

Tesis doctoral

EL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA FAMILIAR:
UN ESTUDIO CAUSAL DE LOS FACTORES Y
VARIABLES INTERNAS

Alberto Gimeno Sandig

Director: Dr. Gaston J. Labadie

Director: Dr. Xavier Mendoza Mayordomo

Septiembre de 2004

Dedicada a mi mujer e hijos Marce, Loren, Claudia, Victoria y Helena, cuyo cariño, comprensión y ayuda me permitieron realizar esta tesis, y a mi maestro, Adolf Vilanova.

Esta tesis es fruto del apoyo recibido de un buen número de personas durante varios años y del ambiente de compañerismo y exigencia de ESADE. Especial agradecimiento debo a la guía de los directores de la tesis, Gaston Labadie y Xavier Mendoza; a la tutorización de Marcel Planellas; a la imprescindible ayuda metodológica de Willem Saris, Joan Manel Batista y Joan Sureda; a las distintas revisiones y aportaciones conceptuales de mis colegas, en especial Pedro Parada, Eugenia Bieto, Adolf Vilanova y Nacho Serrano; a la multitud de ideas, contenidas en esta tesis, que pertenecen a mis compañeros de FBK Gemma Baulenas, Joan Comacros y Anna Mitjans; al apoyo de Antonio Ortega, en su momento en Garrigues y Andersen; a la confianza de mis amigos de ORT-Uruguay, en especial de Marcel Mordezki; a los debates con mis compañeros del Seminario de Doctorado de Política de Empresa en ESADE, en especial Manel Peiró, Agustí Canals, Tamyco Ysa, Luisa Alemán, Javier Nieto, Xavier Gimbert, Eusebio Nomen, José Ernesto Amorós, Laura Lamolla y Ulrich Wessmer; a la guía de Eduard Bonet durante años, y a las acertadas aportaciones y consejos de Ivan Lansberg, Ricardo Zamora, Fernando Casado, Jaume Filella, Francisco Valera y Xari Rovira. Gracias a todos ellos.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Introducción	7
1. MAPA CONCEPTUAL DE LA BIBLIOGRAFÍA	11
1.1. Definición de empresa familiar adoptada	12
1.2. Trabajos conceptuales	15
1.3. Estudios empíricos	22
1.4. Conclusiones del estado actual de la literatura	26
2. MODELO TEÓRICO E HIPÓTESIS	29
2.1. El Modelo Evolutivo Tridimensional (MET)	30
2.1.1. Eje de la Empresa (EE)	31
2.1.2. Eje de la Familia (EF)	35
2.1.3. Eje de la Propiedad (EP)	41
2.1.4. Hipótesis relativas al MET ($H_{1, H_{2.1}, H_{2.2}, H_{2.3}, H_{2.4}}$)	45
2.2. Desempeño	49
2.2.1. Definición de Desempeño en la empresa familiar	49
2.2.2. Hipótesis relativas a Desempeño y el Eje de la Propiedad ($H_{3.1}, H_{3.2}$)	50
2.2.3. Hipótesis relativas a Desempeño y el Eje de la Empresa ($H_{3.3}$)	53
2.3. Gestión de la Empresa (GE)	56
2.3.1. Dimensiones de Gestión de la Empresa (GE)	57
2.3.2. Hipótesis relativas a la Gestión de la Empresa ($H_{4.1}, H_{4.2}, H_{4.3}$)	68
2.4. Gestión de la Familia Empresaria (GFE)	72
2.4.1. Dimensiones de Gestión de la Familia Empresaria (GFE)	73
2.4.2. Hipótesis relativas a la Gestión de la Familia Empresaria ($H_{5.1}, H_{5.2}, H_{5.3}$)	84
2.5. Dimensión ideológica de la empresa familiar	88
2.5.1. Hipótesis relativas a Ideología ($H_{6.1}, H_{6.2.1}, H_{6.2.2}, H_{6.2.3}, H_{6.2.4}, H_{6.2.5}, H_{6.2.6}$)	93
2.6. Síntesis del modelo propuesto	97
3. METODOLOGÍA	100
3.1. Obtención de datos	101
3.2. Definición de los constructos	106
3.2.1. Constructos relativos al MET	107
3.2.2. Constructos relativos a Gestión	108
3.2.3. Constructos formados por una sola pregunta directa	109
3.2.4. Constructos de Orientación Dominante	111

3.3. Metodología de análisis	113
3.3.1. Análisis factorial exploratorio	113
3.3.2. Análisis de correspondencias múltiples	114
3.3.3. Modelo de Ecuaciones Estructurales	115
4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	122
4.1. Análisis de los constructos	123
4.2. Validación de las hipótesis H₁, H_{2,4} y H_{6,1}	125
4.3. Análisis del Modelo de Ecuaciones Estructurales resultante	128
4.4. Modificaciones al Modelo	132
5. CONCLUSIONES	143
5.1. Conclusiones del Modelo resultante	144
5.1.1. Eje de la Familia	145
5.1.2. Eje de la Propiedad	146
5.1.3. Eje de la Empresa	147
5.1.4. Gestión de la Familia Empresaria y Gestión de la Empresa	148
5.1.5. El papel de la Ideología en la gestión	149
5.2. Resumen de conclusiones	151
5.3. Implicaciones y líneas futuras de investigación	152
BIBLIOGRAFÍA	155
ANEXOS	181
Anexo 1: Distribución de frecuencias de las variables	182
Anexo 2: Resultados del Modelo Simplificado (LISREL)	192
Anexo 3: Resultados del Modelo Completo (LISREL)	202
Anexo 4: Cuestionario	212

ÍNDICE DE CUADROS

	Página	
Cuadro n.º 1	Síntesis de los modelos teóricos	21
Cuadro n.º 2	Modelo Evolutivo Tridimensional	31
Cuadro n.º 3	Etapas del Eje de la Empresa	32
Cuadro n.º 4	Modelos de ciclo de vida de la empresa	33
Cuadro n.º 5	Eje de la Familia	36
Cuadro n.º 6	Ciclo de vida de la familia	38
Cuadro n.º 7	Eje de la Propiedad	42
Cuadro n.º 8	Hipótesis relativas al efecto de la edad sobre el MET	46
Cuadro n.º 9	Políticas de transmisión de la propiedad y ciclos de vida de la familia nuclear	48
Cuadro n.º 10	Hipótesis relativas al efecto del MET en Desempeño	55
Cuadro n.º 11	Gestión profesional <i>versus</i> gestión emprendedora	63
Cuadro n.º 12	Esquema de gestión centralizada	64
Cuadro n.º 13	Gestión de la empresa	68
Cuadro n.º 14	Hipótesis relativas a los efectos de la gestión de la empresa	71
Cuadro n.º 15	Artículos FBR 1988-1997	72
Cuadro n.º 16	Dimensiones de gestión de la empresa familiar	73
Cuadro n.º 17	Diferencias entre familia y empresa	79
Cuadro n.º 18	Gestión de la Familia Empresaria	83
Cuadro n.º 19	Hipótesis relativas a la GFE	87
Cuadro n.º 20	Hipotesis relativas a Ideología y GE y GFE	96
Cuadro n.º 21	Conjunto de hipótesis	97
Cuadro n.º 22	Hipótesis relativas a relaciones causales	98
Cuadro n.º 23	Signo de las hipótesis causales	99
Cuadro n.º 24	Resultado de la campaña de seguimiento telefónico	102
Cuadro n.º 25	Frecuencias de «año de fundación»	104
Cuadro n.º 26	Frecuencias de «n.º de empleados»	104
Cuadro n.º 27	Frecuencias de «generación»	105
Cuadro 28	Constructos	106
Cuadro n.º 29	Tipos de <i>concepts by definition</i>	107
Cuadro n.º 30	Variables de los constructos del MET	108
Cuadro n.º 31	Variables de los constructos de gestión	109
Cuadro n.º 32	Constructos formados por una sola variable	111
Cuadro n.º 33	Variables de los constructos de Orientación Dominante	112
Cuadro n.º 34	Tipos de efectos	116
Cuadro n.º 35	Notación del sistema de ecuaciones	117

Cuadro n.º 36	Notación de los constructos	118
Cuadro n.º 37	Notación de las hipótesis causales	118
Cuadro n.º 38	Formulación de los constructos: sistema de ecuaciones	120
Cuadro n.º 39	Cálculo de los constructos del MET	123
Cuadro n.º 40	Constructos de gestión	124
Cuadro n.º 41	Análisis factorial de las variables del MET	125
Cuadro n.º 42	Análisis factorial de los tres ejes del MET	126
Cuadro n.º 43	Análisis factorial de las variables de Orientación Dominante	126
Cuadro n.º 44	Validación de las hipótesis	128
Cuadro n.º 45	Hipótesis no confirmadas	130
Cuadro n.º 46	Modelo Simplificado	132
Cuadro n.º 47	Modelo Simplificado con coeficientes	133
Cuadro n.º 48	Efectos directos entre constructos	134
Cuadro n.º 49	Modelo Final	137
Cuadro n.º 50	Efectos directos entre constructos	138
Cuadro n.º 51	Efectos totales entre constructos	138
Cuadro n.º 52	Modelo Final: Parte I	139
Cuadro n.º 53	Modelo Final: Parte II	140
Cuadro n.º 54	Varianza explicada	141

Introducción

Esta tesis se centra en la identificación de los factores que influyen en el desempeño de la empresa familiar. El trabajo se enmarca dentro del debate existente en el campo sobre si la condición familiar contribuye o no al desempeño de la empresa, y aportan una perspectiva contingente, es decir, trata de identificar la existencia de circunstancias en las que la familia actúa como un factor positivo y de circunstancias en las que su efecto es negativo.

La empresa familiar tiene un papel central en todo tipo de economías, tanto en las de áreas altamente desarrolladas, como los EE.UU. o Europa, como en zonas en proceso de desarrollo, caso de Latinoamérica o Asia.¹ No existe consenso sobre el papel que la empresa familiar ha tenido en el desarrollo económico de diferentes países a partir de la segunda revolución industrial. Así, distintos autores proponen que la empresa familiar supo transformarse y adquirir la dimensión necesaria en los EE.UU. (evolucionando hacia sociedades que cotizan), Alemania y Japón (creando consorcios), mientras que en el caso francés y británico las familias empresarias tuvieron una mayor dificultad para organizarse y dotar a las empresas de la dimensión necesaria (Landes, 1951; Kocka, 1978; Payne, 1984; Yasuoka, 1984; Elbaum y Lazonick, 1986; Kaelbe, 1986; Chandler, 1990; Morikawa, 1992; Church, 1993; Jones y Rose, 1993).

Entre los estudiosos de la gestión de la empresa familiar existe un amplio debate sobre cómo afecta la condición de familiar a la empresa. Para algunos autores la familia sería un factor de debilidad,² por lo que proponen una relación causal entre la condición de

¹ Entre el 65 y el 80 % de las empresas del mundo son empresas familiares (Gersick y otros, 1997). Representan entre el 40 y el 60 % del producto nacional bruto, y entre el 27 y el 62 % del empleo en los EE.UU., según la definición de *empresa familiar* adoptada (Neubauer y Lank, 1999; Astrachan y Shanker, 2003; Floren, 1998). Diversos trabajos presentan una realidad similar en otros tantos países, con una presencia abrumadoramente mayoritaria de empresas familiares en las pequeñas y medianas empresas, pero también significativamente importante en las grandes, en concreto el 30% de las que aparecen en el *U.S. Fortune 500* (Kang, 2000). En Alemania, el porcentaje se eleva al 84 % de las empresas industriales (Backes-Gellner, 2001), mientras que dos tercios de las pequeñas y medianas empresas industriales británicas son familiares (Donckels & Fröhlich, 1991). Las economías asiáticas se apoyan también en las empresas familiares (Fu-Lay Yu, 2001; Morck y Nakamura, 2003). En España, la empresa familiar ocupa igualmente una posición predominante (Gallo y García, 1989; Galvé y Salas, 1992; Merino y Salas, 1993). Así, por ejemplo, Broseta y otros (2000) cifran en un 84 % la proporción de empresas familiares en la Comunidad Valenciana.

² Multitud de trabajos indican que el hecho familiar es una fuente de debilidad, dado que la EF tiende a desaparecer con el transcurso de las generaciones (Gallo, 1995). Así, sólo el 30 % sobrevivirían a la primera generación (Beckhard y Dyer, 1983; Ward, 1987; Ambrose, 1983) y tan sólo entre un 10 y un 15 % sobrevivirían a la tercera generación (Applegate, 1994). La influencia de la familia en la empresa ha sido

familiar y una mayor tendencia a la desaparición de la empresa. Para otros, el efecto de la familia sobre la empresa es el contrario: la familia reforzaría a la empresa haciéndola más longeva, propiciando un nivel de desempeño superior al de empresas no familiares.³

El objetivo de esta tesis es participar en dicho debate estudiando cómo afecta el hecho de ser familiar al desempeño de la empresa y plantear un modelo causal y su contrastación empírica.

Pese a la gran importancia de la empresa familiar en la economía mundial, este debate todavía no ha sido resuelto, y hay estudios que presentan resultados contradictorios entre sí. Una explicación a estas contradicciones puede radicar en la heterogeneidad de realidades que entran dentro de la categoría *empresa familiar*. Por ello, los estudios deberían orientarse hacia la identificación de aquellas situaciones que definan los efectos de la condición de familiar.

Con el objetivo de contribuir al conocimiento de los temas anteriormente expuestos, el presente trabajo de investigación se plantea las siguientes preguntas:

- a) ¿Cómo afecta la condición de familiar al desempeño de la empresa familiar?
- b) ¿Se dan algunas características que influyan en el hecho de que este efecto sea positivo o negativo?

Ello impone ciertos requerimientos a la metodología que se utilizará. Por un lado, el trabajo debe ser empírico de forma que pueda aportarse nueva información al debate anteriormente citado. Debe ser capaz de identificar los constructos o las variables principales que afectan al desempeño, lo que requerirá trabajar con un número de variables o constructos necesariamente elevado. Por otro lado, la metodología de análisis deberá ser capaz de contrastar relaciones causales entre las variables. En su celebre artículo sobre causalidad, Simon (1952) diferencia claramente la existencia de

descrita como fuente de desorden, debilidad y confusión (Donnelly, 1964; Davis y Stern, 1980; Holland y Bottlon, 1984; Kets de Vries, 1993; Fukuyama, 1996). La componente familiar haría que la empresa tendiera a ser más conservadora (Donckels y Fröhlich, 1991) y tuviera un menor grado de internacionalización (Aerts y Donckels, 1995).

³ Según Johnson (1985), la capacidad de la empresa familiar para competir quedaría demostrada por el alto número de empresas familiares existentes en las distintas economías. La empresa familiar parece ser más longeva que la empresa no-familiar (Westhead y Cowlin, 1998; Storey, 1994), lo que implicaría que la empresa familiar no tuviera una tendencia a la desaparición por el hecho de ser familiar. Igualmente existen trabajos que soportan un desempeño superior por parte de la empresa familiar frente a la no-familiar (Anderson y Reed, 2003; Kang, 2000; Galvé y Salas, 1994; Thomsen y otros, 2000; Camisón, 2000; Casado y otros, 1997).

dos fenómenos que se comportan de forma similar con la dirección de la causalidad existente entre ellos.⁴

Por ello, en esta tesis se utilizará la metodología de modelos de ecuaciones estructurales. A partir de una matriz de covarianzas, esta metodología permite testar la existencia de relaciones causales⁵ entre el conjunto de variables o constructos. Así, puede contrastarse cuál es la dirección del efecto que se produce entre dos variables; la existencia de un efecto entre dos variables aunque éstas no estén correlacionadas; si existen efectos de signo contrario que se anulen mutuamente; si la correlación entre dos variables es debida al efecto directo de una variable sobre otra, o si este efecto es indirecto al existir una variable intermedia (Saris y Stronkhorst, 1984). La metodología empleada tiene también limitaciones importantes. Por un lado requiere que se tengan en cuenta todas aquellas variables que puedan afectar simultáneamente a dos variables del modelo.⁶ Ello hace que deban introducirse en el trabajo un número de variables o constructos superior al que normalmente se utiliza cuando se emplean metodologías de análisis multivariante más convencionales en este tipo de estudios (Saris y Stronkhorst, 1984; Batista y Coenders, 2000).

La aportación de este trabajo estriba en la lógica interna del conjunto de constructos definidos así como en el conjunto de relaciones causales propuestas. Distintas partes de este conjunto de constructos y efectos podrían ser objeto de tesis doctorales en sí mismas, con lo que se ganaría en profundidad de análisis pero se perdería la capacidad de identificar el conjunto de relaciones principales. Por ello, parece importante la realización de un primer trabajo amplio que permita enmarcar la discusión sobre desempeño, para que, eventualmente, puedan llevarse a cabo estudios posteriores que profundicen en distintas partes de dicho trabajo.

⁴ La correlación entre el hecho de que llueva y que la gente lleve impermeables no permite afirmar que el llevar impermeable cause la lluvia o que el no llevar impermeables sea la causa de que no llueva.

⁵ En sentido estricto, la causalidad no puede obtenerse únicamente mediante metodologías estadísticas. Como afirman Batista y Coenders (2000, p. 160), «no hay metodología estadística que pueda por sí misma establecer causalidad, simplemente porque lograr el cumplimiento de las condiciones ideales que requiere (aislamiento, asociación y dirección de la influencia) concierne al diseño, a la capacidad de explicitar todas las variables relevantes y a la posibilidad de introducir mecanismos de control, más que a la sofisticación del aparato estadístico.» Pese a la imposibilidad existente en ciencias sociales de asegurar el aislamiento, en esta tesis se interpreta la causalidad a partir de la identificación de efectos entre constructos y dentro de una lógica de *modus tollens* (Popper, 1972), que permite no rechazar las hipótesis nulas más que confirmarlas.

⁶ Ya se ha citado la imposibilidad de asegurar la inexistencia de efectos espurios (ver cuadro n.º 30).

La amplitud y variedad de constructos obliga también a abrir el campo de los marcos teóricos en los que apoyarse. En este sentido, se utilizarán los marcos conceptuales que mejor permitan comprender y definir cada constructo, aunque, lógicamente, no pueda profundizarse en cada uno de ellos. Todo ello implica, como se indica en las limitaciones del estudio, la eventual realización de posteriores estudios empíricos que profundicen en algunas dimensiones o relaciones del modelo propuesto.

Esta tesis está dividida en cinco capítulos. En el primero se hará una revisión de la bibliografía sobre empresa familiar. En el segundo se planteará el modelo teórico que propone esta tesis y se definirán los constructos y las hipótesis de relaciones causales que permitan entender la relación entre empresa familiar y desempeño. El trabajo parte de la descripción de la empresa familiar propuesta por el Modelo Evolutivo Tridimensional (Gersick y otros, 1997) y termina proponiendo dos dimensiones para caracterizar el desempeño en la empresa familiar. Define también dos constructos de gestión, uno relativo a la gestión de la empresa familiar y otro relativo a su componente estrictamente empresarial, y propone un conjunto de tres constructos para aproximar la componente ideológica de la empresa familiar.

El capítulo 3 presenta la metodología utilizada para el trabajo empírico, y describe cómo se llevó a cabo la recolección de datos y qué metodología se empleó. También presenta la transformación del conjunto de hipótesis teóricas, definidas en el capítulo 2, en forma de ecuaciones estructurales.

El capítulo 4 presenta los resultados, y resalta hasta qué punto se validan o rechazan las hipótesis y se explora la posible afloración de alguna relación causal no tenida en cuenta inicialmente en el conjunto de hipótesis. El capítulo 5 presenta la interpretación de los resultados, resalta la aportación que hace la tesis al debate sobre el desempeño en la empresa familiar y sugiere las futuras líneas de investigación que el trabajo abre, junto a las limitaciones que contiene.

1. MAPA CONCEPTUAL DE LA BIBLIOGRAFÍA

1.1. DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR ADOPTADA

La definición de empresa familiar no ha sido formulada de manera clara e inequívoca, y quizá no pueda llegar a serlo. La definición de *empresa familiar* no resulta fácil, ya que no existe una definición comúnmente aceptada del concepto (Lansberg y otros, 1988; Handler, 1989). De hecho hay diversas definiciones, y en este sentido Habbershon y Williams (1999) han encontrado cuarenta y cuatro distintas en la literatura sobre la materia.

Aquellas definiciones que proponen una demarcación clara entre lo que es empresa familiar y lo que no es proponen descripciones que o bien son excesivamente complejas, o bien no recogen casos que el sentido común definiría como empresa familiar.

Westhead y Cowling (1998) agrupan las distintas definiciones existentes de empresa familiar en cinco grandes categorías y amplían en una los tipos de definiciones que previamente postula Handler (1989). Estos autores categorizan las definiciones según si el criterio de demarcación es la percepción de que se es empresa familiar, la existencia de un porcentaje de acciones en manos de la familia, la dirección de la empresa por parte de miembros de la familia, haber hecho una transición generacional o la combinación de los criterios anteriores.

Otro grupo de definiciones describe el concepto de empresa familiar como una categoría radial (Lakoff, 1987), y concibe las empresas como más o menos familiares en función del grado de participación de la familia en la toma de decisiones de la empresa (Shanker y Astrachan, 1996; Neubauer y Lank, 1999; Habbershon y Williams, 1999).

Otro conjunto de autores propone definiciones con criterios de demarcación más abstractos. Recogen mejor el concepto de empresa familiar, aunque son difícilmente utilizables en trabajos empíricos debido a su ambigüedad. En esta línea, el presente trabajo adopta como definición conceptual de empresa familiar la propuesta por Davis y Stern (1983, p. 47):

«An organization in which policy and direction are subject to significant influence by one or more family units through ownership.»

Posteriormente, diversos autores proponen definiciones que no dejan de ser variaciones de la original propuesta por Davis y Stern.⁷ Esta definición recoge la esencia de lo que es una empresa familiar, es decir, que la familia tenga capacidad para enmarcar los comportamientos de la empresa y diferenciarla de los casos en que esta influencia sea sólo del fundador (Churchill y Hatten, 1987); o que la familia, como tal, no influya en forma alguna en la empresa. La definición propuesta plantea la posibilidad de entender como empresa familiar a aquella en la que hay varias unidades familiares, por lo que permite aceptar como empresa familiar a aquella propiedad de varias familias distintas.⁸ Igualmente, esta definición centra la capacidad de influencia de la familia a través de la propiedad. La familia influye en la empresa a través de su posición accionarial, sin necesidad de definir de forma categórica el porcentaje de acciones que controla.⁹

Litz (1995) introduce un nuevo concepto en la definición, como es el de las intenciones de los grupos (familiares) con poder sobre la empresa (*upper echelons*). Chua y otros (1999) dan un paso más al definir la empresa familiar a partir de su comportamiento. Una empresa familiar sería, para estos autores, aquella que se comporta como tal. Comportarse como una empresa familiar significa, para Chua y otros, llevar adelante la visión de la coalición familiar dominante. Esta coalición impondría su visión a la empresa y determinaría de esta forma sus comportamientos. Este enfoque es incorporado en nuestra tesis a través de la dimensión *ideología* (ver apartado 5 del capítulo 2).

Chua y otros (1999) proponen una aproximación a la empresa familiar mediante dos tipos de definiciones: una conceptual y otra operativa. La primera consiste en una descripción del concepto, mientras que la segunda conlleva la identificación de la característica observable que permitiría la identificación del fenómeno. Siguiendo a estos autores, el presente trabajo adopta la definición de Davis y Stern (1983) como definición

⁷ Así, se define *empresa familiar* como aquella en la que la propiedad está dominada por un grupo de afinidad afectiva (Carsrud, 1994), la familia tiene la propiedad y el control (Rosenblatt y otros 1985), hay influencia familiar en las decisiones operativas y planes de sucesión (Handler, 1989), hay control familiar de las decisiones (Barry, 1989[0]) y se observa una influencia significativa sobre la política de la empresa (Church, 1993).

⁸ Multitud de empresas plurifamiliares se entienden a sí mismas como «EE.FF.», y son definidas como tal por su entorno. Ejemplos de ello, en España, son empresas como Nutrexpa, Almirall-Prodesfarma o Uniland. La no aceptación de este criterio haría que dos empresas familiares que se fusionaran dejaran de ser empresas familiares, pese a que las familias propietarias ejercieran una influencia notable en ella.

⁹ La definición de un porcentaje concreto no permite abordar suficientemente la capacidad de influencia familiar, dado que si bien una mayoría de los derechos políticos permite ese control, no puede dudarse de la existencia de multitud de empresas en las que la familia, o las familias, ejerce una influencia significativa teniendo porcentajes mucho menores.

conceptual, mientras que la parte empírica adoptará una evolución de la definición propuesta por Daily y Dollinger (1992).¹⁰

La utilización de criterios de demarcación difusos hace que los diferentes estudios sobre el papel de las empresas familiares en la economía sean difícilmente comparables, dado que los resultados varían notablemente según la definición de empresa familiar que se utilice (Lansberg y otros, 1988). El cambio de la definición de empresa familiar en un mismo estudio hace que sus resultados difieran bastante unos de otros (Shanker y Astrachan, 1996; Westhead y Cowling, 1998; Astrachan y Shanker, 2003).¹¹ Obviamente, estas diferencias serían aún mayores cuando se trata de estudiar no el número de empresas familiares, sino su desempeño relativo.

¹⁰ Estos autores definen en su estudio *empresa familiar* como aquella en la que dos o más individuos con el mismo apellido son directivos de ella o en la que el primer ejecutivo es familiar de un propietario que trabaje en la empresa.

¹¹ Shanker y Astrachan (1996) señalan que la estimación de aportación de las EE.FF. al PIB de los EE.UU. puede variar del 12 al 49 % según si se adopta una definición más restrictiva o más amplia de empresa familiar. Estos mismos autores, en una posterior ampliación del trabajo, afirman que las diferencias podrían ir de un 29 a un 64 %, según la definición que se adopte. Igualmente, Westhead y Cowling (1998) señalan que la proporción de EE.FF. en Gran Bretaña varía del 15 al 81 % según la definición de empresa familiar que se utilice.

1.2. TRABAJOS CONCEPTUALES

Los primeros trabajos en los que se plantea la empresa familiar como aquella empresa que tiene unas características específicas por el hecho de ser familiar, datan de la década de 1960 y primeros años de la década de 1970 (Calder, 1961; Donnelly, 1964; Levinson, 1971; Gelinier, 1974; Danco, 1975). En esta primera etapa se definió *empresa familiar* como aquella que es propiedad de una familia y que está gestionada por ella. Para estos primeros autores, las relaciones entre empresa y familia generaban incongruencias internas que hacían a la primera potencialmente conflictiva. Por ello entendieron que debía existir una gestión específica de estas relaciones. Esta problemática aparecía, precisamente, porque se ignoraba esta condición de familiar (Donnelly, 1964), una condición que debía ser gestionada bien a través de la introducción de ciertos hábitos de conducta («mandamientos» según Danco, 1975), bien a través de la introducción de reglas formalizadas («protocolo» según Gelinier, 1974).

Los trabajos que han seguido a estos pioneros de la disciplina se han apoyado en diversos paradigmas, sin que hasta la fecha se haya aceptado ninguno de forma común (Carsrud, 1994; Chua y otros, 2003). Así, se han abordado trabajos desde la Teoría de Sistemas (Davis y Stern, 1980; Lansberg, 1983; Whiteside y Brown, 1991), desde la Psicología (Rosenblatt y otros, 1985; Levinson 1978, 1996; Kets de Vries, 1993), desde la Terapia Familiar (Kepner, 1983; Kaye, 1991), desde el Derecho (Marcus, 1991; Garrido de Palma, 1995), desde las Finanzas (McConaughy, 1999; Poutziouris, 2001) o desde la Economía (Galvé y Salas, 2003; Morck y otros, 1998). Los editores de un número especial de *Entrepreneurship Theory and Practice* (Chua y otros, 2003) dedicado a investigación teórica sobre la empresa familiar, invitaron a abordar este tema a especialistas de disciplinas diversas como la Antropología, la Economía, el *Entrepreneurship*, el Comportamiento Organizacional, la Sociología o la Gestión Estratégica.

Esta variedad de aproximaciones puede ser entendida como una dificultad para la conformación de un paradigma de gestión propio de la empresa familiar, debido a la relativa juventud de la disciplina (Bird y otros, 2002), pero también como una realidad poliédrica que debe ser abordada desde una perspectiva interdisciplinaria. Dyer (2003) afirma que la condición de familiar es una variable transversal, de forma que debe tenerse en cuenta al estudiar las distintas dimensiones de una empresa.

Los primeros trabajos conceptuales sobre la empresa familiar se apoyaron en la Teoría de Sistemas, y la definieron como el fruto de la intersección de dos sistemas sociales distintos: la familia y la empresa (Davis y Stern, 1980). El primero se basaría en las emociones, mientras que el segundo sería un sistema basado en las tareas que hay que llevar a cabo. La gestión de la empresa familiar debía orientarse hacia la definición de los límites entre ambos sistemas.

Lansberg (1983) define *empresa* y *familia* como dos sistemas caracterizados por tener un conjunto de valores, reglas y objetivos diferentes. La intersección de ambos sistemas sería fuente de conflicto en la organización, dado que ambas harían demandas al empresario que serían mutuamente incompatibles entre sí. En esta misma línea, Rosenblatt y otros (1985) definen la empresa familiar como dos sistemas diferentes pero conectados entre sí. Esta conexión es la que generaría la dificultad en la diferenciación entre un sistema y otro, por lo que daría lugar a confusión. Gestionar la empresa familiar sería, para estos autores, diferenciar entre un sistema y otro. Para Kepner (1983), empresa y familia constituyen dos sistemas interpenetrados, es decir, dos sistemas acoplados entre sí de forma que coevolucionan. La coevolución consiste en que cada sistema pone a disposición del otro su propia complejidad (Luhman, 1996).

Entender la empresa familiar como la intersección de dos sistemas distintos permite la comprensión del origen de su inestabilidad, dado que la empresa y la familia se transmitirían desorden mutuamente. Las decisiones estarían afectadas por esa polaridad familia-empresa. Estos autores definen *familia* y *empresa* como el fruto de dos sistemas distintos, pero, en cambio, no definen a su vez la empresa familiar como un sistema en sí mismo. Que el origen de la empresa familiar se entienda a partir de dos sistemas diferentes que se transmiten su complejidad no significa que la nueva entidad no pueda ser entendida, asimismo, como un sistema de orden superior.

Whiteside y Brown (1991) abandonan la idea de interrelación entre dos sistemas diferentes para definir la empresa familiar como un sistema en sí mismo, conformado por la interconexión de un grupo de individuos, tanto familiares como no-familiares. Para estos autores, la estructura del nuevo sistema podría describirse a partir de la observación de sus distintos procesos: la toma de decisiones, los flujos de información, los flujos económicos, los procedimientos operativos, las interacciones internas, los conflictos, las crisis y la propiedad. Esta aproximación permite entender la inestabilidad interna de una empresa familiar a partir de la incorporación de elementos y relaciones tanto de familia como de empresa. Aceptar que la empresa familiar es un sistema en sí

mismo supone aceptar la necesidad de definir las operaciones que lo conforman y definir su estructura (Luhman, 1996). Whiteside y Brown no profundizan en la definición de la nueva estructura que conformará ese sistema.

Taguri y Davis (1996) introducen un enfoque de roles al definir la empresa familiar como el fruto de la intersección de tres subsistemas que convergen en ella: el de la familia, el de la propiedad de la empresa y el de su gestión. Este modelo, originado en los años ochenta, se ha difundido ampliamente con el nombre coloquial de Modelo de los Tres Círculos. Es un modelo útil para la identificación del juego de roles existentes en la empresa familiar, la comprensión del juego relacional que generan y la frecuente confusión existente entre ellos. Por el contrario, no es útil para definir otras facetas de este juego relacional como son las reglas y los contextos (Ludewig, 1996). Una segunda limitación de este enfoque nos dice que familia y empresa son sistemas sociales homogéneos entre sí, y por tanto comparables en tanto que sistemas sociales complejos. Por el contrario, familia, propiedad y gestión no lo son, dado que pertenecen a categorías lógicas distintas. Propiedad y gestión son dimensiones de autoridad de la empresa (Filella, 2001), por lo que serían homologables a la autoridad de la familia, pero no a la familia como conjunto.

Otra línea conceptual se orienta hacia la identificación de las variables que permiten describir una empresa familiar. Vilanova (1985) propone entender la empresa familiar a partir de la superposición (en el sentido de conexión) de la familia y la empresa. Para este autor, la interacción entre ambos sistemas se realizaría en cuatro niveles o planos diferentes: ideológico, político, económico y de continuidad. Estos planos permitirían definir las características de una empresa familiar. Dicho modelo abarca tanto los aspectos interpretativos de la realidad (plano ideológico) como los aspectos factuales o definitorios de la realidad concreta (Simon, 1982; Corbí, 1983; Ortega y Gasset, 1986; Lakoff, 1987; Maturana y Varela, 1996; Gimeno, 1997).

Gersick y otros (1997) retoman el modelo de los tres círculos y lo dotan de una componente evolutiva. Para estos autores, la empresa familiar podría describirse a partir de su situación respecto a un eje tridimensional formado por familia, empresa y propiedad. Este modelo se desarrollará ampliamente en el primer apartado del capítulo 2, dado que esta tesis se apoya en él para describir las características de las empresas estudiadas en tanto que empresas familiares. Es un modelo útil para ser utilizado de forma descriptiva, pero no prescriptiva. Por otra parte, al no definir una variable independiente (Chua y otros, 2003) no permite definir el nivel de funcionalidad

de una empresa familiar. Esta crítica de Chua y colegas es extensible al resto de modelos que describen la empresa familiar.

Astrachan y otros (2002) proponen la descripción de la influencia de la familia en la empresa, a partir de la medición de tres dimensiones como son el poder, la experiencia y la cultura. La escala de medida propuesta permite operativizar la descripción de la empresa familiar.

Ward (1997, 1996) y Carlock y Ward (2001) postulan una aproximación a partir de la planificación estratégica. Para estos autores, la empresa familiar se ve sometida a problemas que pueden ser anticipados y resueltos desarrollando procesos de planificación estratégica. Este enfoque pone en marcha un análisis *ex-post* de la evolución de una empresa familiar al apreciar la existencia de problemas que podrían haberse solucionado de haber sido previstos.

Otros autores proponen una aproximación a la empresa familiar a partir de la Teoría de los Recursos (*Resource Based View*) (Habbersohn y Williams, 1999; Cabrera-Suárez y otros, 2001; Sirmon y Hitt, 2003). Según estos autores, un elemento central para la comprensión de la empresa familiar estibaría en la base de recursos y capacidades diferenciales que dicha empresa es capaz de generar por su condición de familiar. Para estos autores, la gestión de la empresa familiar debería centrarse en el aprovechamiento competitivo de esta condición.

Independientemente del debate existente en el campo de la gestión estratégica respecto de la Teoría de los Recursos (Priem y Butler, 2001), los dos enfoques anteriores (planificación estratégica y recursos) entienden la empresa familiar en función de su capacidad para operar como empresa en un entorno competitivo. Ambos carecen, para su operativización, de un modelo que permita identificar esos recursos distintivos (Mahoney y Pandian, 1992). Los tres enfoques que se desarrollan a continuación —el enfoque emprendedor, la Teoría de la Agencia y la Teoría de la Mayordomía— podrían ayudar a definir cómo afecta la familia a la base de recursos y capacidades de la empresa.

La Teoría de la Agencia es incorporada al campo de la empresa familiar por Schultze y otros (2001) y por Gómez-Mejía y otros (2001). Estos autores introducen el concepto de *altruismo* en la empresa familiar entendiéndolo como un problema de agencia. Para ellos, en la empresa familiar habría un problema de agencia incluso en el caso de coincidencia entre propiedad y gestión, en contra de lo afirmado por Jensen y Meckling

(1976). Para estos autores, el altruismo podría hacer que una persona en la que coincidieran las condiciones de principal y agente tuviera un comportamiento como agente contrario a sus propios intereses como principal. Morck y otros (2003) argumentan que esa coincidencia permitiría la existencia de externalidades, de forma que el grupo familiar dominante recibiría beneficios privados en perjuicio del resto de accionistas.¹² Según la Teoría de la Agencia no debería existir un problema de agencia en el caso en que la coincidencia entre propiedad y gestión se diera en manos de un familiar. En dicho caso, la creación de valor a través de la ventaja competitiva sería el único objetivo de la empresa familiar (Chua y otros, 2003). El concepto de *altruismo* permite aplicar el problema de agencia a los roles de propiedad y gestión, independientemente de que éstos sean desempeñados por la misma persona.

El altruismo es teorizado por Salvato (2002) y Craig y otros (2003) a partir de la Teoría de la Mayordomía (*Stewardship Theory*). Para ellos, en la empresa familiar se generarían retornos cualitativos en forma de desarrollo personal, pertenencia o logro que harían que los gestores familiares se comportaran en beneficio del conjunto de la empresa y de su grupo familiar. Craig y otros (2003) contraponen la Teoría de la Mayordomía a la Teoría de la Agencia. Así, las decisiones empresariales podrían entenderse a partir de una polaridad del tipo beneficio o bienestar colectivo frente a beneficio o bienestar individual. El enfoque de la mayordomía permite incorporar el papel que las lealtades y obligaciones familiares tienen en los comportamientos empresariales.

Otros autores proponen aproximarse a la empresa familiar desde un enfoque emprendedor (Heck, 1998; Habbershon y Pistrui, 2002). Centran su atención en la familia empresaria como elemento generador de valor a través de su implicación en la actividad empresarial. El enfoque emprendedor generaría un modelo de empresa familiar en el que tanto la familia como la empresa se cohesionan alrededor de la figura del emprendedor (Gimeno y Baulenas, 2003).

La empresa familiar también ha sido tratada desde el punto de vista ideológico o valorativo, que estudia cómo los empresarios y sus familias interpretan y dan sentido a la empresa familiar. Dependiendo de los autores, esta valoración es definida como cultura, paradigma, significado o ideología. El término se define como el conjunto de creencias y valores que tienen un conjunto de individuos. La cultura que la familia desarrolla se

¹² Anderson y Reed (2003), en un estudio llevado a cabo con las empresas pertenecientes al S&P 500 obtienen resultados contrarios, ya que observan que los accionistas minoritarios no se veían afectados de forma adversa por un control familiar de la propiedad

considera fundamental para la continuidad en el tiempo de la empresa, dado que diferentes culturas generan presupuestos distintos con los que operar los negocios (McCollom, 1988; Schein, 1983). Una primera modelización del esquema valorativo del empresario la propone Ward (1987) al definir dos grandes orientaciones, dependiendo de si la familia prima sobre la empresa (*family first*) o de si es la empresa la que prima sobre la familia (*business first*). Dyer (1988) plantea cuatro categorías de estilos de empresario familiar: paternalista, *laissez faire*, participativo y profesional. Basándose en un trabajo empírico, García-Álvarez y López-Sintes (2001) proponen una taxonomía de cuatro tipos de esquemas valorativos definidos a partir de la intersección de un eje de la empresa y un eje psicosocial.

Levinson (1971) introduce el concepto de *significado*. La existencia de significados distintos en las distintas personas permitiría entender parte de las dificultades que aparecen en la empresa familiar. La familia debería, por tanto, construir un paradigma compartido que fuera coherente con las necesidades de la empresa (Golden, 1983) para poder sobrevivir en el tiempo. Esto debería llevarse a cabo a través de la creación de un «sueño» colectivo que fuera transmitido de generación en generación (Danco, 1975; Lansberg, 1999).

Chua y otros (1999) conceden tal importancia a la componente valorativa que llegan a definir la empresa familiar a partir del hecho de que la visión de una familia («coalición dominante») sea capaz de determinar las decisiones empresariales. Estas aspiraciones y valores de la coalición dominante determinarían las opciones estratégicas por las que la empresa familiar decide optar (Chrisman y otros, 2003).

Finalmente, Otálora y otros (1990) proponen el Modelo del Capital Dominante (Otálora y otros, 1990; Gimeno, 1999), que plantea tres grandes orientaciones para el conjunto de las decisiones. El esquema valorativo de los empresarios familiares será recogido en esta tesis a partir de dicho modelo, que se desarrolla en el apartado 5 del capítulo 2.

Las distintas aproximaciones teóricas revisadas se resumen en el cuadro número 1 siguiente:

Cuadro 1: Síntesis de modelos teóricos

<u>Enfoque conceptual</u>	<u>Idea central</u>	<u>Autores</u>
Teoría de Sistemas	La E y la F son sistemas distintos que interactúan entre sí.	Davis y Stern, 1980 Lansberg, 1983 Rosenblatt, deMik, Anderson y Johnson, 1985 Whiteside y Brown, 1991
Roles	Las personas pueden adoptar distintos roles.	Taguri y Davis, 1982
Variables definitorias de la empresa familiar	Hay un conjunto de dimensiones que definen una empresa familiar.	Vilanova, 1985 Gersick, Davis, Hampton y Lansberg, 1997 Astrachan, Klein y Smyrnios, 2002
Planificación estratégica	La empresa familiar tiene características que hacen más complejos los procesos de planificación estratégica.	Ward, 1997 Ward, 1999 Carlock y Ward, 2001
Teoría de los Recursos	La familia determina la base de recursos y capacidades con la que la empresa compete.	Habbershon y Williams, 1999 Cabrera-Suárez, Saa-Pérez y García-Almeida, 2001 Sirmon y Hitt, 2003
Teoría de la Agencia	Pese a la unificación entre propiedad y gestión hay problema de agencia en la empresa familiar	Schultze, Lubatkin, Dino y Buchholtz, 2001 Gómez-Mejía, Nunez-Nickel, Gutiérrez, 2001 Morck y Young, 2003
Teoría de la Mayordomía	Los gestores de la empresa familiar trabajan para el bienestar del grupo familiar.	Salvato, 2002 Craig, Green y Moores, 2003
<i>Entrepreneurship</i>	La familia empresaria es el agente creador de valor.	Habbershon y Pistrui, 2002 Heck, 1998 Zahra y otros, 2004
Valores	Los valores determinan el comportamiento de la empresa familiar.	Levinson, 1971 Schein, 1983 Lansberg, 1999 Chua, Crisman y Sharma, 1999 García-Álvarez y López-Sintes, 2001 Chrisman, Chua y Zahra, 2003

Fuente: elaboración propia

1.3. ESTUDIOS EMPÍRICOS

Se han llevado a cabo multitud de trabajos empíricos sobre la empresa familiar. Bird y otros (2003) señalan que el 68 % de los trabajos publicados sobre empresa familiar en las cuatro principales revistas científicas que tratan este tema¹³ durante el periodo 1997-2002 fueron trabajos cuantitativos. Se aprecia igualmente una notable tendencia al aumento de este tipo de trabajos en relación con los publicados en la primera etapa de la disciplina. La gran mayoría de los trabajos cuantitativos se orientan a describir comportamientos que se producen en las empresas familiares, ya sea a través de la utilización de estadística descriptiva, ya sea mediante el análisis bivariante o multivariante.¹⁴

Algunos trabajos intentan describir la importancia de la empresa familiar en distintas economías nacionales como los EE.UU. (Astrachan y Shanker, 2003), la Gran Bretaña (Westead y Cowling, 1998), Alemania (Klein, 2000; Kayser y Wallnau, 2002), Holanda (Flören, 1998), Australia (Moores y Mula, 2000) y España (Gallo y García, 1989; Broseta y otros, 2000).

Se han realizado trabajos comparativos entre empresas familiares y no-familiares, y en la mayor parte de ellos se han buscado indicadores de diferencias en el desempeño de unas frente a otras. Los resultados no permiten concluir nada en concreto, dado que varios estudios apuntan en direcciones divergentes. Así, Kang (2000), en un trabajo efectuado con las empresas pertenecientes al grupo *Fortune 500*, concluye que el hecho de ser familiar está correlacionado positivamente con el desempeño económico. Similares resultados obtienen McConaughy y otros (1997) en un estudio llevado a cabo en la Bolsa de Chicago. Daily y Dollinger (1993) obtienen mejores resultados de las EE.FF., en términos de crecimiento de ventas, mejora del margen neto y desempeño percibido, frente a sus principales competidores no-familiares. Cuando estos trabajos se realizan comparando empresas de menor dimensión, los resultados parecen ir en otra dirección. Así, algunos estudios indican que las EE.FF. tienen menores niveles de productividad que las no-familiares (Thomas, 2002) y que tienen tendencia a ser más pequeñas (Wall, 1998; Donkels y Fröhlich, 1991). Daily y Thomson (1949) no encuentran

¹³ *Family Business Review, Entrepreneurship Theory and Practice, Journal of Business Venturing y Journal of Small Business Management.*

relación entre estructura de propiedad y crecimiento, con lo que concluyen que las empresas familiares pueden estar gestionadas más profesionalmente de lo que pudiera pensarse. Estos autores introducen en sus conclusiones el concepto de *profesionalización* al asociar unos resultados no esperados con la profesionalización de las prácticas de gestión, independientemente de la estructura de propiedad. Chirsman y otros (2004) tampoco encuentran diferencias en desempeño, medido en incremento de ventas, entre empresas familiares y no-familiares.

En la misma dirección, Welsch (1993) no encuentra diferencias en cuanto a la gestión de los recursos humanos (RR.HH.) entre empresas familiares y no-familiares. Todo ello hace que no parezcan claras las conclusiones que podrían derivarse de los resultados del célebre trabajo de Ward (1988), en el que se obtienen altos índices de mortalidad en la empresa familiar.¹⁵ Esta aparente contradicción puede abrir el debate sobre si estos estudios toman adecuadamente en cuenta la autoselección resultante, pues podrían no encontrar diferencias al estar trabajando con las empresas supervivientes.

Buena parte de los trabajos empíricos se centran en aspectos internos de la empresa familiar. La sucesión es un objeto central de atención. Se estudian los atributos más importantes de los sucesores (Chrisman y otros, 1998), se comparan aspectos de los sucesores en distintos países (Sharma y Rao, 2000) o se estudia cómo afectan los deseos de la persona al hecho de ser sucedida y del sucesor en el proceso sucesorio (Sharma y otros, 2003). La continuidad de la empresa en el tiempo parece estar asociada a la valoración de la familia del proyecto empresarial como un éxito (Winter y otros, 2004).

Otra parte de los trabajos se centra en describir distintos aspectos de la gestión de la empresa familiar e intenta identificar coevoluciones con aspectos internos o externos de este tipo de empresa. Así, se estudia el impacto de los gestores no-familiares en la estructura de gobernanza de la empresa (Gubitta y Gianecchi, 2002) y cómo afecta ésta al proceso de toma de decisiones (Mustakallio y otros, 2002), y se compara la estructura de gobierno entre distintos países (Corbetta y Tomaselli, 1996).

Se investigan las distintas formas que emplean las EE.FF. para resolver conflictos (Sorensen, 1999) y la dependencia de éstas de la generación en la que esté la empresa

¹⁴ Bird y otros (2003) reportan que de los trabajos cuantitativos publicados en FBR en el periodo 1997-2002, el 25 % utilizaron estadística descriptiva, el 20 % análisis bivariante y el 46 % análisis multivariante.

¹⁵ Ward (1988) reporta que sólo el 13 % de las empresas estudiadas ha llegado a la tercera generación.

(Davis y Harveston, 2001). Un cierto nivel de conflicto parece positivo para el desempeño de la empresa familiar en el trabajo de Kellermanns y Eddleston (2004). Por otra parte, se estudian los aspectos financieros, tanto en lo relativo a la estructura financiera (Gallo y Vilaseca, 1996) como en su relación con el capital riesgo (Poutzouris, 2001) y los efectos de la salida a bolsa (Astrachan y McConaughy, 2001). La cotización en bolsa es identificada como opción para el crecimiento (Mazzola y Marchisio, 2002) y para la solución de los problemas de financiación de la empresa (Mahérault, 2000).

La influencia de la personalidad del emprendedor recibe atención, tanto en lo que respecta a su estilo de dirección (Sorenson, 2000) como a su forma de determinar opciones estratégicas (Davis y Harveston, 2000). De la misma manera, se estudia cómo afecta la tenencia de acciones de los altos ejecutivos al empuje emprendedor (*corporate entrepreneurship*) de la empresa (Zhara y otros, 2000). El rápido crecimiento de las empresas es asociado a la profesionalización de las prácticas de gestión en lo relativo a planes escritos, remuneraciones y la circulación de la información (Upton y otros, 2001; Chrisman y otros, 2004). En la misma dirección, Astrachan y Kolenko (1994) obtienen correlaciones positivas de longevidad de la empresa con la existencia de planificación estratégica así como con la frecuencia en la reunión de los consejos de familia, pero no la obtienen con la planificación de la sucesión.

Las relaciones entre propietarios y gestores reciben también una especial atención en diversos trabajos. En este sentido, se intenta identificar diferencias en ese aspecto entre compañías familiares y no-familiares (Westhead y otros, 2001), así como validar la existencia de incentivos extraeconómicos en el caso de los gestores familiares (McCoaugby, 2000) e identificar un menor nivel de exigencia hacia los gestores familiares (Gómez Mejía y otros, 2001). Al mismo tiempo, Daily y Dollinger (1993) observan que las empresas dirigidas por directivos no-familiares son mayores que las dirigidas por miembros de la familia.

Los aspectos ideológicos o culturales son también ampliamente tratados, y en este sentido se estudia la evolución ante los cambios sociales de las culturas patriarcales en la empresa familiar (Perricone y otros, 2001). Se analiza también el efecto que la visión de la familia tiene de la empresa en la profesionalización y la sucesión (Chua y otros, 1999). Algunos trabajos apuntan que la empresa familiar no tiene únicamente una orientación al beneficio sino también a la satisfacción familiar (Thomas, 2002), e identifican que, en la medida en que la empresa crece, las preferencias en la toma de decisiones se orientan hacia la empresa en lugar de hacia la familia (León-Guerrero y

otros, 1998), lo que resalta la importancia de la existencia de espíritu emprendedor en la empresa familiar (Pistrui y otros, 2000). En este sentido, Zahra y otros (2004) asocian la cultura familiar al comportamiento emprendedor.

Se estudia el papel de la mujer en la empresa familiar, tanto desde el punto de vista cultural (Gundry y Ben-Yoseph, 1998) como del liderazgo que ejerce en ella (Dumas, 1998), al tiempo que se intenta analizar su contribución económica a la empresa familiar (Rowe y Hong, 2000).

Se han estudiado también las relaciones de pareja en la empresa familiar. A este respecto se ha comparado la existencia de diferencias en EE.FF. dirigidas por parejas emprendedoras (*copreneurs*) (Fitzgerald y Muske, 2002), así como la relación jerárquica entre los dos miembros de la pareja (Danes y Olson, 2003). Por último, se ha investigado, igualmente, cómo afecta el trabajo en la empresa familiar a otros aspectos de la vida privada (Karofsky y otros, 2001).

1.4. CONCLUSIONES DEL ESTADO ACTUAL DE LA LITERATURA

La literatura sobre la empresa familiar denota un proceso de maduración como campo académico. A partir de los primeros enfoques conceptuales de los años ochenta, el campo ha evolucionado no sólo proponiendo diferentes modelos conceptuales sino ampliándose con un número cada vez mayor de trabajos empíricos. Pese a ello, estos trabajos se han apoyado mayoritariamente en marcos teóricos provenientes de otras disciplinas. Tenemos, por tanto, necesidad de un mayor número de trabajos empíricos que intenten validar las aportaciones teóricas que se han producido dentro del campo.

Los resultados de los trabajos cuantitativos existentes arrojan escasa luz a la hora de describir las características distintivas de las EE.FF., más allá de su pura definición (sobre lo cual tampoco hay consenso, como ya se ha expresado). Los resultados de los distintos estudios son contradictorios entre sí. No sólo no está claro si el hecho de ser familiar influye en que la empresa tenga un nivel de desempeño superior o inferior al de las no-familiares, sino que pueden darse ambos casos al mismo tiempo (Steier, 2004). No está claro, por tanto, si las posibles diferencias en el desempeño de las EE.FF. estriban en el «hecho familiar» o en la gestión que se lleva a cabo de la empresa, sin que tampoco quede clara la existencia de diferencias en dicha gestión por el hecho de ser familiar. Tampoco está claro si estas diferencias, en caso de existir, se deben a que los gestores sean miembros de la familia o, por el contrario, radican en las prácticas de gestión existentes, independientemente de la pertenencia o no a la familia del primer ejecutivo.

Sí que convergen la aproximación teórica y los resultados empíricos al estudiar los sistemas formales de gobernanza y prácticas de planificación estratégica, si bien hay trabajos que apuntan el menor resultado que la empresa familiar obtiene de la planificación estratégica (Chrisman y otros, 2004), sin que exista respuesta a este hecho.

Tampoco está claro cómo se organizan las relaciones entre propietarios y gestores y si es bueno o no que los propietarios sean los gestores de la empresa. La Teoría de la Agencia y la de la Mayordomía compiten entre sí para ofrecer interpretaciones contrarias de los mismos fenómenos.

Hay consenso sobre el importante papel que tiene la ideología en la empresa familiar, pero se han realizado pocos trabajos que propongan modelos de comprensión de este

aspecto y, menos aún, trabajos cuantitativos que intenten aproximar el papel que ejerce la ideología..

Steier y otros (2004), en el artículo introductorio del número especial de *Entrepreneurship Theory and Practice* del verano de 2004, dedicado a la empresa familiar, resaltan que en el campo de la empresa familiar convergen distintos elementos y relaciones que se hace necesario explicar. Así, afirman estos autores (p. 301):

«[...] family firms may be more complex than non-family firms. There is likely interplay between family culture, family business culture, and the extant culture that affects the goals, strategy, structure and performance of the family firm. The relationship among family members and between family and non-family members in a business may run the entire spectrum of stewardship at one end and agency on the other, depending the life cycle one examines.»

Estos autores ponen de relieve que la comprensión de la empresa familiar requiere tener en cuenta cierta multiplicidad de factores, de forma que se pueda dar respuesta no sólo a cómo se comporta cada uno de ellos, sino también a todos ellos como conjunto. Para conseguirlo es necesario que los trabajos empíricos apliquen el nivel de resolución adecuado, a fin de que en algunos de ellos pueda sacrificarse detalle y profundidad con vistas a una mayor amplitud en el análisis. De hecho, los enfoques teóricos que intentan construirse específicamente para entender la empresa familiar¹⁶ son más generales y amplios que los modelos provenientes de otros campos (fundamentalmente de la economía). Dichos modelos tienen en cuenta más elementos y relaciones a la hora de explicar el fenómeno.

La solidez de algunos marcos teóricos provenientes de la economía aporta delimitación del campo y rigor conceptual; su utilización ha permitido conocer muchos aspectos de la empresa familiar. Pese a ello, algunos trabajos que vistos individualmente son de un alto valor académico, como conjunto permiten obtener escasas conclusiones, debido a la dificultad para explicar las aparentes contradicciones existentes entre ellos. Se hace necesario avanzar en la explicación de las tendencias en los comportamientos, no sólo en la descripción de aspectos parciales. Para ello hay que apoyarse en marcos teóricos que permitan interrelacionar distintas dimensiones del fenómeno.

¹⁶ Estos modelos corresponden a enfoques conceptuales definidos como Teoría de Sistemas, roles y variables definitorias de la empresa familiar en el cuadro número 1.

Es probable que no haya una respuesta posible a la pregunta de si la empresa familiar tiene un nivel de desempeño mayor o menor que la empresa no-familiar, debido a que es una pregunta con un planteamiento incorrecto. Debe profundizarse en el estudio de las circunstancias que favorecen un mayor o menor desempeño de la empresa familiar. Debe hacerse menos énfasis en la comparación entre empresas familiares y no-familiares, teniendo en cuenta que ambos colectivos son altamente heterogéneos.¹⁷ Debe avanzarse en la definición de cuáles son las variables relevantes para la investigación sobre empresa familiar, y hay que proponer diferencias dentro de ellas, atendiendo a las distintas situaciones o contingencias.

Pensar que la mitad de las empresas del mundo tienen comportamientos homogéneos por el hecho de ser familiares es, probablemente, una simplificación excesiva que acaba generando resultados poco concluyentes. Es necesaria la introducción de una lógica causal y el uso de metodologías de análisis que permitan aproximarse a este tipo de relaciones. Esta tesis pretende contribuir a dar un paso en esa dirección.

¹⁷ Aquí pueden englobarse empresas cotizadas con accionariado disperso, empresas públicas, cooperativas, economía social, empresas que compiten en la economía de mercado pero sin ánimo de lucro (cajas de ahorro, mutuas, asociaciones), fundaciones, filiales de grupos financieros, empresas propiedad de órdenes religiosas, empresas mixtas pública-privada, monopolios estatales o paraestatales, empresas municipales, etc.

2. MODELO TEÓRICO E HIPÓTESIS

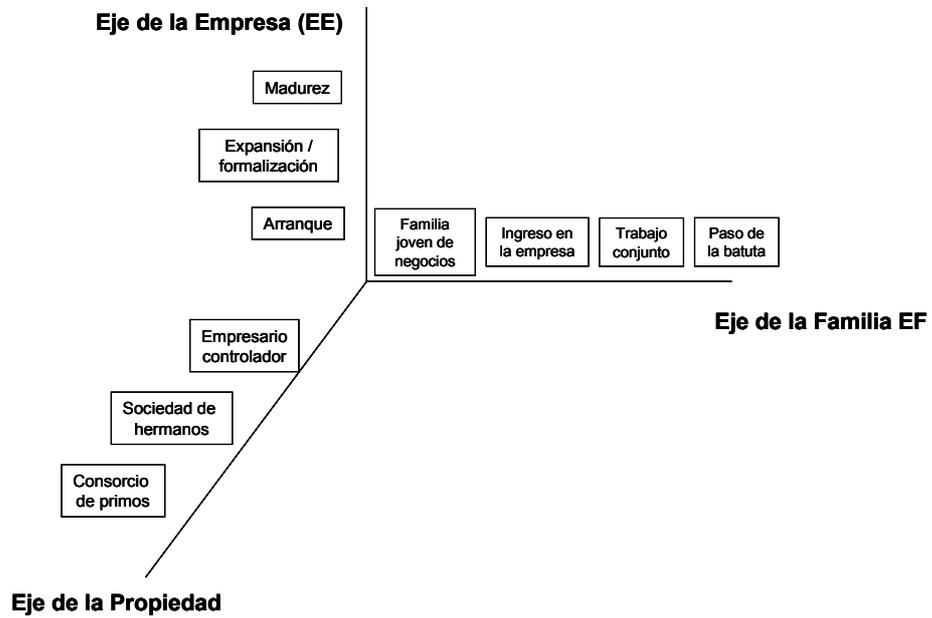
2.1. EL MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL (MET)

El Modelo Evolutivo Tridimensional («MET» a partir de ahora) formulado por Gersick y otros (1997) se apoya en el trabajo de Taguri y Davis (1996), en el que estos autores definen la empresa familiar a partir de la intersección de tres subsistemas: familia, empresa y propiedad. El entrelazamiento de estos tres subsistemas (o «círculos», tal como son comúnmente definidos) representaría la especificidad de la empresa familiar. La empresa familiar vendría así definida por la multiplicidad de roles que la superposición de los tres círculos genera. Cada círculo se corresponderá con una dimensión a la que las personas estarían vinculadas de una forma u otra. Esta pertenencia múltiple generará una multiplicidad de roles que definirá la complejidad de la empresa familiar.

Gersick y otros (1997) introducen en el modelo de los tres círculos una dimensión evolutiva. Esta aproximación añade a la identificación de distintos roles la capacidad para una descripción de la empresa familiar en su totalidad. Ésta quedaría definida a partir de un espacio tridimensional conformado por el Eje de la Familia, el Eje de la Propiedad y el Eje de la Empresa.

Estos autores definen etapas cualitativamente diferentes en cada uno de los ejes, de forma que la empresa familiar transitaría por ellas siguiendo básicamente una pauta temporal. La empresa familiar se ve confrontada en cada una de las fases por las que transita con retos diferentes a los que debe dar respuesta.

Cuadro 2: Modelo Evolutivo Tridimensional



Gersick K. E., Davis J.A., M. M. Hampton, Lansberg I., 1997

2.1.1. Eje de la Empresa (EE)¹⁸

En el Eje de la Empresa (EE), los autores definen tres etapas: la de arranque, la de expansión y formalización y la de madurez. Dichas etapas estarían definidas por las siguientes características y se enfrentarían a los retos siguientes:

¹⁸ El MET utiliza el concepto de *eje* refiriéndose a dimensiones ordinales, aunque la plasmación visual del eje sea de variable continua. De hecho, en este trabajo los ejes se operativizarán como variables continuas (ver apartado 3.2 del capítulo 3).

Cuadro 3: Etapas del Eje de la Empresa

Etapa	Característica	Principales retos
Arranque	Estructura informal: el empresario está en el centro de todo.	Supervivencia (ingreso en el mercado, planificación, financiación) Racionalidad frente al sueño del fundador
Expansión-Formalización	Estructura cada vez más formal Múltiples productos y líneas de negocio	Profesionalización del negocio Planificación estratégica Sistemas y políticas organizacionales Gestión financiera
Madurez	Estructura organizacional orientada a la estabilidad. Estabilidad en la base de clientes. Estructura divisionalizada con gerentes profesionales. Procedimientos organizacionales	Reenfoco estratégico Compromiso de directivos con propietarios Reinversión

Fuente: Gersick y otros, 1997

La evolución del Eje de la Empresa recoge un enfoque teórico del crecimiento según el cual existirían pautas cíclicas no sólo en el desarrollo de la empresa como conjunto, sino en otros aspectos más concretos como por ejemplo el ciclo de vida de producto, la internacionalización (Jarillo y Martínez, 1991), la incorporación de tecnología, la incorporación de un nuevo producto por parte de los clientes, etc.

Los ciclos de vida de la empresa han sido ampliamente estudiados. Los dos trabajos que probablemente han tenido mayor impacto han sido los de Chandler (1962) y Greiner (1972). El primero define la evolución de la empresa siguiendo un modelo de cuatro etapas (acumulación de recursos, racionalización de su uso, crecimiento continuado y racionalización del uso de recursos expandidos). Greiner propone una evolución en cinco fases: creatividad, dirección, delegación, coordinación y colaboración. El paso de una etapa a otra se daría a través de una crisis, de forma que la superación de dicha crisis permitiría el paso a la siguiente fase. Así, los problemas de gestión aflorarían por las nuevas demandas que la empresa debería confrontar, y que a su vez serían el resultado del éxito en la etapa anterior.

Además de los dos trabajos ya citados hay muchos otros que definen modelos secuenciales de crecimiento de la empresa a partir de una sucesión de etapas: Adizes, 1979; Churchill y Lewis, 1983; Flamholtz, 1986; Hanks, 1990; Katz y Kahn, 1978; Kazanjian, 1988; Kazanjian y Drazin, 1990; Kimberly, 1979; Miller y Friesen, 1984; Davis,

1951; Galbraith, 1982; Miles y Snow, 1978; Smith, Mitchell y Summer, 1985; Scott y Bruce, 1987. Si bien estos autores coinciden en proponer una pauta evolutiva secuencial, no existe consenso entre ellos respecto a qué pauta debe ser ni cuáles son las dimensiones o variables mediante las que debe ser definida. Así, se utilizan indistintamente variables relativas al crecimiento o el tamaño de la compañía junto a variables relativas a su estructura organizativa o a su estrategia. Se dan también diferencias en la denominación de los hitos en el proceso evolutivo, y en este sentido se emplean términos como *fases*, *estadios de crecimiento* o *niveles de desarrollo*.

Hanks y otros (1993) facilitan una extensa relación bibliográfica de los distintos modelos de ciclos de vida desarrollados. Estudian los diez modelos más significativos y agrupan sus características en dos dimensiones, que denominan *dimensiones contextuales* y *dimensiones estructurales*, de forma que la dimensión estructural debe estar en condiciones de dar respuesta a la dimensión contextual. Estos modelos quedan sintetizados en la tabla siguiente:

Cuadro 4: Modelos de ciclo de vida de la empresa

Modelo	Dimensiones contextuales	Dimensiones estructurales
Adizes, 1989	Edad Tamaño Problemas normales y transiciones	Tipo de estructura Formalización de políticas y de procedimientos Características del liderazgo necesario Profundidad del equipo directivo Diversidad Complejidad
Churchill y Lewis, 1983	Edad Tamaño Tasa de crecimiento Estrategias principales	Estilo de gestión Organización Existencia de sistemas formales Relaciones empresa-propietarios
Flamholz, 1986	Edad Tamaño Tasa de crecimiento Estrategias principales	Organización Formalización y planificación Liderazgo Toma de decisiones
Galbraith, 1982	Edad Tamaño Tasa de crecimiento Tareas	Conformación de la estructura Especialización de las personas Sistemas de recompensas Formalización de los procesos Centralización Estilo de liderazgo
Greiner, 1972	Edad Tamaño Crecimiento del sector Concentración (foco) de la gestión	Estructura organizativa Formalización Estilo de la alta dirección Sistemas de control Sistemas de incentivos

Kazanjan, 1988	Edad Tamaño Tasa de crecimiento Problemas de gestión dominantes	Forma de la estructura Formalización Centralización Composición de la alta dirección
Miller y Friesen, 1984b	Edad Número de empleados Crecimiento de ventas Concentración de la propiedad Influencia de los <i>stakeholders</i> Dinamismo del entorno Estrategia	Bases de la organización Gestión participativa Sofisticación de los SS.II. Sistemas de control Planificación Atención al entorno Comunicación interna Centralización del poder Delegación de decisiones rutinarias Tecnocratización Disponibilidad de recursos Diferenciación Estilo en la toma de decisiones
Quinn y Cameron, 1983	Edad Tamaño Criterio de eficacia organizacional	Forma de la estructura Formalización Centralización Liderazgo Cultura
Scott y Bruce, 1987	Edad Tamaño Etapa del sector Factores clave (finanzas, tesorería, inversiones, productos, mercado)	Forma de la estructura Formalización de los sistemas de control Estilo de gestión
Smith, Mitchell y Summer, 1985	Edad Tamaño (ventas) Tamaño (empleados) Tasa de crecimiento Prioridades de la alta dirección	Forma de la estructura Formalización de los sistemas de recompensa Centralización Composición de la alta dirección

Fuente: Hanks y otros, 1993, p. 9

Como puede apreciarse en el cuadro precedente, todos los modelos utilizan la variable *edad* (de la empresa) como una variable identificativa del ciclo. A partir de estos trabajos, Hanks y otros (1983) también proponen un modelo de desarrollo en cinco etapas: creación, expansión, madurez, diversificación y declive.

En este trabajo vamos a definir el Eje de la Empresa a partir del concepto de *complejidad*. Este concepto, desarrollado inicialmente en ciencias básicas como las Matemáticas, la Física, la Química o la Biología (Kolmogorof, 1956; Gell-Mann, 1994; Cruchifield, 1989; Kufmann, 1994; Prigogine, 1997; Wagensberg, 1985), se aplica ampliamente hoy en día en las ciencias sociales, fundamentalmente en sentido metafórico (Luhmann, 1996; Morin, 1995; Maturana y Valera, 1996) y, más recientemente, de forma específica en la Economía y las ciencias del Management

(Arthur, 1999; Anderson y otros, 1988; Krugmann, 1996; Peters, 1995; Senge, 1992; Simon, 2001).

La evolución a lo largo del Eje de la Empresa, tal como es definida en el MET, no consistirá únicamente en un aumento de dimensión, sino que tiene que ver también con un aumento de la complejidad¹⁹ de la empresa en su conjunto, ya sea en el número de procesos, productos o mercados, como en el nivel de internacionalización, la tecnología incorporada, etc. (Gimeno y Baulenas, 2002).

2.1.2. El Eje de la Familia (EF)

La familia ha sido ampliamente estudiada desde distintas disciplinas, tales como la Economía, la Antropología, la Psicología, el Derecho y la Religión (Cristensen, 1964; Nye y Berardo, 1966). La familia entra como objeto de estudio en el campo del management de la mano de la empresa familiar (Rosenblatt y otros, 1985).

El MET propone la dimensión de la familia como uno de los factores de estudio de la empresa familiar. La pauta evolutiva de ésta se apoya en los estudios realizados sobre las transiciones familiares (Levinson, 1978, 1996) y los estudios del ciclo de vida de la familia, que serán comentados más adelante.

Gersick y sus colegas proponen cuatro fases en la evolución a lo largo del Eje de la Familia: joven familia de negocios, ingreso en el negocio, trabajo conjunto y cesión de la batuta. Cada una de estas etapas tiene unas características concretas y plantea unos retos específicos a las familias empresarias, que están sintetizadas en el cuadro siguiente:

¹⁹ La *complejidad* es definida a partir del número de elementos existentes en el sistema y de las relaciones que entre ellos se generan (Waldrop, 1992). La *complejidad* implica la emergencia de nuevas propiedades del sistema, derivadas de la riqueza de relaciones dinámicas que se establecen entre los elementos (Morel y Ramanujam, 1999). Un sistema más complejo significará una mayor capacidad de adaptación al entorno y, al mismo tiempo, una mayor capacidad de desorden (Luhmann, 1996).

Así, en una empresa situada más adelante en el Eje de la Empresa habrá más elementos (personas, productos, proveedores, clientes, tecnologías, actividades, países, culturas, etc.), lo que generará una mayor riqueza de comportamientos, una mayor capacidad de adaptación al entorno pero también una necesidad de emergencia de sistemas de orden que limiten la propensión de la empresa a entrar en situaciones de caos.

Cuadro 5: Eje de la Familia

Etapa	Características	Principales retos
Joven familia de negocios	Generación adulta menor de 40 años Hijos, si los hay, menores de 18 años	Crear una empresa conyugal funcional. Decisiones sobre relación entre trabajo y familia Relaciones con la familia extensa Crianza de los hijos
Ingreso en el negocio	Generación mayor entre 35 y 55 años Generación joven entre adolescencia y 30 años	Transición a la edad madura Separar e individualizar a los hijos Decisiones relativas a la carrera de los hijos
Trabajo conjunto	Generación mayor entre 50 y 75 años Generación joven entre 20 y 45 años	Cooperación y comunicación entre generaciones Manejo constructivo del conflicto Dirigir la familia de la tercera generación
Cesión de la batuta	Generación mayor con 60 años o más	Desvinculación de la primera generación Transmisión del liderazgo hacia la siguiente generación

Fuente: Gersick y otros, 1997

El MET combina una perspectiva de evolución individual con una perspectiva de evolución colectiva. La primera se realiza a través de los modelos de los ciclos de vida, según los cuales la familia pasa por una secuencia temporal que determina su comportamiento. Este enfoque de los ciclos de vida de la familia será desarrollado ampliamente con posterioridad. Para teorizar la evolución individual el MET se apoya en los trabajos de Levinson (1978, 1996). Para este autor, las personas experimentan un recorrido vital en el que se suceden etapas de tranquilidad y otras más difíciles de transición de una fase a otra. Las variables características de las distintas fases estarían relacionadas con la definición de su individualidad, su rol ocupacional y su rol familiar, así como con la creación de sentido para su vida.

El concepto de *familia* ha sido entendido de forma relativamente distinta a lo largo del tiempo y la geografía, pero no deja de ser un fenómeno consustancial al ser humano. Así, afirma Lévi-Strauss (1975, p. 354) que la familia «entendida como aquella integrada por un hombre y una mujer unidos, más o menos permanentemente, con aprobación social, y sus hijos, es un fenómeno universal, presente en todo tipo de sociedad». La

familia es la única institución social, junto con la religión, que se ha desarrollado formalmente en todas las sociedades (Goode, 1964).

El término *familia* se refiere a una unidad social con diferentes gradientes de pertenencia, donde existiría un grupo íntimo y fuertemente organizado del que forman parte los cónyuges y sus descendientes (la «familia nuclear») que, a su vez, se desarrolla dentro de un grupo mayor, difuso y poco organizado, compuesto por parientes consanguíneos (la «familia extensa») (Parsons, 1995).

En los sistemas humanos la familia cumple dos grandes funciones: la función nutricia y la función socializadora (Linares, 1996; Minuchin, 1979; Reis, 1971). La primera consiste en dar apoyo al desarrollo físico y emocional de los miembros de la familia, mientras que la segunda tiene que ver con la transmisión de valores, reglas y lugar social a dichos miembros. Por lo tanto, como cualquier otro sistema social la familia será competente en la medida en que sea capaz de cumplir ambas funciones (McGrath y otros, 1995). En las culturas occidentales, estas funciones están asignadas principalmente a la familia nuclear, con una mayor o menor participación de la familia extensa dependiendo del tipo de sociedad.

En el mundo occidental se ha estado produciendo desde el siglo XIX una evolución en la que los modelos predominantes de familia han ido evolucionando del modelo de familia extensa al modelo de familia nuclear. Ésta ha ido asumiendo cada vez en mayor grado las funciones que le corresponden a la familia extensa (Parsons, 1979).²⁰

La familia nuclear ha sido estudiada inicialmente desde la Sociología rural (Del Campo, 1982). En la segunda mitad del siglo XX se desarrolla una aproximación a la familia a partir de la identificación de sus ciclos de vida. Uno de los modelos más divulgados es el de Duvall (1962). Este autor define ocho etapas secuenciales por las que atravesaría una familia, que pueden observarse en el siguiente cuadro:

²⁰ También se ha ido produciendo, desde la primera Revolución Industrial, un proceso paulatino en el que la familia ha ido transmitiendo parte de sus funciones sociales (educativas, asistenciales y productivas) a otras instituciones sociales, como el sistema educativo, la sanidad pública o la empresa moderna (Ripoll-Millet, 2001).

Cuadro 6: Ciclo de vida de la familia

Etapa	Etapa	Duración
I	Comienzo de la familia	Pareja casada y sin hijos
II	Familias con bebés	Hijo mayor hasta 30 meses
III	Familias con hijos preescolares	Hijo mayor entre 30 meses y 6 años
IV	Familias con hijos escolares	Hijo mayor entre 6 y 13 años
V	Familias con adolescentes	Hijo mayor entre 13y 20 años
VI	Familias plataforma de colocación	Desde que se va el primer hijo hasta que lo hace el último
VII	Familias maduras	Desde que marcha el último hijo hasta la jubilación
VIII	Familias ancianas	Desde la jubilación hasta el fallecimiento de ambos esposos

Fuente: Duvall, 1962

Como puede observarse, el factor que define primordialmente la fase del ciclo en la que se encuentra la empresa es la edad del hijo mayor.

Hill y Hansen (1960) desarrollan un modelo similar, igualmente en ocho fases, denominadas «de establecimiento», «expectante», «de crianza», «de familia preescolar», «de familia escolar», «adolescente», «colocación de los hijos», «madurez» y «vejez». En cada una de ellas cambiaría el objetivo principal de la familia y las tareas que los diversos miembros llevan a cabo. Los modelos de ciclo de vida que se han elaborado posteriormente parten de los dos modelos anteriores (Del Campo, 1988).

Steinglass (1978) propone un ciclo de vida de la familia nuclear atendiendo a las funciones que ésta lleva a cabo. La familia transcurriría por tres fases secuenciales en las que se irían modificando sus funciones. Este autor agrupa las funciones en «rutinas cotidianas», «rituales de familia» y «modos de solucionar problemas».

La familia ha ido evolucionando para adaptarse a las nuevas demandas que su entorno le exige, lo que ha implicado que el modelo de familia nuclear se haya ido ampliando a otros tipos de familia. Esto ha hecho que cada vez sea más difícil una definición clara del concepto de *familia* (Bernades, 1985; Trost, 1990), lo cual queda patente en la definición que propone Trost (1990, p. 52): «Aquellos que se ven a sí mismos y son vistos por su entorno como una unidad conyugal».

La dinámica interna del funcionamiento familiar ha sido tratada fundamentalmente desde el campo de la terapia familiar. Desde esta disciplina clínica se orienta al trabajo con familias disfuncionales, es decir, aquellas familias que no son capaces de desarrollar las estrategias adecuadas para resolver los problemas que se les presentan, ni son capaces de abandonar estrategias de resolución que no resulten eficaces (Weakland y otros, 1974). Se han desarrollado diversos modelos sobre el funcionamiento de la familia (Fischer, 1977; Kenney, 1979; Bateson, 1958; Minuchin, 1979; Kantor y Lehar, 1975; Wertheim, 1973; Fleco, 1983; Hoffman, 1981), si bien existe un bajo nivel de consenso entre los especialistas sobre la utilidad y funcionalidad de los distintos modelos existentes (Wynne, 1985).

Tanto Simon y otros (1985) como Pérez y otros (2002) coinciden en resaltar la importancia de cuatro modelos fundamentales: el Modelo Circumplejo de Olson (Olson y otros, 1983), el Modelo de Competencia Familiar de Beavers-Timberlawn (Beavers, 1981), el modelo McMaster de Epstein y colaboradores (Epstein, 1982) y el Modelo del Paradigma Familiar (Reiss, 1981).

El trabajo de Olson y otros (1983) es el que ha tenido mayor difusión y aceptación. Estos autores clasifican las familias en función de tres dimensiones: la cohesión entre sus miembros, la adaptabilidad de sistema y la comunicación familiar. Definen la adaptabilidad del sistema como la capacidad de una familia para modificar su estructura de funcionamiento. La comunicación es una dimensión que permite el desplazamiento por las dos dimensiones anteriores, con un aumento o una disminución del nivel de cohesión y de adaptabilidad. Para estos autores, una familia debería mantenerse en los parámetros intermedios de estas dimensiones. La cohesión no debería ser tan baja para generar disgregación ni tan alta para que sea «enredada». Igualmente, la adaptabilidad debería mantenerse en niveles intermedios evitando los extremos de rigidez, por un lado, y de caos por el otro.

El modelo de Reiss define la familia a través del paradigma de visión del mundo que ésta desarrolla. Este modelo será descrito cuando se presenten los aspectos ideológicos de la empresa familiar (apartado 5 del capítulo 2).

Hay pocos trabajos que aborden la especificidad de la familia empresaria de una forma global. Sí que existen diversos estudios que estudian las relaciones entre la familia y la empresa, así como trabajos sobre la dinámica de conflicto que, en ocasiones, se genera en la familia y sobre cómo afecta la dualidad familia-empresa a las personas que forman

parte del sistema (ver apartado 4 del capítulo 2). La familia empresaria, más allá de su condición propia de familia, parece tener algunas características específicas que le permiten ser competente al tener funciones adicionales a las propias de la familia (Rosenblatt y otros, 1985; Pérez y otros, 2002). Además de la función nutricia y la socializadora, estas familias tienen una función adicional como es la de llevar una empresa adelante. Esta ampliación de funciones genera situaciones ambivalentes (Lansberg, 1983; Kepner, 1983) al afectar a la dinámica relacional de sus miembros (Davis y Taguri, 1989).

La empresa parece introducir algunos cambios importantes en la familia. La evolución que se ha producido en los dos últimos siglos referida a la pérdida de peso de la familia extensa frente a la familia nuclear puede no ser tan evidente en el caso de la familia empresaria. Dos elementos que fundamentalmente permitían construir una estructura de familia extensa en las sociedades agrarias eran la dependencia económica de los miembros de la familia respecto al cabeza de la misma familia y la frecuencia de contacto entre ellos (Parsons, 1970). Estos factores, que se daban claramente en una familia rural, es posible que pudieran darse también en la familia empresaria.

Cuando la propiedad de la empresa está en manos de la familia de segunda generación en adelante, ésta requiere unos niveles de estructuración interna que una familia no empresaria no necesita. Parece necesario ampliar los estudios sobre si algunos rasgos de la estructura de familia extensa agraria tienen una forma de pervivencia en la familia empresaria.

La función adicional que la familia empresaria asume conlleva que ésta tenga mayores exigencias a la hora de mantener sus niveles de funcionalidad como familia, dado que se verá confrontada con situaciones ambivalentes que deberá resolver. Eso hará que la familia deba dotarse de habilidades comunicativas adicionales, para que, siguiendo a Olson y otros (1983), la familia pueda mantener los niveles de adaptabilidad y de cohesión necesarios. Es posible que la familia empresaria también se vea afectada de forma distinta por los cambios ya citados que afectan al conjunto de las familias, como son el notable aumento en las expectativas de vida, la disminución de la autoridad de los padres o el retraso en el abandono del nido.²¹

²¹ La familia nuclear está sufriendo una transformación debida a diferentes factores: la disolución de los vínculos de pareja (Mitchell, 1994; Gee y otros, 1995), los nuevos roles de la mujer y su incorporación al trabajo (Goldscheider y otros, 1991), el aumento de la expectativa de vida (Bengston, 2001), el cambio en las pautas de abandono del hogar paterno (Del Campo, 1982), la reducción de la autoridad paterna sobre

La definición del eje evolutivo de la familia que propone el MET es una aproximación valiosa, pues es el primer trabajo que plantea un modelo evolutivo en el caso específico de la familia empresaria. Aunque se apoya en modelos de ciclos de vida de la familia nuclear que recogen la evolución de una parte cada vez menor de las familias, el modelo puede seguir siendo válido y útil. Como dicen los propios autores del MET, las variaciones de situaciones posibles en una familia moderna son «prácticamente infinitas» (Gersick y otros, 1997, p. 62), por lo que es necesario entender el eje evolutivo de la familia desde una perspectiva amplia.

2.1.3. Eje de la Propiedad (EP)

La característica definitoria de una empresa familiar es la posibilidad de que una familia tenga influencia significativa en una empresa por su posición accionarial en ella (Davis, 1983). Por ello, la carta de naturaleza de la empresa familiar viene dada por su condición de propiedad familiar.

Los autores del MET definen el Eje de la Propiedad apoyándose en las fases de la propiedad desarrolladas previamente por Ward (1991). Proponen tres fases claramente marcadas en el modelo evolutivo: la fase de «empresario controlador», la de «sociedad de hermanos» y la de «consorcio de primos». Ello implica que la evolución de la empresa familiar a lo largo de este eje vendría definida por el nivel de dispersión accionarial existente y por la relación de parentesco entre los accionistas.

Una evolución habitual sería la correspondencia entre cada una de estas fases con una generación determinada. Controlador, hermanos y primos se corresponderían con fundador, segunda y tercera generación, en la medida en que la distribución de la propiedad se llevara a cabo de forma igualitaria a lo largo del genograma familiar. En el caso en que hubiera un único heredero o que la política de sucesión en la propiedad fuera de concentración accionarial, esta coincidencia entre generación y estadio de la propiedad no se produciría. Así, Gersick y otros (1997) ponen como ejemplo a una empresa suiza que ha estado durante 300 años en la fase de propietario controlador, fruto de una política de mantenimiento de la propiedad de la empresa concentrada en un solo heredero durante 14 generaciones.

los hijos (Alberdi, 1999) y el aumento en la duración de la postadolescencia (Richter, 1994). Ello no pone en crisis a la familia, pero sí la transforma (Oppenheimer, 1994).

Ello implica que, a diferencia del Eje de la Familia, la evolución a lo largo del Eje de la Propiedad no esté asociada a la irreversibilidad del tiempo, sino que la familia puede optar discrecionalmente por modificar el estadio de la propiedad a través de la política de transmisión accionarial que definan.

Al igual que en los ejes anteriores, los autores del MET definen las características de las distintas etapas del Eje de la Propiedad y unos retos específicos a los que la empresa familiar debe hacer frente en cada una de ellas.

Cuadro 7: Eje de la Propiedad

Etapa	Características	Retos
Empresario controlador	Control de la propiedad en un individuo o matrimonio Otros propietarios, si existen, sin autoridad importante	Capitalización Equilibrar control unitario con los puntos de vista de los otros accionistas Elegir una estructura de propiedad para la siguiente generación
Sociedad de hermanos	Dos o más hermanos en el control de la propiedad Control efectivo en manos de una generación de hermanos	Proceso para compartir el control entre hermanos Definir la función de los propietarios no empleados Retener el capital Control de la orientación a ramas familiares.
Consortio de primos	Muchos primos accionistas Mezcla de propietarios empleados y no empleados en la empresa	Gestión de la complejidad familiar y del grupo de accionistas Creación de un mercado de capitales para la EF

Fuente: Gersick y otros, 1997

La propiedad no es un concepto unidimensional, y permite ser entendida de forma distinta según el marco teórico que se utilice. Desde un punto de vista jurídico, la propiedad conlleva una serie de derechos y responsabilidades para quien la posea: derechos económicos, de información y de decisión, por un lado, y unas obligaciones que dependerán de la forma societaria de que se trate, por otro.

La propiedad vista desde la economía tiene unas características distintas (Milgrom y Roberts, 1993) y tiene derechos de control residual, es decir, el derecho a tomar las decisiones que por ley o por contratos no estén ya predeterminadas. Tiene también derecho al beneficio residual, es decir, derecho a la apropiación de la renta generada

una vez satisfechas todas las obligaciones. La propiedad tendrá, por tanto, un derecho a tomar decisiones (o a controlarlas) y un derecho al disfrute de rentas.

Desde el punto de vista de la gestión, la propiedad ha sido estudiada principalmente en lo relativo a la influencia mutua entre propiedad y gestión. Berle y Means (1932) introducen este análisis al observar la evolución que se iniciaba hacia esta separación en las grandes corporaciones. Es decir, en la terminología del MET, las corporaciones estaban evolucionando a través del Eje de la Propiedad, de forma que dejaban de ser gestionadas por sus fundadores para pasar a tener una propiedad más dispersa.

Estos conceptos son retomados posteriormente por Jensen y Mecklin (1976) y por Fama y Jensen (1983), que perfeccionan una teoría de la propiedad basada en la diferenciación entre propietarios y gestores («principal» y «agente») y los costes derivados de esa diferenciación («costes de agencia»). Desde esta óptica, si en la fase de hermanos no todos ellos fueran gestores, surgiría la necesidad de gestionar un problema de agencia.

Daily y otros (2003) proponen estudiar la propiedad apoyándose en la Teoría de los Recursos. Ésta enfatiza la identificación de quién es el propietario de cada recurso, entendidos éstos, de forma amplia, como recursos y capacidades (Grant, 1991). Así, mientras que los propietarios de la empresa lo son sólo de determinados recursos de dicha empresa (activos, fundamentalmente), existen otros recursos (capacidades, sobre todo) cuya propiedad éstos no pueden poseer (conocimiento, compromiso, hábitos, relaciones, etc.), pese a que disfrutan de las rentas residuales que dichos recursos les generan. Esta perspectiva permite entender también algunos de los fenómenos que se producen en la transición a través del Eje de la Propiedad. Parte de estos recursos podrán ser transferidos mediante una simple transmisión de acciones, pero otros no se podrán transferir por un simple acto de voluntad. Esto es especialmente importante en la transición de empresario controlador a sociedad de hermanos, donde el empresario suele ser propietario de una base de recursos importante, asociada a su propia persona, cuya transmisión es compleja y sólo parcialmente posible.

Otra dimensión desde la que puede estudiarse la propiedad en la empresa familiar es su componente psicológica. Este aspecto ha sido aplicado fundamentalmente a bienes materiales (Belk, 1988; Dittmar, 1992). Para estos autores, la propiedad psicológica estaría definida por el vínculo que se crea entre la persona y el objeto. El concepto de

propiedad psicológica también ha sido aplicado a otras entidades como ideas, creaciones o personas (Issacs, 1933; Heider, 1958).

Pierce (2001) desarrolla el concepto de *propiedad psicológica* aplicándolo a los empleados en las organizaciones. Para este autor, el nivel de propiedad psicológica que los empleados sienten respecto a su empresa o determinados aspectos de ella (Pierce habla de «factors») está relacionado con su nivel de control sobre dicha empresa, el conocimiento que se tenga de ella, la inversión que en ella se haga y los derechos y obligaciones que se acaban derivando de la actuación de cada uno.

El concepto de *propiedad psicológica* no ha sido aplicado a los propietarios de la empresa familiar. Williams (1992) se acerca a esta idea prescribiendo la necesidad de construir un «espíritu de propiedad». En la empresa familiar, la propiedad legal de las acciones y la propiedad psicológica de éstas no van necesariamente unidas. Tal diferencia entre propiedad legal y psicológica puede producirse debido a distintas circunstancias.

Es frecuente que cuando se solapan dos generaciones en la propiedad, ambas sientan que la generación anterior tiene todavía los derechos asociados a esa propiedad que ya no ostenta. Esto también puede darse en las fases de sociedad de hermanos o consorcio de primos cuando determinados accionistas no se sienten con el derecho de ejercer su derecho de propiedad, ya sea por no trabajar en la empresa (Ward y Aronoff, 1994), ya sea por el género (Kaye, 1999), ya sea por no tener el foro o el canal a través del cual ejercer ese derecho (Neubauer y Lank, 1999) ya sea por no asumir el riesgo de que el ejercicio de dicho derecho abra un conflicto familiar (Kaye, 1991).

La definición del Eje de la Propiedad que hace el MET puede sintetizarse en dos dimensiones: el número de propietarios y la relación de parentesco entre ellos. En la medida en que el propietario sea único, se estará en la fase de propietario controlador. En la medida en que el número de éstos aumente y cambie la relación de parentesco, se estará en la fase de hermanos o primos. El modelo lleva implícito un aumento cuantitativo en el número de propietarios debido a la práctica predominante de reparto igualitario de las acciones.

El Eje de la Propiedad representa la complejidad en la estructura del accionariado familiar. La evolución de empresario controlador hacia hermanos y primos conlleva la existencia de un mayor número de propietarios, es decir, la presencia de paquetes

accionariales menores y una mayor diversidad de intereses, de ciclos de vida, de capacidades personales, de situaciones económicas y vitales, etc.

2.1.4. Hipótesis relativas al MET (H₁, H_{2.1}, H_{2.2}, H_{2.3}, H_{2.4})

El MET propone definir una empresa familiar a partir de tres dimensiones como son familia, empresa y propiedad. Ello implica que estas tres dimensiones sean lo suficientemente independientes entre sí para que este sistema de ejes tenga sentido y sea poco redundante. Se trata de la primera hipótesis que pretende contrastar esta tesis, es decir, que familia, propiedad y empresa son dimensiones cualitativamente diferentes entre ellas. La hipótesis se concreta de la siguiente manera:

H₁: Los tres ejes (familia, propiedad y empresa) corresponden a tres factores distintos de la empresa familiar.

El Modelo Evolutivo Tridimensional (MET), tal como indica su nombre, presupone la existencia de una pauta evolutiva de las empresas a lo largo de los tres ejes. Esta pauta evolutiva estará afectada por factores diversos según el eje de que se trate, pero todos ellos están fuertemente influidos por el tiempo.

De los tres ejes, el de la propiedad es el que con mayor facilidad puede ser modificado por la familia a través de la política hereditaria. El modelo de Primogenitura ha sido el predominante en sociedades tradicionales. Este modelo, aplicado a la empresa familiar, significaría un proceso de transición que de forma recurrente la mantendría en una etapa de empresario controlador. Estos procesos son entendidos como injustos, por lo que resultan de difícil aplicación a la empresa (Blondell y otros, 2000). En el estudio de Ward y Dolan (1998) se aprecia una pauta hacia la evolución en el Eje de la Propiedad de acuerdo con la generación.

La tendencia familiar a establecer criterios de igualdad generacional hace que la transición por el Eje de la Propiedad esté influida por la evolución generacional y, en consecuencia, por el paso del tiempo transcurrido desde la creación de la empresa. Esta circunstancia conforma la siguiente hipótesis:

H_{2.1}: La antigüedad de la empresa influye de forma directa en el Eje de la Propiedad.

La evolución de la empresa también está influida por el paso del tiempo. Como mostraba el cuadro 4, correspondiente a la síntesis de los diez modelos principales definitorios del ciclo de vida de la empresa, la antigüedad de la empresa es la primera variable definitoria del ciclo. Esto conduce a la siguiente hipótesis:

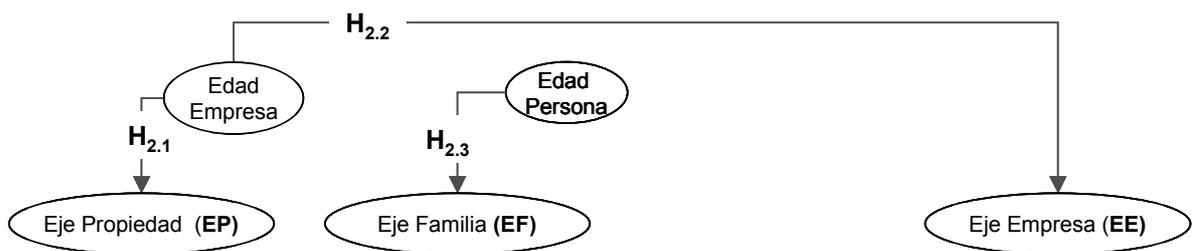
H_{2.2}: La antigüedad de la empresa influye de forma directa en el Eje de la Empresa (EE).

El Eje de la Familia es el que está más influido por el tiempo. A diferencia del Eje de la Propiedad, la pauta evolutiva no puede ser elegida discrecionalmente, sino que son los ritmos biológicos los que, en gran medida, predeterminarán la evolución. La pauta evolutiva, al tratarse del ciclo de vida de la familia nuclear, estará predeterminada por el paso del tiempo en la vida de la persona, no por el de la empresa. En este caso, el «tiempo» de la empresa estará compuesto por una sucesión de ciclos de vida de las familias nucleares que compondrían el grupo familiar. Ello conduce a la siguiente hipótesis:

H_{2.3}: La edad de las personas influye de forma directa en el Eje de la Familia.

Las hipótesis anteriores quedan reflejadas gráficamente en el cuadro número 8:

Cuadro nº 8: Hipótesis relativas al efecto de la edad sobre el MET



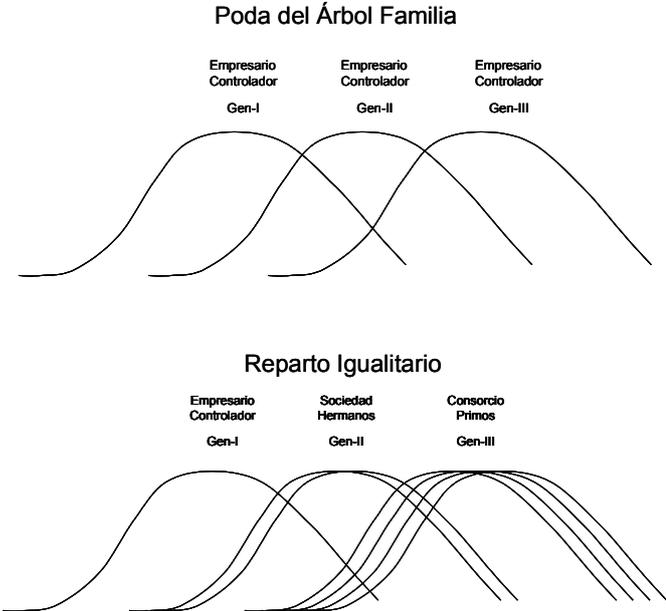
Las hipótesis anteriores implican la existencia de dos pautas temporales (factores) distintas en la empresa familiar: la del Eje de la Empresa y la del de la Propiedad. Estos ejes se verán influidos por la edad de la empresa, mientras que el Eje de la Familia estará influido por la edad de las personas. Ello nos conduce a la cuarta hipótesis relativa al tiempo:

H_{2.4}: Existen dos factores en los tres ejes del MET: uno que agrupa al Eje de la Empresa y al Eje de la Propiedad, y otro que agrupa al Eje de la Familia.

El ciclo de vida de la familia nuclear tradicional está fuertemente determinado por la edad de los esposos y las de sus hijos. La comprensión de la influencia del Eje de la Familia en la empresa familiar debe ser entendida teniendo también en cuenta el Eje de la Propiedad. Al hablar de «familia joven de negocios» se sobreentiende que esta familia joven es la familia del fundador. La dimensión de la propiedad definirá qué parte de la complejidad familiar es la relevante para la descripción de la empresa familiar. En una situación en la que en el Eje de la Propiedad se haya desarrollado una política de «poda del árbol familiar» (Lansberg, 1999), es decir, se reproduzca un modelo de empresario controlador en el Eje de la Familia, se sucederán ciclos de vida de familia nuclear (ver cuadro número 9), mientras que en una situación de política de sucesión en la propiedad que transite en segunda generación a «sociedad de hermanos» y en una tercera a «consorcio de primos» implicará que en el Eje de la Familia la complejidad familiar se compone de tantos ciclos de vida de familias nucleares como familias existan junto a una dimensión de familia extensa.

En el MET el ciclo de vida de la familia y el de la propiedad son variables independientes entre sí, dado que la familia es entendida como familia nuclear. Si la familia fuera entendida como el conjunto de la familia empresaria, es decir, se tuvieran en cuenta el conjunto de ciclos de vida de los diversos familiares que la distribución de propiedad hace relevantes, estos dos ejes estarían correlacionados. Como queda plasmado en el cuadro número 9, la transición por el Eje de la Propiedad influiría tanto en el número de ciclos de vida relevantes (número de familiares propietarios o potencialmente propietarios) y la interacción entre ellos (grado de parentesco).

Cuadro nº 9: Política de transmisión de la propiedad y ciclos de vida de la familia nuclear



Fuente: elaboración propia

2.2. DESEMPEÑO

2.2.1. Definición de Desempeño en la empresa familiar

Aspirar a la identificación de comportamientos de gestión adecuados implica, necesariamente, una componente valorativa (Simon, 1983). En el caso de la empresa familiar surge la pregunta de cuál es el esquema valorativo con el que deberá evaluarse el comportamiento de una empresa familiar. ¿Deben predominar los valores de la familia empresaria, los del investigador o los de un tercero? Se hace difícil admitir el esquema valorativo de la familia como único marco valorativo, mientras que también es difícil admitir una preeminencia de los valores del investigador de forma que éstos se superpongan a los de la familia que lleva su empresa adelante.

Morin (1995) propone la idea de metapunto de vista, entendiéndolo como aquel que es ajeno tanto al observador como al observado. La identificación de un metapunto de vista podría ser una solución válida a este problema. Dado que entre los objetivos primordiales de un sistema figura su propia supervivencia (Luhmann, 1996), la capacidad de supervivencia puede ser un criterio útil sobre el que valorar la gestión de una empresa.

Gimeno y Folta (1997) proponen que la supervivencia de una empresa depende de dos dimensiones distintas como son el desempeño económico (*economic performance*) y el umbral de desempeño (*threshold of performance*). Ésta sería «el nivel de desempeño por debajo del cual la coalición dominante [*dominant organizational constituents*] actuará para disolver la organización» (p. 750). Gimeno y Folta hacen especial énfasis en las expectativas de los propietarios como factores explicativos de por qué unas empresas mantienen sus actividades pese a tener niveles de desempeño claramente insuficientes.

Estos autores argumentan la ambigüedad existente en la literatura respecto a las causas de la supervivencia de las empresas, de forma que algunos proponen que ésta depende exclusivamente del desempeño económico de la empresa, mientras que otros postulan la existencia de factores determinantes de la supervivencia, que pueden ser distintos del desempeño económico.

Diversos autores (Sharma y otros, 2001; Morris y otros, 1997; Handler, 1989) asocian el éxito de la empresa familiar en el proceso sucesorio a dos dimensiones similares a las propuestas por Gimeno y Folta (1997): los resultados de la compañía en el periodo post-sucesorio y la satisfacción de los familiares con el conjunto del proceso sucesorio.

En la empresa familiar se ha documentado ampliamente la existencia de factores ajenos al desempeño que determinan los objetivos y valores imperantes, como son el mantenimiento del buen clima y la ausencia de conflicto, el trabajo para los hijos, el prestigio y reconocimiento social, la seguridad económica, la vida confortable, el sentimiento de justicia, el desarrollo social y la paternidad de una obra (Rosenblatt y otros, 1985; Taguri y Davis, 1992; File y otros, 1994; Dunn, 1995; Blondell y otros, 2000; McKiernan y Morris, 2001).

Este conjunto de objetivos y valores claramente diferentes del desempeño económico pueden ser agrupados en una dimensión de «Satisfacción». Ésta representaría el nivel de agrado con el estado de las relaciones familia-empresa. La Satisfacción estaría, por tanto, relacionada con el grado en que se cumplen las expectativas puestas por la familia en su relación con la empresa.

En esta tesis se definirá *desempeño* mediante dos variables distintas:

- Desempeño económico-financiero
- Satisfacción con las relaciones familia-empresa

2.2.2. Hipótesis relativas a Desempeño y el Eje de la Propiedad (H_{3.1}, H_{3.2})

En la literatura sobre empresa familiar hay una gran cantidad de trabajos que describen el desorden que la familia puede introducir en la empresa. Danco, el primer autor que se especializó en este campo, describe en sus textos multitud de situaciones en las que la familia tiene un efecto negativo en la compañía (Danco, 1975, 1980).

La identificación de la dinámica de la empresa familiar a partir de dos sistemas de naturaleza diferente explica la tendencia de la misma hacia lo que se ha denominado «nepotismo en la literatura de empresa familiar». Donnelly (1964), en uno de los primeros artículos que se escribieron sobre empresa familiar cita el nepotismo como un factor característico de la empresa familiar. Kets de Vries (1993), al enumerar las dificultades por las que atraviesa la empresa familiar, también cita el nepotismo como primer factor.

La evolución por el Eje de la Propiedad hace que ésta aumente en complejidad, lo que conlleva un aumento en la capacidad de la familia de trasmisión de desorden a la empresa. Al intervenir un mayor número de agentes en la empresa familiar aumenta la

diversidad de expectativas hacia ella, aumenta la red de lealtades familiares, la intersección de ciclos de vida y la variedad de situaciones personales (Gimeno y Baulenas, 2002). Este aumento de complejidad puede transformarse en desorden interno.

Diversos trabajos resaltan la tendencia familiar hacia el conflicto debido a la dificultad para establecer límites entre los sistemas (Davis y Stern 1980; Lansberg, 1983), a la rivalidad entre diferentes miembros de la familia que trabajan en la compañía (Levinson, 1971; Friedman, 1991), a la complejidad relacional derivada de la multitud de interacciones posibles (Dumas, 1989) o del peso de la historia en las relaciones personales (Kaye, 1991).

La sucesión es otro de los factores que tienden a debilitar la empresa familiar en la medida en que ésta transita por el Eje de la Propiedad. La temática sucesoria es el tema que más ha sido abordado por los estudiosos de la empresa familiar (Aronoff, 1998; Bird y otros, 2002), dado que desde el inicio de la disciplina se ha identificado a la sucesión como el mayor problema de la empresa familiar. Los problemas sucesorios están teñidos por el perfil psicológico del emprendedor con plenos poderes en el sistema (Kets de Vries, 1993; Handle y Kram, 1988), por la dinámica relacional padre-hijo (Mathews, 1999), por la pérdida de liderazgo (Lansberg, 1999) y por la dificultad de transmitir los recursos personales que le son específicos, tal como se desarrolló en el apartado 1.3 del capítulo 2 (Eje de la Propiedad).

La falta de planificación de la transición generacional ha sido detectada por diversos autores (Lansberg, 1988; Ward, 1988; Carlock y Ward, 2001). Estas dificultades en la planificación han llevado a la propuesta de diversas metodologías para la realización de procesos sucesorios (Longenecker, 1978; Cannella y Lubatkin, 1993).

El aumento del número de personas que participan en el accionariado comporta diferencias en objetivos y valores (Ward, 1997), lo que dificulta la constitución de una coalición dominante capaz de llevar la empresa adelante y genera la pérdida de confianza entre los distintos actores (McCollom, 1992). El aumento del accionariado familiar implica una tendencia a la pérdida de compromiso de los accionistas con la empresa (Thomas, 2002).

Apoyándose en la Teoría de los Recursos, Habbershon y Williams (1999) se aproximan a la empresa familiar a partir de la existencia de una base de recursos y capacidades específicos de la empresa, por su condición de familiar (*familiness*). La empresa vería

modificada su base de recursos y, por lo tanto, su capacidad para competir, en función de cómo aprovechara su condición de familiar, es decir, su *familiness*. La capacidad emprendedora sería uno de los recursos que la empresa familiar podría perder a lo largo del tiempo (McConaughy, 2000; Payne, 1984).

Astrachan y Kolenco (1994) enfatizan la energía que absorben los sistemas para su propio funcionamiento interno en la medida que crecen, por lo que el crecimiento de la complejidad familiar puede conducir a una pérdida de competitividad de la empresa familiar o a una orientación a cerrarse en sí mismo, en tanto que sistema (McConaughy y Phillips, 1999).

La pérdida de desempeño, en la medida en que la empresa familiar evoluciona en el Eje de la Propiedad, es explicada, también, por la Teoría de la Agencia (Jensen y Meckling, 1976; Fama y Jensen, 1983a; Fama y Jensen, 1983b). Esta aproximación teoriza la existencia de costes derivados de la separación entre gestión (agente) y propiedad (principal), dada la falta de alineación entre los intereses de ambos, lo que conlleva la necesidad del principal de asumir costes de monitorización del agente.

Estos costes no existirían en una empresa en la que el gestor fuera el propietario total de la compañía²² (Jensen y Meckling, 1976; Fama y Jensen 1983a). Sería el caso de una empresa familiar en la fase de «empresario-controlador». Los costes de agencia empezarían a existir si el «empresario controlador» abandonara la gestión y ésta fuera desempeñada por otra persona, aunque el empresario mantuviera la totalidad de la propiedad (Ang y otros, 2000). Ello implicaría que el desarrollo del Eje de la Propiedad tuviera una repercusión negativa en los resultados de la empresa familiar, ya sea por asumir los costes de agencia o por las ineficiencias que conllevaría no asumirlos.

Schultze y otros (2001) y Gómez-Mejía y otros (2001) argumentan que la empresa familiar incurre en costos de agencia incluso en la fase de «empresario controlador», dado que decisiones «altruistas» y «egoístas» le impelen a la selección adversa, de forma que esas «preferencias basadas en preferencias no económicas pueden llevar a los propietarios a tomar decisiones que dañen su propio bienestar económico y el de aquellos que les rodean» (Schulze y otros, 2001, p. 102). La existencia de este coste de agencia en la etapa de «empresario controlador» se vería aumentado en las siguientes etapas del Eje de la Propiedad.

²² «Zero agency-cost firm».

Todo lo anterior lleva a desarrollar las hipótesis que formulan que el desarrollo del Eje de la Propiedad tiene un efecto negativo en la empresa familiar, tanto en lo relativo a la satisfacción (problemas de conflicto y sucesión) como en lo relativo a resultados económicos (pérdida de recursos y capacidades, costes de agencia y sucesión). Las primeras hipótesis sobre desempeño quedan expresadas de la siguiente manera:

H_{3.1}: El desarrollo del Eje de la Propiedad tiene un efecto directo negativo en el grado de satisfacción de las relaciones familia-empresa.

H_{3.2}: El desarrollo del Eje de la Propiedad tiene un efecto directo negativo en el desempeño económico de la empresa.

2.2.3. Hipótesis relativas a Desempeño y el Eje de la Empresa (H_{3.3})

El desarrollo y el tamaño de la empresa también han sido relacionados en la literatura con desempeño. La importancia de la cuota de mercado para la obtención de rentabilidad se apoya en los estudios realizados a partir de PIMS (*Profit Impact of Market Strategy*). Buzzell y otros (1975) publicaron un primer estudio en el que apuntaban la relación existente entre cuota de mercado y desempeño económico (ROI). Gale y Branch (1982) vuelven sobre esa relación entre cuota de mercado y desempeño mostrando una relación indirecta, y determinan que la causa principal no es la fuerza de mercado (*market power*) que la cuota otorga, sino la reducción de costes que permite. Con ello retoman la argumentación de Demsetz (1973), según la cual la relación existente entre la concentración de empresas en un sector y su rentabilidad es debida a diferencias en la eficiencia entre ellas.

El efecto de cuota de mercado en el resultado ha sido igualmente discutido en la literatura, en la que se ha argumentado que la base de datos PIMS orienta hacia decisiones erróneas al no contemplar efectos derivados (Anderson y Paine, 1978; Ramanujam y Venkatraman, 1984), por lo que la relación entre cuota de mercado y resultados sería indirecta o, incluso, espuria. Rumelt y Wensley (1981) argumentan que el efecto positivo de la cuota de mercado en resultados queda mitigado por el coste que supone capturar dicha cuota de mercado. En esta dirección argumenta Wernerfelt (1986) que la cuota de mercado está ligada a resultados en la medida en que la compañía esté en una situación de equilibrio estable (asimétrico), de forma que una vez ésta ha

identificado un objetivo de mercado, cuanto mayor cuota de mercado obtenga mayor será el resultado.

Szymanki y Bharadwaj (1993) asocian cuota de mercado a rentabilidad (en términos de media) en un trabajo realizado con empresas no contempladas por PIMS. Wensley (1997) cifra la capacidad explicativa (R^2) de la cuota de mercado en los resultados en ningún caso superior al 10 %. Para este autor, los resultados de una empresa son el resultado de un conjunto de causas de una complejidad tal que ninguna variable puede explicar más del 10 % de los resultados por ella misma.

Scherer (1980) concluye en un estudio realizado sobre grandes corporaciones que las de más tamaño tenían mayores márgenes. El tamaño también dota a las empresas de mayor poder de negociación con proveedores y clientes, así como de una mayor rentabilidad al aumentar las barreras de entrada (Porter, 1982). El tamaño también tendría un efecto en el desempeño económico a través del efecto de economías de escala (Besanko, 1996) y la curva de experiencia (Henderson, 1972; Ghemawat, 1985).

El desarrollo de una compañía también ha sido relacionado con resultados a través de la Teoría de los Rendimientos Crecientes (Arthur, 1994), según la cual las diferencias existentes entre las empresas con una alta componente tecnológica tienden a aumentar de forma natural, dado que se crean mecanismos de retroalimentación que permiten que pequeñas diferencias entre compañías tiendan a aumentarse, aunque tales diferencias se hayan producido por estrategias o factores circunstanciales. Para Arthur, los recursos ligados al conocimiento no se agotarían con su uso (no tendrían rendimientos decrecientes) sino que aumentarían, con lo que se crearía una dinámica de rendimientos crecientes.

La diversificación que desarrollan empresas avanzadas en su ciclo de vida permite la obtención de resultados superiores (Parada, 2003) debido a la mayor base de recursos de los que disponen (Caves, 1981; Sobel, 1984; Servaes, 1996) y la capacidad de gestión financiera existente en grupos diversificados (Palich y Cardinal, 2000).

Todo lo anterior conduce a la hipótesis de que el desarrollo del Eje de la Empresa tiene un efecto positivo sobre el desempeño económico de la empresa. Por lo tanto, la tercera hipótesis sobre desempeño queda expresada de la siguiente manera:

H_{3.3}: El desarrollo del Eje de la Empresa tiene un efecto directo positivo en el desempeño económico de la empresa.

Las hipótesis relativas a la manera en que afectan los ejes del MET al desempeño de la empresa familiar quedan graficadas en el cuadro número 10:

Cuadro nº 10: Hipótesis relativas al efecto del MET en desempeño



2.3. GESTIÓN DE LA EMPRESA (GE)

Hasta la década de 1980, las empresas habían sido categorizadas para su estudio atendiendo a distintas dimensiones inherentes a ellas, como podrían ser su tamaño, su sector de actividad, su forma jurídica y otros aspectos, pero sin diferenciar si su estructura de propiedad era familiar o no. Al tomar conciencia los investigadores de que la mayoría de las empresas tenían una dimensión común entre ellas, como era su estructura de propiedad familiar, se inició el estudio de las características específicas de su management.

Ello no implica que, en tanto que empresa, la empresa familiar haya ido incorporando las prácticas de gestión empresarial que se han ido desarrollando con el paso del tiempo. La gestión se ha ido haciendo cada vez más compleja y sofisticada, en la medida en que la tecnología y el entorno competitivo lo han ido demandando. Así, la gestión de empresas ha ido siguiendo un tránsito evolutivo, muy bien recogido por Nieto (2002). Grandes hitos históricos en el pensamiento sobre la gestión los marcan autores como Taylor (1961), Fayol (1949), Weber (1958), Simon (1964), Gutemberg (1990), Penrose (1957), Chandler (1962), Andrews (1971), Porter (1982) o Mintzberg (1994).

El surgimiento de la empresa familiar como una nueva disciplina permite un punto de vista adicional en la gestión de este tipo de compañías, como es la gestión de las relaciones entre el conjunto de accionistas familiares y la operación de la empresa. El estudio de empresas atendiendo a la tipología de su propiedad se ha llevado a cabo para distintos casos, como por ejemplo las empresas corporativas (Demetz y Lehn, 1985), las empresas que cotizan (Bergström y Rydqvist, 1990), empresas de propiedad pública (Comín y Aceña, 1991) o cooperativas (Rosembuj, 1982).

La gestión de la empresa familiar incorpora dos tipos de aspectos. Algunos de ellos no son exclusivos de empresas con el accionariado familiar, mientras que otros enfoques de gestión sólo tienen sentido en caso de que el accionariado sea específicamente familiar. Así, por ejemplo, el Consejo de Administración es un órgano útil en compañías de diverso tipo, mientras que el Consejo de Familia lo es únicamente en las familiares.

Esto permite definir dos categorías de gestión distintas: la Gestión de la Empresa y la Gestión de la Familia Empresaria.

- Gestión de la Empresa (GE) es aquel conjunto de prescripciones de gestión que, pese a que puedan encontrarse en la literatura sobre empresa familiar, también son de aplicación a otro tipo de compañías al no estar circunscritas al hecho de que la propiedad sea estrictamente familiar.
- Gestión de la Familia Empresaria (GFE) es aquel conjunto de prescripciones de gestión cuya aplicación sólo tiene sentido en el caso de la empresa familiar.

2.3.1. Dimensiones de la Gestión de la Empresa (GE)

A los efectos de nuestro estudio, la gestión de la empresa («GE» a partir de ahora) se agrupará en tres grandes dimensiones: la institucionalización, la profesionalización y la sucesión.

a) Institucionalización

El elemento central en la institucionalización del gobierno de una empresa es el Consejo de Administración (CA). Éste no es un órgano de gobierno específico para la empresa familiar, sino que ha sido incorporado en la literatura de gestión y de gobierno de diversos tipos de empresas y, en especial, de las que cotizan. La mayoría de los trabajos sobre consejos de administración se han llevado a cabo aplicándolos a este tipo de empresas con accionariado diversificado del «tipo Berle y Means» (Berle y Means, 1932).

El marco conceptual que mayormente ha servido de base a la literatura sobre consejos de administración ha sido la Teoría de la Agencia. Ésta entiende el CA como el instrumento que tienen los accionistas para monitorizar a los gestores (Fama y Jensen, 1983; Weisbach, 1988). Dado que esta teoría presupone que los accionistas individuales no tienen incentivos (ni lugar en la estructura) para monitorizar a los gestores, debe crearse un órgano (el consejo de administración) para velar por que los gestores tomen las decisiones que favorezcan a los accionistas.

La estructura de propiedad de las grandes corporaciones basadas en la dispersión del accionariado es característica de la realidad anglosajona, siendo esta estructura de propiedad notablemente diferente en las sociedades que cotizan en el entorno económico anglosajón, el centroeuropeo o el japonés (Kaplan, 1997; Franks, 1997; Kester, 1997; Morck y Steier, 2003).

Tal como indica Kester (1997), en los EE.UU. y la GB el accionariado está más disperso que en Alemania o Japón. Así, aunque las compañías norteamericanas tengan como accionistas principales a fondos de pensiones, su accionariado está ampliamente repartido entre accionistas privados. Por el contrario, en Alemania y Japón existe una mayor concentración accionarial en manos de instituciones financieras o aseguradores en el primer caso o de otras compañías miembros de la federación (*kairetzus*) (Morck y Nakamura, 2003) en el segundo caso.

La estructura de gobierno de las grandes sociedades de las tres principales economías del mundo es distinta, en gran medida porque corresponde a una estructura de relaciones entre propietarios y gestores diferentes (Morck y Steier, 2003). El sistema de gobierno predominante en las compañías norteamericanas se compone de un consejo de administración en el que el primer ejecutivo (CEO) suele ocupar también la posición de presidente del consejo de administración (*chairman*). El consejo lo componen mayoritariamente consejeros externos.

En las corporaciones japonesas, el sistema de gobierno está formado por un sólo órgano, el consejo de administración, formado por ejecutivos de la propia empresa y representantes de las otras compañías accionistas del *kairretzu*. Al igual que en las empresas de los EE.UU., el primer ejecutivo ocupa la presidencia del consejo.

El sistema alemán de codecisión (*Mitbestimmung*) hace que la estructura de gobierno de las sociedades anónimas (AG) se estructure en dos niveles: el consejo de administración (*Vorstand*) y el consejo de vigilancia (*Aufsichtsrat*). El primero está compuesto habitualmente por ejecutivos de la compañía, nombrados por el consejo de vigilancia. Éste está compuesto por externos, que, normalmente, representan a instituciones financieras, otras corporaciones con paquetes accionariales y representantes de otros *stakeholders* (sindicatos, principalmente). Las presidencias de ambos órganos están ocupadas por personas distintas.

Según la Teoría de la Agencia (Fama y Jensen, 1983a), el principal obtiene el beneficio residual, mientras que el agente, al estar en una posición de superioridad de información,

tiene mayor posibilidad de ejercer los derechos de control, lo que conlleva un riesgo moral (Fama y Jensen, 1983b; Milgrom y Roberts, 1993). Esta teoría es de aplicación a la realidad de las grandes corporaciones anglosajonas, pero no puede trasladarse directamente a la realidad alemana o japonesa, en las que hay en menor medida un accionariado disperso como presupone la Teoría de la Agencia. En este caso los costes de agencia son menores y, consecuentemente, la estructura institucional es distinta.

No hay literatura que permita identificar un sistema de gobierno óptimo (Gertner y Kaplan, 1996), en el sentido de un único sistema que permita al consejo desarrollar sus funciones. La literatura asigna dos grandes funciones al consejo: la función de control y la de asesoramiento de la alta dirección (Birgit, 2002). La función de control a la alta dirección está inversamente relacionada con la fuerza que tenga el CEO en el consejo (Warther, 1998; Shivdasani y Yermack, 1999), pero está positivamente relacionada con la presencia de consejeros externos en él (Byrd y Hickman, 1992; Weisbach, 1988). Los ejecutivos tienen superioridad de información, por lo que la función de asesoramiento requiere de la voluntad de los ejecutivos —que, a su vez, son miembros del consejo— de compartir la información con el resto de consejeros. Los consejeros-ejecutivos tienen una mayor tendencia a compartir información en la medida en que perciban que esto no pone en riesgo su posición ejecutiva (Morck y otros, 1988; Holderness y otros, 1999).

Estas dos funciones (control y asesoramiento) pueden tener cierta incompatibilidad, pues cuanto mayor sea la orientación hacia el control que ejerce el consejo, menor será el incentivo de los ejecutivos para compartir información con él y, por lo tanto, la posibilidad de desarrollar la función de asesoramiento (Birgit, 2002). Éste puede ser un argumento que refuerce la bondad de un sistema dual como el alemán.

El poder del CEO es determinante en el funcionamiento de los consejos de administración en la empresa familiar. Esto hace que en la fase de «empresario controlador» sea especialmente importante la voluntad del CEO de tener un consejo de administración operativo para que éste pueda cumplir sus funciones (Baulenas y Gimeno, 2000; Schwartz y Barnes, 1991). Posiciones accionariales importantes, aunque no necesariamente mayoritarias, conceden mucho poder y un alto margen de discrecionalidad al CEO (Gómez-Mejía y otros, 2001). En estas situaciones, el consejo sólo podrá funcionar correctamente por voluntad del CEO, ya sea porque éste no se sienta amenazado en su puesto por un consejo competente, ya sea porque valore más su componente como propietario que como gestor.

La existencia de un problema de agencia en la empresa familiar (Schultze y otros, 2001) debido a la influencia de lealtades y vínculos familiares en las decisiones que debe tomar el consejo de administración hace que la literatura recomiende la existencia de consejos de administración, independientemente del tamaño de la compañía. Igualmente, diversos autores recomiendan tener una alta presencia de externos en él (Ward, 1991; Lansberg, 1999; Neubauer y Lank, 1999; Ward y Handy, 1988).

Además de las funciones propias de los consejos de administración de una empresa no-familiar, en las familiares existen funciones que deben ser desarrolladas con especial cuidado, como son la planificación del proceso sucesorio (Ward, 1991), el desarrollo del equipo directivo (Lansberg, 1999) o la facilitación de la comunicación con y entre la familia (LaChapelle, 1998).

Los factores relativos a la dinámica familiar acabarán definiendo el tipo de consejo que debe existir o, dicho de otra forma, el nivel de funcionalidad que éste deba tener. En esta línea, Neubauer y Lank (1999) proponen cuatro arquetipos de consejo, definidos a partir de un gradiente de funcionalidad: el que «tiene una influencia muy reducida», el que «defiende a familiares y accionistas», el que «desempeña un papel en la estrategia, el control y la contratación de altos ejecutivos» y, finalmente, el que «tiene un papel ejecutivo o bien es el que dirige la empresa».

b) Profesionalización

Squires (2001) define el Management como una disciplina profesional a partir de su contenido (la descripción que de él hacen los directivos), de sus instrumentos (cómo lo hacen) y de su contingencia (qué es lo que afecta a su actuación).

La dirección, como una actividad específica dentro de la empresa, ha sido abordada por los principales teóricos del Management. Fayol (1949) definió la tarea directiva a partir de las funciones que el directivo lleva a cabo, mientras que Mintzberg (1973) lo hizo a partir de los roles que éste adopta. La moderna literatura diferencia entre «gestión» y «gestores» (Squires 2001; Malik, 2002), de forma que las distintas funciones no deban ser realizadas necesariamente por personas individuales, sino por equipos directivos.

El aspecto instrumental de la gestión es definido por Squires (2001, p. 480) como «los procesos mediante los que los gestores consiguen hacer lo que hacen». Ello se ejecuta a

través de la creación de estructuras de gestión (Weber 1958; Simon, 1964; Chandler, 1962). El enfoque estratégico de la Escuela de Harvard, cuyos máximos exponentes son Andrews (1971) y Porter (1982), consiste en una aproximación contingente, entendiendo la gestión a partir de la toma de decisiones orientadas a adaptar el comportamiento de la organización a los cambios de su entorno competitivo.

Esta aproximación es cuestionada por el enfoque emprendedor (Schumpeter, 1985), para el que la gestión consiste en la creación de discontinuidades a través de las innovaciones generadas por el empresario. Por ello, Schumpeter cuestiona que la gestión deba orientarse a la definición de regularidades de decisión y la creación de sistemas de orden. La evolución de las distintas escuelas de la gestión profesional ha sido muy bien recogida por Mintzberg y otros (1998) y por Nieto (2002).

Hay, por tanto, dos grandes orientaciones teóricas hacia la gestión de la empresa: una que en este trabajo se denominará *profesional*, y que admite la posibilidad de identificar regularidades en las decisiones que deben tomarse; y otra que se denominará *emprendedora*, y para la cual lo importante sería la componente heurística de las decisiones. Esto se plasma en diferentes aspectos de la gestión de la empresa como son la información y el conocimiento, los procesos de toma de decisiones y la estructura organizativa.

Dreyfus y Dreyfus (1986) definen un proceso de acumulación de conocimiento de gestión a través del cual un experto crea su *expertise*. Esta evolución parte, en las primeras fases, de procesos formales y apoyados cuantitativamente, hasta llegar a fases avanzadas en las que las decisiones son más intuitivas y requieren un escaso apoyo instrumental. Esta evolución es posible porque a lo largo del proceso (temporal y vivencial) el directivo genera un conjunto de mapas y esquemas mentales que permiten que la intuición pueda guiarle con acierto. Es decir, el desarrollo vital le ha llevado a desarrollar conocimiento tácito (Polanyi, 1958; Nonaka y Takeuchi, 1995). Este conocimiento es de utilidad para dicha persona, pero no puede ser transmitido ni compartido, debido a su bajo nivel de abstracción y codificación (Boisot, 1995).

El directivo profesional se apoya mucho más en conocimiento explícito, es decir, aquel que es lo suficientemente abstracto y que ha sido codificado de forma que puede ser compartido. Las decisiones que se apoyan en la formalización no son necesariamente mejores que las que se apoyan en la intuición, pero sí pueden llevar a consecuencias

distintas. Pese a ello, los grandes fracasos suelen ser el resultado de decisiones intuitivas (Baruel, 1998).

También hay dos grandes aproximaciones hacia los procesos de toma de decisiones estratégicas de las empresas. Mintzberg y Waters (1985) diferencian dos tipos de estrategias: la deliberada y la emergente. La primera estaría conformada por aquellas intenciones que son efectivamente llevadas a la práctica, mientras que la segunda consistiría en aquellas pautas que se han llevado a la práctica sin una intencionalidad *ex-ante*, aunque sí tengan una coherencia *ex-post*.

Las escuelas que abogan por la estrategia deliberada diferencian en el proceso estratégico dos etapas secuenciales: una de definición o formulación y otra de puesta en práctica o implementación. El mejor exponente actual de esta escuela sería Porter (1996), para el que la creación de estrategias sería un proceso lógico y deliberado tendente a desarrollar actividades distintas de las de los competidores o a ejecutarlas de forma diferente.

Por el contrario, para los defensores de la estrategia emergente, entre los cuales Mintzberg es su mayor exponente, la estrategia es un proceso desordenado y creativo en el que una organización desarrolla nuevas líneas de acción, construidas mediante procesos de aprendizaje.

Pese a que ambos enfoques corresponden a dos formas de entender las compañías, la realidad empresarial parece demostrar la convivencia de ambas. Así, afirman Mintzberg y McHugh (1985, p. 196):

«No organization can function with strategies that are always and purely emergent; that would amount to a complete abdication of a will and leadership; not to mention conscious thought. But none can likewise function with strategies that are always and purely deliberate; that would amount to an unwillingness to learn, a blindness to whatever is unexpected.»

Pese a no ser enfoques excluyentes, una gestión profesionalizada tiende a apoyarse principalmente en estrategias deliberadas, mientras que las empresas con un funcionamiento emprendedor tienden a apoyarse en estrategias emergentes.

La gestión profesional y la emprendedora tienden igualmente a definir estructuras organizativas distintas. La variable que más claramente define una estructura organizativa es su nivel de centralización (Chandler, 1977; Drucker, 1977; Vancil, 1979).

Mintzberg (1979) diferencia entre formas diversas de descentralización según el tipo de decisión de que se trate, la situación en la secuencia en la que la decisión esté dentro del proceso de toma de decisiones, su exclusividad y el nivel jerárquico en que se tome.

Una estructura más centralizada será aquella en la que las decisiones de una cierta importancia estén mayoritariamente en manos de un núcleo central o vértice estratégico (lo que en este trabajo podría entenderse como la persona del empresario familiar), mientras que una estructura descentralizada será aquella en la que haya más decisiones en manos de directivos de menor nivel jerárquico.

La centralización de las decisiones en pocas personas permite a éstas mantener la coordinación y el control. Por ello no se requerirán los instrumentos de control y coordinación que estructuras descentralizadas sí necesitan (Kinnie, 1989; Hendry, 1990). Para que estructuras descentralizadas tengan los adecuados niveles de coordinación y control necesitarán desarrollar instrumentos económico-financieros y sistemas que aseguren la congruencia del conjunto de decisiones que se toman en la organización. Por ello, una gestión profesional de la empresa suele coincidir con estructuras más orientadas hacia la descentralización, mientras que una gestión más emprendedora suele construir estructuras más centralizadas.

La diferenciación entre una gestión profesionalizada y una gestión emprendedora que este trabajo propone se refleja en el cuadro número 11:

Cuadro 11: Gestión profesional *versus* gestión emprendedora

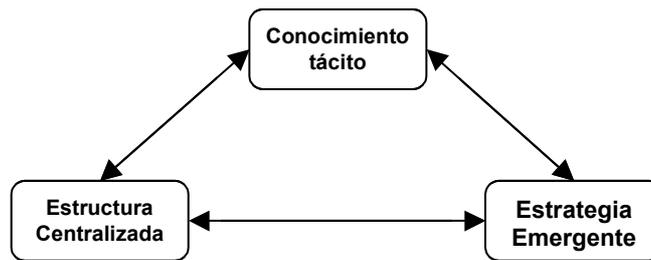
DIMENSIÓN DE GESTIÓN	GESTIÓN PROFESIONAL	GESTIÓN EMPRENDEDORA
Conocimiento	Explícita	Tácita
Estrategia	Deliberada	Emergente
Estructura	Descentralizada	Centralizada

Fuente: elaboración propia

La empresa familiar tiene sus orígenes en un fundador que crea y desarrolla una empresa según sus capacidades y necesidades. La actividad empresarial y, más en general, su propia trayectoria vital le hacen desarrollar un alto nivel de conocimiento. El poder que éste tiene en la organización hace que no se vea obligado a abstraer y codificar su conocimiento para poderlo compartir con el resto del equipo directivo. La centralización en la toma de decisiones no requiere la puesta en común del conocimiento

ni la necesidad de desarrollar una estrategia deliberada; la centralización permite la alineación de las decisiones sin la necesidad de compartir información relativa a la estrategia que cabe seguir. Se produce, por tanto, una relación circular entre los tres conceptos.

Cuadro 12: Esquema de Gestión Centralizada



Fuente: elaboración propia

Esta situación es difícilmente sostenible en el tiempo. El conocimiento tácito no es transmisible, con lo que tiende a desaparecer con el fundador. Una estructura construida de forma centralizada, en su jerarquía, sus procesos, sus sistemas de coordinación y sus hábitos de trabajo tiene un alto nivel de dependencia del empresario. La centralización y la acumulación de conocimiento dotan a la empresa familiar de un alto nivel de flexibilidad y de adaptabilidad, pero también de un alto nivel de dependencia de la figura central (Kelly y otros, 2000), por lo que la empresa estará fuertemente influida por el ciclo de vida del emprendedor.

Por ello, distintos autores recomiendan tanto la creación de procesos formales de planificación estratégica (Ward, 1988; Ward, 1991; Carlock y Ward, 2001; Malone, 1989), como la profesionalización de la gestión de la empresa familiar (Hofer y Charan, 1984; Dyer, 1989).

c) Sucesión

La sucesión del primer ejecutivo (CEO) ha sido tratada en la literatura de gestión desde una perspectiva de la empresa corporativa. Este enfoque presupone la existencia de un

consejo de administración, órgano que actúa desde una posición de superioridad jerárquica respecto al CEO y que debe decidir sobre el nuevo nombramiento. La sucesión del primer ejecutivo (CEO) es un momento determinante en la vida de cualquier organización. Cómo se produzca esta sucesión y quién sea nombrado sucesor determinarán la dirección en la que caminará la empresa y cómo ésta utilizará sus recursos (Allen y Pandian, 1982; Puffre y Weintrop, 1991).

Furtado y Karan (1990) realizan un amplio trabajo sobre la bibliografía referida a la sucesión, en el cual identifican tres tipos de análisis: aquellos que estudian las causas de la sucesión, aquellos que estudian sus consecuencias y aquellos que estudian cómo afecta la sucesión al valor patrimonial de los accionistas. La sustitución de un CEO, cuando no se produce por retiro o fallecimiento, debe estar relacionada con una situación de bajo desempeño. Para Furtado y Karan hay situaciones que modifican esta relación entre sustitución y desempeño, como es que el consejo de administración esté dominado por consejeros internos (al tender éstos a defender su puesto), que el CEO tenga una alta participación en el capital o que existan lazos familiares.

La sucesión también ha sido estudiada en función del origen de los sucesores, y se han observado diferencias entre sucesores internos y externos. Se optará mayormente por sucesores externos cuando la empresa busque un cambio estratégico (Furtado y Karan, 1990; Vancil, 1987; Walsh y Steward, 1990). También habrá diferencias entre el tipo de sucesor interno seleccionado, en función de si éste ha sido nombrado después de una sustitución no traumática del CEO (retiro por edad o voluntario, fallecimiento) o lo ha sido después de que el consejo de administración haya destituido al CEO (Shen y Cannella, 2002).

Para Fredrickson y otros (1988), la permanencia del CEO en su posición no estaría relacionada únicamente con su desempeño, sino que existirían otros factores condicionantes, como son sus expectativas y atributos, su fidelidad, el poder que éste tenga en la organización y la disponibilidad de alternativas válidas. En el caso de una sucesión no traumática, una de las funciones del CEO debe ser seleccionar a su propio sucesor (Vancil, 1987), lo que permite evitar incertidumbre tanto en la organización como en los diferentes *stakeholders* (Kotter, 1982; Vancil, 1987). Esta incertