. 500-509.
- Bourgeois III L. (1980):** “Strategy and Environment a Conceptual Integration”, *Academy of Management Review*, vol. 5, n° 1, pp. 25-39.
- Boxall (1996):** “The Strategic HRM debate and the Resource-Based View of The Firm”. *Human Resource Management Journal*, 6,3.
- Boyd B. (1995):** “CEO Duality and Firm Performance: A Contingency Model”, *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 301-312.
- Bracker J. y Pearson J. (1986):** “Planning and Financial Performance of Small, Mature Firms”, *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 503-522.
- Bracker J., Keats B. y Pearson J. (1988):** “Planning and Financial Performance among Small Firms in a Growth Industry”, *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 591-603.

- Brown y Coveley (1999):** “Succession Planning in Family Businesses: A Study from East Anglia, U.K.”, *Journal Of Small Business Management*, January, pp. 93-97.
- Brüderl J., Preisendörfer P. y Ziegler R. (1992):** “Survival Chances of Newly Founded Business Organizations”, *American Sociological Review*, vol 57, pp. 227-242.
- Brunsson N. (1982):** “The Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Actions”, *Journal of Management Studies*, vol. 19, n° 1, pp. 29-18
- Bucar B. y Hisrich R. (2001):** “Ethics of Business Management Entrepreneurs”, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 6, n° 1, pp. 59-82.
- Bunge (1995):** “Sistemas Sociales y Filosofía”, Editorial Sudamericana, Argentina.
- Burkart M., Panunzi F. y Shleifer A. (2003):** “Family Firms”, *The Journal of Finance*, vol. LVIII, n°5, pp. 2167-2201.
- Busenitz L., West III P., Shepherd D., Nelson T., Chandler G. y Zacharakis A. (2003):** “Entrepreneurship Research in Emergence: Past Trends and Future Directions”, *Journal of Management*, vol. 29, n° 3, pp. 285-308.
- Bygrave y Hofer (1991):** “Theorizing about Entrepreneurship”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter.
- Cannella A. y Lubatkin M. (1993):** “Succession as a Sociopolitical Process: Internal Impediments to Outsider Selection”, *Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 4, pp. 763-793.
- Carsrud (1994):** Meanderings of a resurrected psychologist, or lessons learned in creating a Family Business Program”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 19, n° 1.
- Chamberlain (1996):** “Las Raíces del Capitalismo”, Ediciones Folio.
- Chandler G. y McEvoy G. (2000):** “Human Resource Management, TQM, and Firm Performance in Small and Medium- Size Enterprises”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, pp. 43-57.
- Chatman y Barsade (1995):** “Personality, Organizational Cultural, and Cooperation: Evidence from a Business Simulation”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, pp. 423-443.
- Cheng E. (2001):** “SEM Being More Effective Than Multiple Regression in Parsimonious Model Testing for Management Development Research”, *The Journal of Management*

- Development, vol. 20, n°7, pp. 650-667.
- Chi T. (1994):** “Trading in Strategic Resources: Necessary Conditions, Transaction Cost Problems, and Choice of Exchange Structure”, Strategic Management journal, vol. 15, pp. 271-290.
- Chrisman J., Chua J. y Litz R. (2004):** “A Commentary on “Comparing the Agency Costs of Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence”, Entrepreneurship Theory and Practice, Summer, pp. 335-354.
- Chrisman J., Chua J. y Sharma P. (2003):** “Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Toward a Theory of the Family Firms”, en: www.usasbe.org/knowledge/whitepapers/index.asp.
- Church (1993):** The Family Firm in Industrial Capitalism: International Perspective on Hypotheses and History”, Business History, October.
- Claver, Molina y Quer (2000):** “Estrategias Corporativas en las Empresas familiares del Sector de la Construcción”, I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar. Valencia
- Cole S. (1983):** “The Hierarchy of the Sciences”, American Journal of Sociology, vol. 89, n°1, pp. 111-139.
- Colli (2003):** “The History of Family Business 1850-2000”, Cambridge University Press.
- Colli A., Fernández Pérez P. Y Rose M. (2003):** “National Determinants of Family Firm Development?. Family Firms in Britain, Spain, and Italy in the Nineteenth and Twentieth Centuries”, Enterprise & Society, vol. 4, n°1, pp. 28-64.
- Conway J. y Huffcutt A. (2003):** “A Review and Evaluation of Exploratory Factor Analysis Practices in Organizational Research”, Organizational Research Methods, vol. 6, n°2, pp.147-168.
- Corbetta G. Y Salvato C. (2004):** “Self-Serving or Self-Actualizing? Models of Man and Agency Costs in Different Types of Family Firms: A Commentary on “Comparing the Agency Costs of Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence”, Entrepreneurship Theory and Practice, Summer, pp. 355-362.
- Corbetta G. Y Salvato C. (2004):** “The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All?”, Family Business Review, vol. 17, n°2, pp. 119-134.
- Coriat (1992):** “El Taller y el Robot, Ensayos sobre el Fordismo y la Producción en Masa

- en la Era de la Electrónica”, Siglo Veintiuno de España Editores.
- Cosier y Harvey (1998):** “The Hidden Strengths in Family Business: Functional Conflict”, *Family Business Review*, vol. 11, n° 1, pp.75-79.
- Costa G. y Gubitta P. (2002):** “When the Firm has the Makings of the Boss”, Paper presentado en FBN 13ª Annual Word Conference, Helsinki.
- Cuervo García A. (1993):** “El Papel de la Empresa en la Competitividad”, *Papeles de Economía Española*, n° 56, pp. 363-378.
- Cuervo García A. (1993):** “La Dirección Estratégica de la Empresa. Reflexiones desde la Economía de la Empresa”, *Papeles de Economía Española*, n° 78-79, pp. 34-55.
- Curimbaba (2002):** “The Dynamics of Women`s Roles as Family Business Managers”, *Family Business Review*, vol. 15, n° 3, pp.239-252.
- Daily C. y Dalton D. (1994):** “Bankruptcy and Corporate Governance: The Impact of Board Composition and Structure”, *Academy of Management journal*, vol. 37, n° 6, pp. 1603-1617.
- Daily C., McDougall P., Covin J. y Dalton D. (2002):** “Governance and Strategic Leadership in Entrepreneurial Firms”, *Journal of Management*, vol. 28, n° 3, pp. 387-412.
- Dalton D. y Kesner I. (1987):** “Composition and CEO Duality in Boards of Directors: an International Perspective”, *Journal of International Business Studies*, Fall, pp. 33-42.
- Dalton D., Daily C., Ellstrand A. y Johnson J. (1998):** “Meta-Analytic Reviews of Board Composition, Leadership Structure, and Financial Performance”, *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 269-290.
- Dalton D., Johnson J. y Ellstrand A. (1999):** “Number of Directors and Financial Performance: A Meta-Analysis”, *Academy of Management Journal*, vol. 42, n° 6, pp. 674-686.
- Danco y Ward (1990):** “Beyond Success: The Continuing Contribution of the Family Foundation”, *Family Business Review*, vol. 3, n° 4.
- Danes S., Rueter M., Kwon H. y Doherty W. (2002):** “Family FIRO Model: An Application to Family Business”, *Family Business Review*, vol. 15, n° 1, pp. 31-43.
- Davidsson (1991):** “Continued Entrepreneurship: Ability, Need and Opportunity as Determinants of Small Firm Growth”, *Journal of Business Venturing*, vol. 6, pp. 405-

429.

Davis J., Schoorman D. y Donaldson L. (1997): “Toward a Stewardship Theory of Management”, *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 1, pp. 20-47.

Davis y Harveston (2001): “The Phenomenon of Substantive Conflict in the Family Firm: A Cross-Generational Study”, *Journal of Small Business Management*, vol. 39, n° 1, pp. 14-40.

Dennis W. (2003): “Raising Response Rates in Mail Surveys of Small Business Owners: Results of an Experiment”, *Journal of Small Business Management*, vol. 41, n° 3, pp. 278-295.

Dess G., Lumpkin G. y Covin J. (1997): “Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Test of Contingency and Configurational Models”, *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 9, pp. 677-695.

Dess y Davis (1984): “Porter`s (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance”, *Academy of Management Journal*, vol. 27, n° 3, pp. 467-488.

Dimovski V. Y Skerlavaj M. (2004): “A Stakeholder Theory Approach to the Organisational Performance and Influence of Information – Communication Technology: Model Conceptualisation and Testing”, *Economic and Business Review for Central and South – Eastern Europe*, vol. 6, n°3, pp. 245-265.

Donaldson L. (1990): “The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory”, *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 3, pp. 369-381.

Doty H. y Glick W. (1994): “Typologies as a Unique Form of Theory Building: Toward Improved Understanding and Modeling”, *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 2, pp. 230-251.

Doty, Glick y Huber (1993): “Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: a Test of Two Configurational Theories”, *Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 5, pp. 1196-1250.

Drakopoulou Dodd (2002): “Metaphors and Meaning A Grounded Cultural Model of us Entrepreneurship”, *Journal of Business Venturing*, vol. 17, pp. 519-535.

Drozdow N. (1998): “What is Continuity?”, *Family Business Review*, vol. 11, n° 4, pp. 337-347.

- Dumas (1989):** “Understanding of Father-Doughtier and Father-Son Dyads in Family-Owned Business”, *Family Business Review*, vol. 2, n° 1.
- Dunn (1999):** “The Family Factor: The Impact of Family Relationship Dynamics on Business-Owning Families during Transitions”, *Family Business Review*, vol. 12, n° 1, pp. 41-55.
- Durand R. y Coeurderoy R. (2001):** “Age, Order of Entry, Strategic Orientation, and Organizational performance”, *Journal of Business Venturing*, vol. 16, pp. 471-494.
- Egri y Herman (2000):** “Leadership in the North American Environmental Sector: Values, Leadership Style, and Contexts of Environmental Leaders and Their Organizations”, *Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 4, pp. 571-604.
- Entrialgo M. (2002):** “The Impact of The Alignment of Strategy and Managerial Characteristics on Spanish SMEs”, *Journal of Small Business Management*, vol. 40, n° 3, pp. 260-270.
- Entrialgo, Sánchez y Ordas (1998):** “Características Psicológicas y Proceso: El Papel del Comportamiento Emprendedor en la PYME Española, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 4, n° 3, pp. 57-72.
- Fama E. (1980):** “Agency Problems and the Theory of the Firm”, *Journal of Political Economy*, vol. 88, n° 2, pp. 288-307.
- Fernández E. y Junquera B. (2001):** “Factores Determinantes en la Creación de Pequeñas Empresas: Una Revisión de la Literatura”, *Papeles de Economía Española*, vol. 89/90, pp. 322-342.
- Fernández Sánchez E. (2002):** “Dirección Estratégica: Una Síntesis”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, n° 1, pp. 13-38.
- Fernández Z. (1993):** “La Organización Interna como Ventaja Competitiva para la Empresa”, *Papeles de Economía Española*, vol. 56, pp. 178-193.
- Ferrán Aranaz M. (1996):** “SPSS para Windows, y Análisis Estadístico”, McGraw-Hill.
- File, Price y Rankin (1994):** “Organizational Buying Behavior of the Family Firm”, *Family Business Review*, vol. 7, n° 3, pp. 263-272.
- Finkelstein S. (1992):** “Power in Top Management Teams: Dimensions, Management, and Validation”, *Academy of Management Journal*, vol. 35, n° 3, pp. 505-538.
- Fischer y Reuber (2003):** “Support for Rapid-Growth Firms: A Comparison of the View

- of Founders. Government Policymakers, and Private Sector Resource Providers”, *Journal of Small Business Management*, vol. 41, n° 4, pp. 346-365.
- Foley S. y Powell G. (1997):** “Reconceptualizing Work-Family Conflict for Business/Marriage Partners: A Theoretical Model”, *Journal of Small Business Management*, October, pp. 36-47.
- Freeman J. (1999):** “Efficiency and Rationality in Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n°1, pp. 163-175.
- Friedman (1991):** “Sibling Relationship and Intergenerational Succession in Family Business”, *Family Business Review*, vol. 4, n° 1,
- Gallo G. y García Pont (1989):** “La Empresa Familiar en la Economía Española”, *Papeles de Economía Española*, 39.
- Gallo M. (1998):** “Ethics in Personal Behavior in Family Business”, *Family Business Review*, vol. 11, n° 4, pp. 325-336.
- Galve Górriz y Salas Fumás (2003):** “La empresa Familiar en España: Fundamentos Económicos y Resultados”, *Fundación BBVA*.
- García Martí E. y Aranda Ogayar M. (2001):** “Problemas Existentes en la Profesionalización de la Gestión en las Sociedades Cooperativa”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 7, n° 2, pp. 139-154.
- García-Tenorio J. y Pérez-Rodríguez M.J. (2001):** “Más allá de la Estrategia Empresarial. El Pensamiento Estratégico Coherente”, trabajo interno, *Cátedra Dirección de Empresas*, Universidad Complutense de Madrid.
- Gartner W. y Birley S. (2002):** “Introduction to the Special Issue an Qualitative Methods in Entrepreneurship Research”, *Journal of Business Venturing*, vol. 17, pp. 387-395.
- Gartner y Bhat (2000):** “Environmental Ownership Characteristics of Small Business and Their impact on Developments”, *Journal of Management Business management*, vol. 38, n° 3.
- Gedajlovic y Shapiro (1998):** “Management and Ownership Effects: Evidence from Five Countries”, *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 533-553.
- Gersick K. (1994):** “Reflections on the Family Business Literature: Pioneers Look to the Past and The Future”, *Family Business Review*, vol. 7, n° 2, pp. 199-205.
- Gibb A. (1997):** “Small Firms’ Training and Competitiveness. Building Upon the Small

- Business as a Learning Organization”, *International Small Business Journal*, vol. 15, n° 3, pp. 13-29.
- Gibson B. y Cassar G. (2002):** “Planning Behavior Variables in Small Firms”, *Journal of Small Business Management*, vol. 40, n° 3, pp. 171-186.
- Gioia D. y Pitre E. (1990):** “Multiparadigm Perspective on Theory Building”, *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 4, pp. 584-602.
- Goldberg y Wooldridge (1993):** “Self Confidence and Managerial Autonomy: Successor Characteristics Critical to Succession in Family Firms”, *Family Business Review*, vol. 6, n° 1.
- Gómez G. (2002):** “Typologies of Family Business: “A Conceptual Framework Based on Trust and Strategic Management”, Paper presentado en FBN 13ª Annual Word Conference, Helsinki.
- Gordon (1995):** “Historia y Filosofía de las Ciencias Sociales”, Ariel Referencia.
- Grant P. y Perren L. (2002):** “Small Business and Entrepreneurial Research”, *International Small Business Journal*, vol. 20, n° 2, pp. 185-211.
- Grant R. (1991):** “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, *California Management Review*, Spring, pp. 114-135.
- Gresov y Drazin (1997):** “Equifinality: Functional Equivalence in Organization Design”, *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 2, pp. 403-426.
- Grote J. (2003):** “Conflicting Generations: A New Theory of Family Business Rivalry”, *Family Business Review*, vol. 16, n° 2, pp. 113-124.
- Habbershon T y Pistrui D. (2002):** “Enterprising Families Domain: Family-Influenced Ownership Groups in Pursuit of Transgenerational Wealth”, *Family Business Review*, vol. 15, n° 3, pp. 223-237.
- Hair J., Anderson R., Tatham R. y Black W. (2000):** “Análisis Mutivariante”, Prince Hall, 5ª edición.
- Hall (1996):** “A Historical Overview of Family Firms in the United States”, *Family Business Review*, vol. 1, n° 1.
- Hall R. (1993):** “A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage”, *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 607-618.

- Hambrick D. (1980):** “Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research”, *Academy of Management Review*, vol. 5, n° 4, pp. 567-575.
- Hambrick D. (1983):** “Some Test of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow`s Strategic Types”, *Academy of Management Journal*, vol. 25, n° 1, pp. 5-26.
- Hambrick D. y Mason P. (1984):** “Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers”, *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 2, pp. 193-206.
- Hart S. (1992):** “An Integrative Framework for Strategy-Making Processes”, *Academy of Management Review*, vol. 17, n° 2, pp. 327-351.
- Harvey y Evans (1994):** “Family Business and Multiple Levels of Conflict”, *Family Business Review*, vol. 7, n° 4, pp. 331-348.
- Hatum A. y Pettigrew A. (2004):** “Adaptation Under Environmental Turmoil: Organizational Flexibility in Family-Owned Firms”, *Family Business Review*, vol. 17, n°3, pp. 237-258.
- Haveman H. y Kahire M. (2003):** “Survival Beyond Succession? The Contingent Impact of Founder Succession on Organizational Failure”, *Journal of Business Venturing*, article in press.
- Helfat C. y Peteraf M. (2003):** “The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles”, *Strategic management Journal*, vol. 24, pp. 997-1010.
- Heneman, Tansky y Camp (2000):** “Human Resource Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, pp. 11-26.
- Herz Brown F. (1993):** “Loss and Continuity in the Family Firm”, *Family Business Review*, vol. 6, n° 2, pp. 111-130.
- Hoang y Antoncic (2003):** “Network-Based Research in Entrepreneurship A Critical Review”, *Journal of Business Venturing*, vol. 18, pp. 165-187.
- Hollander B. y Bukowitz W. (1990):** “Women, Family Culture, and Family Business”, *Family Business Review*, vol. 3, n° 2, pp. 139-151.
- Homburg, Workman y Jensen (2002):** A Configurational Perspective on Key Account Management”, *Journal of Marketing*, April, pp. 38-60.
- Howorth C., Westhead P. y Wright M. (2003):** “Buyouts, Information Asymmetry and the Family Management Dyad”, *Journal of Business Venturing*, vol. 19, pp. 509-534.

- Hoy y Verser (1994):** “Emerging Business, Emerging Field: Entrepreneurship and Family Firm”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 19, n° 1, pp. 9-23.
- Hunt J. y Handler W. (1999):** “The Practice of Effective Family Leaders”, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 4, n° 2, pp. 135-151.
- Hunter L., Beaumont P. y Lee M. (2002):** “Knowledge Management practice in Scottish Law Firms”, *Human Resource Management Journal*, vol. 12, n° 2, pp. 4-21.
- Hurley A., Scandura T., Schriesheim C., Brannick M., Seers A., Vandenberg R. y Williams L. (1997):** “Exploratory and Confirmatory Factor Analysis: Guidelines, Issues, and Alternatives”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 18, n°6, pp. 667-683.
- Huse M. (2000):** “Board of Directors in SMEs: a Review and Research Agenda”, *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 12, pp. 271-290.
- Huselid M., Jackson S. y Schuler R. (1997):** “Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance”, *Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 1, pp. 171-188.
- Jackson S., Schuler R. y Rivero C. (1989):** “Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practice”, *Personnel Psychology*, vol. 42, pp. 727-786.
- Jaffe D. Y Lane S. (2004):** “Sustaining a Family Dynasty: Key Issues Facing Complex Multigenerational Business and Investment – Owning Families”, *Family Business Review*, vol. 17, n°1, pp. 81-98.
- James L. y James L. (1989):** “Integrating Work Environment Perceptions: Explorations Into the Measurement of Meaning”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, n°5, pp. 739-751.
- Jedidi K., Jagpal H. y DeSarbo W. (1997):** “Finite-Mixture Structural Equation Models for Response-Based Segmentation and Unobserved Heterogeneity”, *Marketing Science*, vol. 16, n°1, pp. 39-59.
- Jelinek M. y Litterer J. (1995):** “Toward Entrepreneurial Organizations: Meeting Ambiguity with Engagement”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, pp. 137-168.
- Jensen M. y Meckling W. (1976):** “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”, *Journal of Financial Economics*, vol. 3, pp. 305-360.
- Johannisson (2002):** “Energizing Entrepreneurship, Ideological Tensions in the Medium-

- Size Family Business”, in Understanding The Small Business, Routledge in Small Business, Fletcher (Ed.).
- Johannisson B. y Huse M. (2000):** “Recruiting Outside Board Members in the Small Family Business: an Ideological Challenge”, *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 12, pp. 354-378.
- Johannisson y Landstrom (1999) (ed):** “Images of Entrepreneurship and Small Business”, Lund: Studentlitterator.
- Johns G. (1998):** “Aggregation or Aggravation? The Relative Merits of a Board Withdrawal Construct”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, nº5, pp. 453-462.
- Jonson, Hoskisson y Hitt (1993) :** “Board of Director Involvement in Restructuring : The Effects of Board Versus Managerial Controls and Characteristics”, *Strategic Management Journal*, 24, pp. 33-50.
- Jöreskog K. y Sörbom D. (1982):** “Recent Developments in Structural Equation Modeling”, *Journal of Marketing Research*, vol XIX, pp. 404-416.
- Julien (2000):** “High Growth SMES: Explanatory Factors”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, nº 2, pp. 39-56.
- Kangasharju (2000):** Growth of the Smallest: Determinants of Small Firm Growth During Strong Macroeconomic Fluctuations”, *International Small Business Journal*, vol.19, nº 1, pp.28-43.
- Katz, Aldrich, Welbourne y Williams (2000):** “Guest Editor’s Comments Special Issues on Human Resource Management and the SME: Toward a New Synthesis”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, pp. 7-10.
- Kaye (1991):** “Penetrating the Circle of Sustained Conflict”, *Family Business Review*, vol. 4, nº 1, pp. 21-44.
- Kenyon-Rouvinez D. (2001):** “Patterns in Serial Business Families: Theory Building Through Global Case Study research”, *Family Business Review*, vol. 14, nº 3, pp. 175-191.
- Kerr A. y McDougall M. (2000) :** “The Small Business of Developing People”, *International Small Business Journal*, vol. 17, nº 2, pp. 65-74.
- Ketchen D., Thomas J. y Snow C. (1993) :** “Organizational Configurations and performance : A Comparison of Theoretical Approaches”, *Academy of Management*

- Journal, vol. 36, n° 6, pp.1278-1313.
- Kets de Vries M. (1977):** “The Entrepreneurial Personality : A person at the Crossroads”, The Journal of Management Studies, February, pp. 34-57.
- Kim H., DeVaney S. (2003):** “The Expectation of Partial Retirement Among Family Business Owners”, Family Business Review, vol. 16, n° 3, pp. 199-210.
- King S. (2003):** “Organizational Performance and Conceptual Capability: The Relationship Between Organizational Performance and Successors` Capability in a Family-Owned Firm”, Family Business Review, vol. 16, n° 3.
- Klaas B., McClendon J. y Gainey T. (2000):** “Managing HR in the Small and Medium Enterprise: The Impact of Professional Employer Organizations”, Entrepreneurship Theory and Practice, Fall, pp. 107-124..
- Koiranen M. (2002):** “Over 100 Years of Age but Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms”, Family Business Review, vol. 15, n° 3, pp. 175-187.
- Kosnik R. (1987):** “Greenmail: A Study of Board Performance in Corporate Governance”, Administrative Science Quarterly, vol. 32.
- Kotey y Meredith (1997):** “Relationships among Owner/Manager Personal Values, Business Strategies, and Enterprise Performance”, Journal of Small Business Management, vol. 35, n° 2, pp. 37-64.
- Kuratko D., Goodale J. y Hornshy J. (2001):** “Quality Practices for a Competitive Advantage in Smaller Firms”, Journal of Small Business Management, vol. 39, n° 4, pp. 293-311.
- Lado A. y Wilson M. (1994):** “Human Resource and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based perspective”. Academy of Management Review, 19,4.
- Laroche M., Bergeron J. y Goutaland C. (2001):** “A Three-Dimensional Scale of Intangibility”, Journal of Service Research, vol. 4, n°1, pp. 26-38.
- Law K. y Wong C. (1989):** Multidimensional Constructs in Structural Equation Analysis: An Illustration Using The Job Perception and Job Satisfaction Constructs”, Journal of Management, vol. 25, n°2, pp. 143-160.
- Lazonick (1991):** “Business Organizations and the Myth Of the Market Economy”, Cambridge University Press.

- Lee H. (2001):** “paternalistic Human Resource Practices: Their Emergence and Characteristics”, *Journal of Economic Issues*, vol 35, n° 4, pp. 841-869.
- Lepak D. y Snell S. (1999):** “The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development”, *Journal of Management Review*, vol. 24, n° 1, pp. 31-48.
- Littunen (2003):** “Management Capabilities and Environmental Characteristics in the Critical Operational Phase of Entrepreneurship – A Comparison of Finnish Family and Non-Family Firms”, *Family Business Review*, vol. 16, n° 3, pp. 183-197.
- López García R., Revuelta Bordoy D. y Sánchez Pérez J. (1998):** “Desafíos de las Pymes Familiares”, *ESIC Market*, Enero-Abril, pp. 159-173.
- Lounsbury M. y Glynn M. (2001):** “Cultural Entrepreneurship: Stories, Legitimacy, and The Acquisition of Resources”, *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 545-564.
- Love L., Priem R. y Pumpkin G. (2002):** “Explicitly Articulated Strategy and Firm Performance Under Alternative Levels of Centralization”, *Journal Of Management*, vol. 28, n° 5, pp. 611-627.
- Lumpkin G. y Dess G. (1986):** “Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance”, *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 1, pp. 135-172.
- Lumpkin G. y Dess G. (1995):** “Simplicity as a Strategy-Making Process: The Effects of Stage of Organizational Development and Environment on Performance”, *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 5, pp. 1386-1407.
- Lussier R. y Pfeifer S. (2001):** “A Cross-national Prediction Model for Business Success”, *Journal of Small Business Management*, vol. 39, n° 3, pp. 228-239.
- Lussier R. y Sonfield M. (2004):** “Family Business Management Activities, Styles and Characteristics: A Correlational Study”, *American Journal of Business*, vol. 19, n°1, pp. 47-53.
- Mahoney J. y Pandian R. (1992):** “The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, vol.15, pp. 363-380.
- Makadok R. (2001):** “Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability View of Rent Creation”, *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 387-401.
- Man T. y Chan T. (2002):** “The Competitiveness of Small and Medium Enterprises A

- Conceptualization With Focus on Entrepreneurial Competencies”, *Journal of Business Venturing*, vol. 17, pp. 123-142.
- Maroto Acín J. (2001):** “Modelos Comparados de Pyme en la Unión Europea”, *Papeles de Economía Española*, nº 89/90, pp. 18-42.
- Maroto Acín J. (2001):** “Resultados y Tendencias de la Segunda Encuesta de Funcas a las Pymes Españolas”, *Papeles de Economía Española*, vol. 89/90, pp. 427-440.
- Marshall N., Alderman N., Wong C. y Thwaites A. (1995):** “The Impact of Management Training and Development on Small and Medium-Sized Enterprises”, *International Small Business Journal*, vol 13, nº 4, pp. 73-90.
- Martínez, Poza, Sánchez y Vallejo (2000):** Una Aproximación a la Realidad Estratégica de la Empresa Familiar Andaluza: Actitud ante la Innovación”, *I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar*. Valencia.
- Matthews C. y Scott S. (1995):** “Uncertainty and Planning in Small and Entrepreneurial firms: An Empirical Assessment”, *Journal of Small Business Management*, October, pp. 34-52.
- McCann y Upton (2001):** “Destroying Myths and Creating Values in Family Business”, *Stetson University Deland FL*.
- McConaughy D., Matthews C. y Fialko A. (2001):** “Founding Family Controlled Firms: Performance, Risk, and Value”, *Journal of Small Business Management*, vol. 39, nº 1, pp. 31-49.
- McGarry D. (2002):** “Perceiving the Pattern of Organization in Family System”, *Systems Research and Behavioral Science*, vol. 19, pp. 499-506.
- McGrant, MacMillan y Scheinberg (1992):** «Elitists, Risk-Takers, and Rugged Individualists?, An Exploratory Analysis of Cultural Differences Between Entrepreneurs and Non-Entrepreneurs”, *Journal of Business Venturing*, vol. 7, pp. 115-135.
- Melin L. y Nordqvist M. (2002):** “The Role of Cultural and Institutional Processes in Shaping Corporate Governance Systems in Family Firms”, paper presentado en *FBN 13ª Annual Word Conference*, Helsinki,
- Miller (1986):** “Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis”, *Strategic Management Review*, vol. 7, pp. 233-249.

- Miller (1987):** “Strategy Making and Structure Analysis and Implications for Performance”, *Academy of Management Journal*, vol. 30, n° 1, pp. 7-32.
- Miller A. (1988):** “A Taxonomy of Technological Settings, With Related Strategies and Performance Levels” *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 239-254.
- Miller D. (1988):** “Relating Porter`s Business Strategies to Environmental and Structure Analysis and Performance Implications”, vol. 31, n° 2, pp. 280-308.
- Miller D., Steier L. y Le Breton-Miller I. (2003):** “Lost in Time : Intergenerational Succession, Change, and Failure in Family Business”, *Journal of Business Venturing*, vol. 18, pp. 513-531.
- Miller W. (2000):** “The Ghost in the Family Business”, *Harvard Business Review*, May-June.
- Miller y Simons (1992):** Differences in Management Practice of Founding and Non-founding Chief Executive of Human Service Organizations”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.16, n° 4.
- Miller, et al. (2000) :** “Family Micro-enterprises : Strategies for Coping with Overlapping Family and Business Demands”, *Journal of Development Entrepreneurship*, vol. 5, n° 2, pp. 87-113.
- Milliken, Martins y Morgan (1998) :** “Explaining Organizational Responsiveness to Work-Family Issues : The Role of Human Resource Executives as Issue”, *Academy of Management journal*, vol. 41, n° 5, pp. 580-592.
- Mintzberg H. (1984):** “Power and Organization Life Cycles”, *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 2, pp. 207-224,
- Mishra C. y McConaughy D. (1999):** “Founding Family Control and Capital Structure: The Risk of Loss of Control and the aversion to Debt”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, summer, pp. 53-64.
- Mitchell R., Agle B. y Wood D. (1997):** “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts”, *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, pp. 853-886.
- Moran y Ghoshal (1996):** “Theories of Economic Organization: The Case for Realism and Balance”, *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 1, pp. 58-72.
- Morrison A. y Roth K. (1992):** “A Taxonomy of Business-Level Strategies in Global

- Industries”, *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 399-418.
- Morrison A., Breen J. y Ali S. (2003):** “Small Business Growth: Intention, Ability, and Opportunity”, *Journal of Small Business Management*, vol. 41, n° 4, pp. 417-425.
- Murray (2003):** “The Succession Transition Process: A Longitudinal Perspective”, *Family Business Review*, vol. 16, n° 1, pp. 17-33.
- Nieto Sánchez M. (2003):** “Las Pymes Familiares en España: ¿Qué nos Dicen los Datos?”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, n° 2, pp. 115-128.
- Nordquist M. y Melin L. (2002):** “The Dynamics of Family Firms”, in *Understanding The Small Business*, Routledge in Small Business, Fletcher (Ed.).
- O’Kean (2000):** “La Teoría Económica de la Función Empresarial: El Mercado de Empresarios”, Alianza Editorial.
- Oliver C. (1997):** Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based View”, *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 9, pp. 697-713.
- Olson (1987):** “Entrepreneurship and Management”, *Journal of Small Business Management*, July, pp. 7-13.
- Olson P. y Bokor D. (1995):** “Strategy Process-Content Interaction: Effects on Growth Performance in Small, Start-Up Firms”, *Journal of Small Business Management*, January, pp. 34-44.
- Olson P., Zuiker V., Danes S., Stafford K., Heck R. y Duncan K. (2003):** “The impact of the Family and the Business on Family Business Sustainability”, *Journal of Business Venturing*, vol. 18, pp. 639-666.
- Ordiz Fuentes M. y Avella Camarero L. (2002):** “Gestión Estratégica de los Recursos Humanos: Una Síntesis Teórica”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, n° 3, pp. 59-78.
- Ostroff y Schmitt (1993):** “Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency”, *Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 6, pp. 1345-1361.
- Per-Olof Bjuggren y Lars-Göran Sund (2001):** “Strategic Decision Making in Intergenerational Successions of Small and Medium Size Family Owned Businesses”, *family Business Review*, vol. 14, n° 1, pp. 11-23.
- Per-Olof Bjuggren y Lars-Göran Sund (2002):** “A Transaction Cost Rationale for

- Transition of the Firm Within the Family”, *Small Business Economics*, vol. 19, pp. 123-133.
- Perry-Smith y Blum (2000):** “Work-Family Human Resource Bundles and Perceived Organizational Performance”, *Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 6, pp. 1107-1117.
- Peteraf M. (1993):** “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View”, *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-191.
- Pfeffer J. (1993):** “Barriers to The Advance of Organizational Science: Paradigm Development as a Dependent Variable”, *Academy of Management Review*, vol. 18, n° 4, pp. 599-620.
- Pinillos Costa M. (2001):** “Factores Coadyuvantes para la Creación de Empresas en la Comunidad de Madrid”, vol. 89/90, pp. 343-363.
- Pistrui D., Welsch H., Wintermantel O., Liao J. y Pohl H. (2000):** “Entrepreneurial Orientation and Family Forces in the New Germany: Between East and West Germany Entrepreneurs”, *Family Business Review*, vol. 13, n° 3, pp. 251-263.
- Porter M. (1991):** “Toward a Dynamic Theory of Strategy”, *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 95-117.
- Poutziouris (2000):** “Tradition or Entrepreneurship in the New Economy”, Manchester Business School, University of Manchester.
- Poutziouris (2002):** “The Financial Affairs of Small Family Companies”, in *Understanding The Small Business*, Routledge in Small Business, Fletcher (Ed.).
- Poza E. (1988):** “Managerial Practice That Support Imterpreneurship and Continued Growth”, *Family Business Review*, vol 1, n°4.
- Poza E. y Messer T. (2001):** “Spousal Leadership and Continuity in The Family Firm”, *Family Business Review*, vol. 14, n° 1, pp. 25-37.
- Poza E., Hanlon S. Y Kishida R. (2004):** “Does the Family Business Interaction Factor Represent a Resource or a Cost?”, *Family Business Review*, vol. 17, n°2, pp. 99-118.
- Prahalad C. y Hamel G. (1990):** “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91.
- Prahalad y Hamel (1994):** “Strategy as a Field of Study: Why Research for a New Paradigm”, *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 5-16.

- Pugh D., Hickson D. y Hinings C. (1969):** “An Empirical Taxonomy of Structures of Work Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 14, pp. 115-126.
- Ramanujam V. y Varadarajan P. (1989):** “Research on Corporate Diversification: An Synthesis”, *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 523-551.
- Ramanujam V., Varadarajan N. y Camillus J. (1986):** “Multi-Objective Assessment of Effectiveness of Strategic Planning: A Discriminant Analysis Approach”, *Academy of Management Journal*, vol. 29, n° 2, pp. 347-372.
- Rauch A., Frese M. y Sonnentag S. (2000):** “Cultural Differences in Planning/Success Relationships: A Comparison of Small Enterprises in Ireland, West Germany, and East Germany”, *Journal of Small Business Management*, October, 28-41.
- Reed M. y Anthony P. (1992):** “Professionalizing Management and Managing Professionalization: British Management in the 1980s”, *Journal of Management Studies*, vol. 29, n° 5, pp. 591-613.
- Reuber E. y Fischer R. (1999):** “Understanding The Consequences of Founders` Experience”, *Journal of Small Business Management*, April, pp. 30-45.
- Richardson H., Vandenberg R., Blum T. y Roman P. (2002):** « Does Decentralization Make a Difference for the Organization ? An Examination of the Boundary Conditions Circumscribing Decentralized Decision-Making and Organizational Financial Performance”, *Journal of Management*, vol. 28, n° 2, pp. 217-244.
- Rienda García L. y Pertusa Ortega E. (2002):** “Una Aproximación Teórica a la Estructura Organizativa de las Empresas Familiares”, *Boletín de Estudios Económicos*, vol LVII, n° 177, pp. 483-499.
- Robinson (1982):** “The Importance of Outsiders in Small Firm Strategic Planning”, *Academy of Management Journal*, vol. 25, n° 1
- Robinson R. y Pearce II J. (1984):** “Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning”, *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 1, pp. 128-137.
- Rofman (1999):** “Las Economías Regionales a Finales del Siglo XX”, Ariel, Argentina.
- Rogg K., Schmidt D., Shull C. y Schmitt N. (2001):** “Human Resource Practice, Organizational Climate, and Customer Satisfaction”, *Journal of Management*, vol. 27, pp. 431-449.
- Romano C., Tanewski G. y Smurnios K. (2000):** “ Capital Structure Decision Making: A

- Model For Family Business”, *Journal of Business Venturing*, vol. 16, pp. 285-310.
- Rosa P. (1998):** “Entrepreneurial Processes of Business Cluster Formation and Growth by Habitual Entrepreneurs”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, pp. 43-61.
- Rubenson y Gupta (1996):** “The Initial Succession: A Contingency Model of Founder Tenure”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 21, n° 2
- Rue L. e Ibrahim N. (1998):** “The Relationship Between Planning Sophistication and Performance in Small Businesses”. *Journal of Small Business Management*, October, 24-32.
- Rynes S. y Rosen B. (1995):** “A Field Survey of Factors Affecting the Adoption and Perceived Success of Diversity Training”, *Personnel Psychology*, vol. 48, pp. 247-270.
- Sadler-Smith E., Hampson Y., Chaston I. y Badger B. (2003):** “Managerial Behavior. Entrepreneurial Style, and Small Firm Performance”, *Journal of Small Business Management*, vol. 41, n° 1, pp. 47-67.
- Savage G. y Black J. (1995):** “Firm-Level Entrepreneurship and Field Research: The Studies in Their Methodological Context”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, pp. 25-34.
- Schlevogt E. (2001):** “Institutional and Organizational Factors Affecting Effectiveness: Geoeconomic Comparison Between Shanghai and Beijing”, *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 18, pp. 519-551.
- Schneider (2000):** “The good Management Ideas Fail: The Neglected Power of Organizational Cultural”, *Strategic & Leadership*, vol. 28, n° 1.
- Schoemaker P. (1993):** “Multiple Scenario Development: Its Conceptual and Behavioral Foundation”, *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 193-213.
- Schulze W., Lubatkin M. Y Dino R. (2002):** “Altruism, Agency, and the Competitiveness of Family Firms”, *Managerial and Decision Economics*, vol. 23, n°4/5, pp. 247-259.
- Schulze W., Lubatkin M., Dino R. y Buchholtz A. (2002):** “Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence”, *Organization Science*, vol. 12, n°2, pp. 99-116.
- Schumpeter (1942):** *Capitalismo, Socialismo y Democracia*”, Ediciones Folio.
- Schwartz (1989):** “The Challenges of Multidisciplinary Consulting to Family-Owned Businesses”, *Family Business Review*, vol. 2, n° 4, pp. 329-339.
- Schwenk C. y Shrader C. (1993):** “Effects of Formal Strategic Planning on Financial

- Performance in Small Firms: A Meta-Analysis”, Spring, pp. 53-64..
- Shane S. (1996):** “Hybrid Organizational Arrangements and Their Implications for Firm Growth and Survival: A Study of New Franchisors”, *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 1, pp. 216-234.
- Sharma P. (2004):** “An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future”, *Family Business Review*, vol. 17, n°1, pp. 1-36.
- Sharma P. y Chrisman J. (1999):** “Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, pp. 11-27.
- Smircich L. (1983):** “Concepts of Culture and Organizational Analysis”, *Administrative Science Quarterly*, September, pp. 339-358
- Smith K., Mitchell T. y Summer C. (1985):** “Top Level Management Priorities in Different Stages of the Organizational Life Cycle”, *Academy of Management Journal*, vol. 26, n° 4, pp. 799-820.
- Smyrnios K., Tanewski G. y Romano C. (1998):** “Development of Measure of the Characteristics of Family Business”, *Family Business Review*, vol. 11, n° 1, pp. 49-60.
- Sonfield M. y Lussier R. (2004):** “First-, Second-, and Tirad-Generation Family Firms: A Comparison”, *Family Business Review*, vol. 17, n°3, pp. 189-202.
- Sonnenfield y Spence (1989):** “The Parting Patriarch of Family Firm”, *Family Business Review*, vol.2.
- Soto (2000):** “La Escuela Austriaca: Mercado y Creatividad Empresarial”, Editorial Síntesis.
- Stavrou E. (1998):** “A four Factor Model: A Guide to Planning Next Generation Involvement in the Family Firm”, *Family Business Review*, vol. 11, n° 2, pp. 135-143.
- Steier L. (2003):** “Variants of Agency Contrasts in Family-Financed Ventures as a Continuum of Familial Altruistic and Market Rationalities”, *Journal of Business Venturing*, vol. 18, pp. 597-618.
- Stewart, Watson, Carland y Carland (1998):** “A Proclivity for Entrepreneurship: A Comparison of Entrepreneurs, Small Business Owners, and Corporate Managers”, *Journal of Business Venturing*, vol. 14, pp. 189-214.
- Suehiro A. y Wailerdsak N. (2004):** “Family Business in Thailand: Its Management,

- Governance, and Future Challenges”, AESAN Economic Bulletin, vol. 21, nº1, pp. 81-93.
- Teece D. y Pisano G. (1994):** “The Dynamic Capabilities of an Introduction”, Industrial and Corporate Change, vol. 3, nº 3, pp. 537-556
- Teece D., Pisano G. y Shuen A. (1991):** “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, Strategic Management Journal, vol. 18, nº 7, pp. 509-533.
- Terpstra D. y Olson P. (1993):** “Entrepreneurial Start-up and Growth: A Classification of Problems”, Entrepreneurship Theory and Practice, Spring, pp. 5-20.
- Thomas, Litschert y Ramaswamy (1991):** “The Performance Impact of Strategy – Manager Coalignment: An Empirical Examination”, Strategic Management Journal, vol. 12, pp. 509-522.
- Ussman, Jiménez y García (2000):** “Una Reflexión sobre el Proceso de Dirección Estratégica de la Empresa Familiar”, I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar. Valencia.
- Van Praga (2003):** “Business Survival and Success of Young Small Business Owners”, Small Business Economics”, vol. 21, pp. 1-17.
- Vilanova (2000):** “El Poder en la Empresa Familiar, I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar. Valencia.
- Vinnell R. y Hamilton R. (1999):** “A Historical Perspective on Small Firm Development”, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 23, nº 4, pp. 5-18.
- Wagar T. (1998):** “Determinants of Human Resource Management Practice in Small Firms: Some Evidence from Atlantic Canada”, Journal of Small Business Management, vol. 36, nº 2, pp. 13-23..
- Wagner J., Stimpert J. y Fubara E. (1998):** “Board Composition and Organizational Performance: Two Studies of Insider/Outsider Effects”, Journal of Management Studies, vol. 35, nº 5, pp. 655-677.
- Wagner, Stimpert y Fubara (1998):** “Board Composition and Organizational Performance: Two Studies of Insider/Outsider Effects”, Journal of Management Journal, vol. 35, nº 5
- Walsh F. (1994):** “Healthy Family Functioning: Conceptual and Research Developments”, Family Business Review, vol. 7, nº 2.

- Ward J. y Dolan C. (1998):** “Defining and Describing Family Business Ownership Configurations”, *Family Business Review*, vol. 11, n° 4.
- Weidenbaum M. (1996):** “The Chinese Family Business Enterprise”, *California Management Review*, vol. 38, n° 4, pp. 141-156.
- Westhead P., Cowling M. y Howorth H. (2001):** “The Development of Family Companies: Management and Ownership Imperatives”, *Family Business Review*, vol. 14, n° 4, 369-385.
- Williamson (1996):** “Economic Organization: The Case for Candor”, *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 1, pp. 48-57.
- Williamson O. (1993):** “Opportunism and its Critics”, *Managerial and Decision Economics*, vol. 14, n°2, pp. 91-107.
- Willianson (2000):** “Employer Legitimacy and Recruitment Success in Small Businesses”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, fall, pp. 27-42.
- Winn (2000):** “Kacey Fine Furniture: Human Resource Management in the Face of Change”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, pp. 95-107.
- Winter M., Sharon D., Koh S., Fredericks K. y Paul J. (2003):** “Tracking Family Businesses and Their Owner Over Time: Panel Attrition, Manager Departure and Business Demise”, *Journal of Business Venturing*, vol. 19, pp. 535-559.
- Woo C., Cooper A. y Dunkelberg W. (1991):** “The Development and Interpretation of Entrepreneurial Typologies”, *Journal of Business Venturing*, vol. 6, pp. 93-111.
- Workman Jr. J, Homburg C. Y Jensen O. (2003):** “Intraorganizational Determinants of Key Account Management Effectiveness”, *Academy of Marketing Science*, vol. 31, n°1, pp. 3-21.
- Wright P. y Snell S. (1998):** “Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management”, *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4, pp. 756-772.
- Wright P., Dunford B. y Snell S. (2001):** “Human Resource and the resource Based View of the Firm” *Journal of Management*, vol. 27, pp. 701-721.
- Yanes Estévez V. (2001):** “La Aproximación Cognoscitiva en Administración de Empresas. Principales Aportaciones”, *Investigaciones Europeas*, vol. 7, n° 2, pp. 123-138.

- Yang, Chen, Choi y Zou (2000):** “Source of Work-Family Conflict : A sino-US Comparison of the Effects of Work and Family Demands”, Academy of Management Review, vol. 43, nº 1.
- Yeung H. (2000):** “Limits to the Growth of Family-Owned Business? The Case of Chinese Transnational Corporations from Hong Kong”, vol. 13, nº 1, pp. 55-70.
- Yeung H. y Soh T. (2000):** “Corporate Governance and the Global Reach of Chinese Family Firms in Singapore”, Seoul Journal of Economics, vol. 13, nº 3, pp. 301-334.
- Zahra (2003):** “International Expansion of US Manufacturing Family Businesses: The Effect of Ownership and Involvement”, Journal of Business Venturing, article in press.
- Zahra S. Y Sharma P. (2004):** “Family Business Research: A Strategic Reflection”, Family Business Review, vol. 17, nº4, pp. 331-346.
- Zaja (1990):** “CEO Selection, Succession, Compensation and Firm Performance: A Theoretical Integration and Empirical Analysis”, Academy of Management Review, vol. 43, nº 1.
- Zara S. (1993):** “A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension”, Entrepreneurship Theory and Practice, Summer, pp. 5-21.
- Céspedes Lorente J. (2000):** “La Selección del Enfoque Teórico. Una Aplicación e el Campo de la Dirección Estratégica”, VIII Taller de Metodología de ACEDE.
- Zorn O. (2004):** “Influence of Entrepreneurial Capital on Entrepreneurial Dynamics”, Economic and Business Review for Central and South – Eastern Europe, vol. 6, nº3, pp. 195-212.

ANEXOS

ANEXO I

Indicadores y dimensiones

Codificación de ítemes y dimensiones

Código del ítem	Descripción
Tareas y funciones del órgano de administración	
ICATF1	Relaciones y contactos externos para obtener recursos críticos
ICATF2	Definir los valores y filosofía que guían a la empresa familiar
ICATF3	Definir la estrategia a largo plazo
ICATF4	Definir la planificación de la sucesión
ICATF5	Participar en las decisiones y actividades del día a día
ICATF6	Aprobar los presupuestos
ICATF7	Evaluar los resultados de la empresa
ICATF8	Evaluar el desempeño de los puestos claves de dirección
ICATF9	Controlar los intereses de la familia en la empresa
ICATF10	Elaborar el protocolo de familia
ICATF11	Revisar el protocolo de familia
ICATF12	Decidir sobre la entrada de nuevos miembros de la familia
ICATF13	Asesorar en temas familiares que afectan a la empresa

Código de la Dimensión	Descripción
Tareas y funciones del órgano de administración	
CAFACEMPRESA	Factor de las tareas y funciones de carácter empresarial
CAFACFAMILIA	Factor de las tareas y funciones de carácter familiar

Código del ítem	Descripción
Prácticas de recursos humanos (directivos familiares y no familiares)⁴⁰	
IRRH_1	La promoción o traslado es posible para este colectivo
IRRH_2	Los empleados esperan permanecer el tiempo que deseen
IRRH_3	Los criterios de promoción están en función del conocimiento experiencia
IRRH_4	La promoción se realiza teniendo en cuenta la lealtad de los miembros
IRRH_5	Las promociones se realizan en función de la antigüedad
IRRH_5	Se realizan actividades para incrementar las competencias vinculadas al negocio

⁴⁰ Las prácticas están clasificadas en función de las características de los directivos (familiares y no familiares), por lo tanto, a las prácticas para directivos familiares se le agrega la letra P (parentesco) en el espacio anterior al número, para las prácticas de directivos no familiares se le agrega la letra S (sin parentesco).

ANEXO I: Indicadores y Dimensiones

IRRH_7	Se realizan actividades para incrementar las competencias vinculadas a la persona
IRRH_8	Se realizan actividades para incrementar las competencias vinc. al puesto de trabajo
IRRH_9	Se realizan actividades para potenciar los vínculos entre la empresa y la familia
IRRH_10	La evaluación y rendimiento están vinculados a resultados cuantificables
IRRH_11	La evaluación y rendimientos están vinculados al comportamiento
IRRH_12	Los individuos reciben bonos en función de los resultados de la empresa
IRRH_13	La seguridad en estos puestos es mayor ante una crisis familiar
IRRH_14	La seguridad en estos puestos es mayor ante una crisis empresarial
IRRH_15	Se deja amplia libertad para la toma de decisiones
IRRH_16	El director gerente mantiene reuniones frecuentes por separado con los directivos
IRRH_17	Las reuniones de trabajo entre los diferentes puestos son frecuentes

Código de la Dimensión	Descripción
Prácticas de recursos humanos (directivos familiares y no familiares)	
RHPFACFORMACION	Prácticas de formación relacionada con directivos familiares
RHPFACFAMILIA	Otras Prácticas relacionadas con directivos familiares
RHSFACFORMACION	Prácticas de formación relacionada con directivos no familiares
RHSFACNFAMILIA	Otras Prácticas relacionadas con directivos no familiares

Código del ítem	Descripción
Prácticas sucesorias	
ISPS1	Tener experiencia en otras empresas
ISPS2	Tener un nivel formativo en áreas de dirección de empresas
ISPS3	Dirigir las relaciones con grupos externos relacionados con la empresa
ISPS4	Dirigir grandes proyectos
ISPS5	Participar en la asignación de metas y objetivos
ISPS6	Participar en la planificación estratégica
ISPS7	Dirigir una sub-unidad de la empresa
ISPS8	Formación a través del entrenamiento y desarrollo interno
ISPS9	La asignación de una tarea específica para demostrar sus capacidades
ISPS10	Presentar al sucesor a los externos
ISPS11	Evaluar el desempeño del sucesor
ISPS12	Crear oportunidades para el sucesor
ISPS13	Compartir ideas y sugerencia informalmente con el sucesor

ANEXO I: Indicadores y Dimensiones

ISPS14	Elogiar en público al sucesor
ISPS15	Tutorías informales en las habilidades y conocimientos
ISPS16	Dar relevancia a las actividades y tareas que desarrolla el futuro sucesor
ISPS17	Supervisar la tarea del sucesor

Código de la Dimensión	Descripción
Prácticas sucesorias	
PSFACINTERACCION	Prácticas sucesorias relacionadas con la interacción con el sucesor
PSFACEXPERIENCIA	Prácticas sucesorias relacionadas con la experiencia del sucesor

Código del ítem	Descripción
Proceso de toma de decisiones estratégicas	
IEPD1	Las oportunidades y amenazas del medio competitivo
IEPD2	El efecto de la relación empresa-familia
IEPD3	La formulación de los objetivos y metas empresariales que deben ser alcanzados
IEPD4	La formulación de los objetivos y metas familiares que deben ser alcanzados
IEPD5	La elección de las competencias distintivas que se deben generar
IEPD6	Las competencias distintivas familiares que se aportan a la empresa
IEPD7	Las relaciones de autoridad y responsabilidad entre los niveles jerárquicos
IEPD8	El despliegue y utilización de los recursos para poner en marcha la estrategia
IEPD9	La utilización de los recursos familiares para poner en marcha la estrategia
IEPD10	La monitorización de la implantación de la estrategia
IEPD11	El control y revisión de los objetivos estratégicos y el grado de alcance
IEPD12	El control y revisión de los objetivos familiares que se le exige a la empresa
IEPD13	Los presupuestos financieros para el desarrollo de los diferentes cursos de acción
IEPD14	Los presupuestos financieros destinados a desarrollar y mantener las relaciones E-F

Código de la Dimensión	Descripción
Proceso de toma de decisiones estratégicas	
PDFACEMPRESA	Toma de decisiones estratégicas relacionadas con la empresa
PDFACFAMILIA	Toma de decisiones estratégicas que relacionan a la familia

Código del ítem	Descripción
------------------------	--------------------

ANEXO I: Indicadores y Dimensiones

Postura estratégica	
IEPE1	Precios por debajo de la competencia reduciendo coste por unidad de producto
IEPE2	Desarrollo de nuevos productos
IEPE3	Extensa gama de productos
IEPE4	Amplio servicio al cliente
IEPE5	Esfuerzos para asegurar un personal altamente entrenado y experimentado
IEPE6	Estrictos procedimientos de control de calidad de producto
IEPE7	Mantenimiento de altos niveles de inventario
IEPE8	Construcción de una marca
IEPE9	Desarrollo y refinamiento de los productos existentes
IEPE10	Influencia y control de los canales de distribución
IEPE11	Considerables esfuerzos para asegurar la disponibilidad de materias primas
IEPE12	Importantes gastos en investigación y desarrollo
IEPE13	Servicios o venta de productos en mercados geográficos específicos
IEPE14	Gastos de promoción y propaganda sobre el promedio de la industria
IEPE15	Énfasis en la producción de productos específicos
IEPE16	Esfuerzos para construir una reputación dentro de la industria
IEPE17	Innovación en el proceso de producción
IEPE18	Eficiencia en el proceso de producción
IEPE19	Innovación en las técnicas y métodos de marketing

Código de la Dimensión	Descripción
Postura estratégica	
EFACCOSTE	Orientación en coste
EFACDIFERENCIACION	Orientación en diferenciación

Código del ítem	Descripción
Influencia familiar	
IINFFAM1	Sobre lo que la familia espera de la empresa
IINFFAM2	Sobre la sucesión de la empresa familiar
IINFFAM3	Sobre el rendimiento de los familiares
IINFFAM4	Sobre la marcha de la empresa
IINFFAM5	Sobre la entrada de nuevos familiares a la empresa
IINFFAM6	Dirimir conflictos familiares
IINFFAM7	Consejos sobre las carreras profesionales
IINFFAM8	Vínculos familiares externos

ANEXO I: Indicadores y Dimensiones

Código de la Dimensión	Descripción
Influencia familiar	
INFFACDIREC	Factor de influencia familiar directa
INFFACIND	Factor de influencia familiar indirecta

ANEXO II

Cuestionario

Observaciones para responder el cuestionario: Las preguntas en las que se solicita su respuesta con una valoración a través de una escala de 1 a 5 deben ser interpretadas: a) el valor 1 (uno) toma el significado nulo o cero y b) que el valor 5 (cinco) el significado positivo más elevado.

ATENCIÓN: Se ruega que para las respuestas con escalas no utilice el valor medio (en este caso 3), excepto cuando la realidad así lo refleje.

1. Información general

Nombre:
 Apellidos:
 Puesto que ocupa:
 Tel. de contacto:
 Fax:
 Dirección:
 Mail:
 ¿Desea recibir las conclusiones de la investigación?

- A. ¿Es usted un miembro familiar?**Sí**,**No**.
 B. ¿Qué porcentaje de capital posee?%
 C. Indique con una X el nivel de formación que posee:

Post-grado	
Universitaria	
Técnica	
Estudio básicos	
Sin estudios	

D. Indique las principales actividades económicas que desarrolla su empresa y valórelas identificando el porcentaje que cada una de ellas representa en la cifra total de ventas:

- Actividad 1%
- Actividad 2%
- Actividad 3%
- Actividad 4%
- Otras actividades%

Total 100%

E. Marque con una X el ámbito de actuación de la empresa en la comercialización de sus productos o servicios:

Comunidad Autónoma	
Nacional (más de una comunidad)	
Comunitario (más de un país de la Unión Europea)	
Internacional (más de una país extra-comunitario)	

F. Marque con una X la ubicación o sede social de su empresa:
**Rural**,**Urbana**

G. Indique en porcentajes la composición del capital de la empresa según sea familiar o no familiar (debe entenderse capital familiar como aquel formado por todas las acciones y/o participaciones de las personas de una misma familia o rama familiar):

- Familia 1 y sus ramas %
- Familia 2 y sus ramas %
- Familia 3 y sus ramas %
- No familiar %

100%

Total 100%

H. Indique qué generación dirige la empresa teniendo en cuenta la persona que ostenta el cargo de director gerente:

1º (generación fundadora)	
2º (hijos de la generación fundadora)	
3º (nietos de la generación fundadora) o siguiente	
El cargo es ocupado por un miembro no familiar	

2. Órganos de gobierno

A. Indique si existe en su empresa:

	Si	No
Un Consejo de Administración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Políticas de funcionamiento (C. Administración)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un Consejo de Familia formalmente constituido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Políticas de funcionamiento (C. Familia)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

reuniones, acontecimientos o charlas familiares fuera del ámbito de la empresa:

Sobre lo que la familia espera de la empresa.	1	2	3	4	5
Sobre la sucesión de la empresa familiar.	1	2	3	4	5
Sobre el rendimiento de los familiares.	1	2	3	4	5
Sobre la marcha de la empresa.	1	2	3	4	5
Sobre la entrada de nuevos familiares a la empresa.	1	2	3	4	5
Dirimir conflictos familiares.	1	2	3	4	5
Consejos sobre su carreras profesionales.	1	2	3	4	5
Vínculos familiares externos.	1	2	3	4	5

B. Valore el grado de repercusión que tienen, sobre la marcha del negocio, cada uno de los siguientes temas en las

C. 1) Marque con una X, para cada uno de los consejeros de administración de su empresa, si cumplen o no los parámetros identificados en las columnas centrales. 2) Determine el grado de influencia que ejercen, cada uno de los consejeros, en las decisiones del consejo.

Consejero	Relación de parentesco o amistad		Trabaja en la empresa		Participaciones de capital		Influencia en las decisiones del consejo de administración				
	Si	No	Si	No	Si	No	1	2	3	4	5
1							1	2	3	4	5
2							1	2	3	4	5
3							1	2	3	4	5
4							1	2	3	4	5
5							1	2	3	4	5
6							1	2	3	4	5
7							1	2	3	4	5
8							1	2	3	4	5
9							1	2	3	4	5

D. Valore el grado de importancia de las siguientes tareas y funciones para: (si su empresa **no** tiene un consejo de familia sólo debe contestar los ítem para la columna consejo de administración):

	Consejo de Administración					Consejo de Familia				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Establecer relaciones y contactos externos para obtener recursos críticos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Definir los valores y filosofía que guían a la empresa familiar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Definir la estrategia en el largo plazo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Definir la planificación de la sucesión.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Participar en las decisiones y actividades operativas del día a día.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Aprobar los presupuestos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Evaluar los resultados de la empresa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Evaluar el desempeño de los puestos claves de dirección.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Controlar los intereses de la familia en la empresa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Elaborar el protocolo de familia.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Revisar el protocolo de familia	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Decidir sobre la entrada de nuevos miembros de la familia.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Asesorar en temas familiares que afectan a la empresa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

3. Recursos humanos

- A. Indique el número de puestos directivos que dependen directamente del director gerente:
- B. Indique el número de puestos directivos ocupados por miembros familiares:
- C. Están expresadas por escrito las políticas de recursos humanos (con relación a la descripción de puestos de trabajo, requisitos de acceso a los puestos de dirección, prácticas de control y remuneración): **Si, No.....**

- D. Valore el grado de utilización de las siguientes prácticas de recursos humanos aplicadas a los puestos claves de dirección diferenciando aquellos que están ocupados por miembros familiares de los que están ocupados por terceros que no tienen relaciones de parentesco:

	Directivos con relación de parentesco					Directivos sin relación de parentesco				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
La promoción o traslado es posible para este colectivo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Los empleados esperan permanecer en la organización el tiempo que deseen.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Los criterios de promoción están en función del conocimiento, experiencia y habilidades.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Las promociones se realiza teniendo en cuenta la lealtad de los miembros.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Las promociones se realizan en función de la antigüedad.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Se realizan actividades para incrementar las competencias vinculadas al negocio.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Se realizan actividades para incrementar las competencias vinculadas a la persona.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Se realizan actividades para incrementar las competencias vinculadas al puesto de trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Se realizan actividades para potenciar los vínculos entre la empresa y la familia.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
La evaluación y el rendimiento están vinculados a resultados cuantificables.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
La evaluación y el rendimiento están vinculados al comportamiento.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Los individuos reciben bonos en función de los resultados de la empresa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
La seguridad en estos puestos es mayor ante una crisis familiar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
La seguridad en estos puestos es mayor ante una crisis empresarial.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Se deja amplia libertad para la toma de decisiones.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
El director gerente mantiene reuniones frecuentes por separado con los directores.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Las reuniones de trabajo entre los diferentes puestos son frecuentes.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

4. Sucesión

- A. Indique el tipo de planificación de la sucesión de la empresa:
-La empresa **no tiene** un plan de sucesión por escrito que cubra el próximo o que haya cubierto el último traspaso generacional.
-La empresa **tiene** un plan de sucesión por escrito que cubra el próximo o que haya cubierto el último traspaso generacional .
- Indique qué elementos contiene:
-Se especifica la forma de elección del sucesor o grupo de sucesores.
-Se establecen los requisitos que deben cumplir los potenciales sucesores.
-Se comunica el plan a los empleados que potencialmente son candidatos.
-Se establecen los mecanismos de entrada y entrenamiento del sucesor o futuros sucesores.
-Se definen los puestos y la situación de los candidatos que no han logrado el puesto del líder sucedido.
-Se recogen imprevistos y alternativas de acción de todo tipo.

B. Valore los atributos más importantes que se le exige al sucesor o al grupo de sucesores:

Nivel de educación	1	2	3	4	5
Experiencia en los negocios familiares	1	2	3	4	5
Experiencia externa en puestos directivos	1	2	3	4	5
Trayectoria y desempeño pasado	1	2	3	4	5
Experiencia y habilidades financieras	1	2	3	4	5
Experiencia y habilidades en marketing y ventas	1	2	3	4	5
Emprendedor	1	2	3	4	5
Integridad	1	2	3	4	5
Inteligencia	1	2	3	4	5
Creatividad	1	2	3	4	5
Capacidad para asumir riesgo	1	2	3	4	5
Compromiso con el negocio	1	2	3	4	5
Competencia para la dirección estratégica	1	2	3	4	5
Habilidades para las relaciones personales	1	2	3	4	5

Independencia	1	2	3	4	5
Confianza en sí mismo	1	2	3	4	5
Respetado por los empleados	1	2	3	4	5
Afinidad con los objetivos y personalidad del líder	1	2	3	4	5
Habilidad para la resolución de conflictos	1	2	3	4	5
Respeto de los familiares empleados	1	2	3	4	5
Respeto de los familiares no empleados	1	2	3	4	5
Confianza de los familiares	1	2	3	4	5
Genero	1	2	3	4	5
Porcentaje de participación en el capital	1	2	3	4	5
Orden de nacimiento	1	2	3	4	5
Relación de consanguinidad	1	2	3	4	5
Edad del sucesor	1	2	3	4	5

C. Valore el grado de importancia de las siguientes actividades del proceso de la sucesión en su empresa:

Tener experiencia en otras empresas.	1	2	3	4	5
Tener un nivel formativo en áreas de dirección de empresa y participación de seminarios.	1	2	3	4	5
Dirigir las relaciones con grupos externos relacionados con la empresa (clientes, proveedores, etc.).	1	2	3	4	5
Dirigir grandes proyectos.	1	2	3	4	5
Participar en la asignación de metas y objetivos.	1	2	3	4	5
Participar en la planificación estratégica.	1	2	3	4	5
Dirigir una sub-unidad de la empresa.	1	2	3	4	5
Formación a través del entrenamiento y desarrollo interno.	1	2	3	4	5
La asignación de una tarea específica para demostrar sus capacidades.	1	2	3	4	5
Presentar al sucesor a los externos claves.	1	2	3	4	5
Evaluar el desempeño del sucesor.	1	2	3	4	5
Crear oportunidades para el sucesor asumiendo desafíos en la tarea asignada.	1	2	3	4	5
Compartir ideas y sugerencias informalmente con el sucesor.	1	2	3	4	5
Elogiar en público al sucesor.	1	2	3	4	5
Tutorías informales en las habilidades y conocimientos.	1	2	3	4	5
Dar relevancia a las actividades y tareas que desarrolla el futuro sucesor.	1	2	3	4	5
Supervisar la tarea del sucesor.	1	2	3	4	5

D. Valore el grado de participación, en las funciones que a continuación se detallan, del líder sucedido con posterioridad al cambio de poder:

Participando en el día a día de la empresa.	1	2	3	4	5
Participación dentro del gobierno de la empresa.	1	2	3	4	5
Participación en el consejo de familia.	1	2	3	4	5

E. Marque con una X el tipo de sucesión del liderazgo que su empresa espera realizar en el próximo cambio generacional:

Un director gerente miembro de la familia.	
Un director gerente externo a la familia.	
Un grupo de miembros familiares.	
Un grupo de miembros familiares y no familiares.	

5. Estrategia

A. Tiene un plan estratégico por escrito: **Si**, **No**

B. Valore el grado de importancia de los siguientes elementos en el proceso de toma de decisiones (independientemente de si su respuesta anterior fue negativa):

Las oportunidades y amenazas del medio competitivo.	1	2	3	4	5
El efecto de la relación empresa-familia.	1	2	3	4	5
La formulación de los objetivos y metas empresariales que deben ser alcanzados.	1	2	3	4	5
La formulación de los objetivos y metas familiares que deben ser alcanzados.	1	2	3	4	5
La elección de las competencias distintivas que se deben generar para obtener las ventajas competitivas.	1	2	3	4	5
Las competencias distintivas familiares que se aportan a la empresa.	1	2	3	4	5
Las relaciones de autoridad y responsabilidad entre los diferentes niveles jerárquicos.	1	2	3	4	5
El despliegue y utilización de los recursos humanos, físicos y financieros para poner en marcha la estrategia.	1	2	3	4	5
La utilización de los recursos familiares (humanos, materiales y de contacto) para poner en marcha la estrategia.	1	2	3	4	5
La monitorización de la implantación de la estrategia.	1	2	3	4	5
El control y revisión de los objetivos estratégicos y el grado de alcance de los mismos.	1	2	3	4	5
El control y revisión de los objetivos familiares que se le exige a la empresa y su cumplimiento.	1	2	3	4	5
Los presupuestos financieros para desarrollar los diferentes cursos de acción previstos para el futuro.	1	2	3	4	5
Los presupuestos financieros destinados a desarrollar y mantener las relaciones empresa-familia.	1	2	3	4	5

C. Valore el grado por el cual la estrategia de su empresa pone énfasis en cada uno de los aspectos que a continuación se detallan:

Precios por debajo de la competencia reduciendo el coste por unidad de producto.	1	2	3	4	5
Desarrollo de nuevos productos.	1	2	3	4	5
Extensa gama de producto.	1	2	3	4	5
Amplio servicio al cliente.	1	2	3	4	5
Esfuerzos para asegurar un personal altamente entrenado y experimentado.	1	2	3	4	5
Estrictos procedimientos de control de calidad del producto.	1	2	3	4	5
Mantenimiento de altos niveles de inventario.	1	2	3	4	5
Construcción de una marca.	1	2	3	4	5
Desarrollo y refinamiento de los productos existentes.	1	2	3	4	5
Influencia y control de los canales de distribución.	1	2	3	4	5
Considerable esfuerzo para asegurar la disponibilidad de las materias primas.	1	2	3	4	5
Importantes gastos en Investigación y Desarrollo.	1	2	3	4	5
Servicios o venta de productos en mercados geográficos específicos.	1	2	3	4	5
Gastos en promoción y propaganda sobre el promedio de la industria.	1	2	3	4	5
Énfasis en la producción de productos específicos.	1	2	3	4	5
Esfuerzos para construir una reputación dentro de la industria.	1	2	3	4	5
Innovación en el proceso de producción.	1	2	3	4	5
Eficiencia en el proceso de producción.	1	2	3	4	5
Innovación en las técnicas y métodos de marketing.	1	2	3	4	5

6. Centralización

A. Marque el grado de influencia de los individuos o grupos de individuos que participan en las siguientes decisiones:

Decisiones	Participación en la decisión	Grado de influencia en la decisión final				
Fijación de los objetivos estratégicos	Fundador	1	2	3	4	5
	Director gerente cuando no sea el fundador	1	2	3	4	5
	Consejeros no familiares y no empleados	1	2	3	4	5
	Directivos familiares	1	2	3	4	5
	Directivos no familiares	1	2	3	4	5
	Otros familiares no consejeros y no trabajadores	1	2	3	4	5
Elección de la estrategia	Fundador	1	2	3	4	5
	Director gerente cuando no sea el fundador	1	2	3	4	5
	Consejeros no familiares y no empleados	1	2	3	4	5
	Directivos familiares	1	2	3	4	5
	Directivos no familiares	1	2	3	4	5
	Otros familiares no consejeros y no trabajadores	1	2	3	4	5
Puesta en práctica de la estrategia	Fundador	1	2	3	4	5
	Director gerente cuando no sea el fundador	1	2	3	4	5
	Consejeros no familiares y no empleados	1	2	3	4	5
	Directivos familiares	1	2	3	4	5
	Directivos no familiares	1	2	3	4	5
	Otros familiares no consejeros y no trabajadores	1	2	3	4	5
Evaluación y control de la estrategia	Fundador	1	2	3	4	5
	Director gerente cuando no sea el fundador	1	2	3	4	5
	Consejeros no familiares y no empleados	1	2	3	4	5
	Directivos familiares	1	2	3	4	5
	Directivos no familiares	1	2	3	4	5
	Otros familiares no consejeros y no trabajadores	1	2	3	4	5
Elección del sucesor y/o equipos de sucesores	Fundador	1	2	3	4	5
	Director gerente cuando no sea el fundador	1	2	3	4	5
	Consejeros no familiares y no empleados	1	2	3	4	5
	Directivos familiares	1	2	3	4	5
	Directivos no familiares	1	2	3	4	5
	Otros familiares no consejeros y no trabajadores	1	2	3	4	5
Participación en el entrenamiento de los sucesores y/o equipos de sucesores	Fundador	1	2	3	4	5
	Director gerente cuando no sea el fundador	1	2	3	4	5
	Consejeros no familiares y no empleados	1	2	3	4	5
	Directivos familiares	1	2	3	4	5
	Directivos no familiares	1	2	3	4	5
	Otros familiares no consejeros y no trabajadores	1	2	3	4	5
Decisión de la formación que recibirán los sucesores	Fundador	1	2	3	4	5
	Director gerente cuando no sea el fundador	1	2	3	4	5
	Consejeros no familiares y no empleados	1	2	3	4	5
	Directivos familiares	1	2	3	4	5
	Directivos no familiares	1	2	3	4	5
	Otros familiares no consejeros y no trabajadores	1	2	3	4	5
Elección de los puestos claves de dirección	Fundador	1	2	3	4	5
	Director gerente cuando no sea el fundador	1	2	3	4	5
	Consejeros no familiares y no empleados	1	2	3	4	5
	Directivos familiares	1	2	3	4	5
	Directivos no familiares	1	2	3	4	5
	Otros familiares no consejeros y no trabajadores	1	2	3	4	5

7. Resultados

A. La siguiente pregunta se divide en dos:

- a. Valore la importancia de los aspectos que se identifican como objetivos que persigue su empresa.
- b. Valore el grado de alcance de los objetivos, es decir, los resultados alcanzados para cada uno de los objetivos.

	Objetivos de la empresa					Resultados obtenidos				
	Nada importante		Muy importante			Muy malo		Muy bueno		
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Crecimiento de las ventas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Cuota de mercado.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Beneficio neto.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Cash-Flow.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Ratio Beneficio/Ventas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Rendimiento sobre la inversión.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Desarrollo de productos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Desarrollo de mercados.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Adaptación a las necesidades de los clientes.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Reducción de costes.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Desarrollo de personal.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Mantenimiento del entorno ambiental.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Satisfacción del cliente.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Calidad de servicios.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Dinero disponible para la familia.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Calidad de vida en el trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
La empresa genera seguridad familiar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Interés de la empresa por la familia.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tiempo para estar con la familia.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Lealtad y apoyo familiar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Unión familiar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Un nombre respetado en la sociedad.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Lealtad de los clientes con el nombre familiar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Buen nombre en la comunidad de los negocios.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Interés familiar por la empresa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Desarrollo de las habilidades de los hijos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Generar posibilidades para los hijos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Observaciones o comentarios:
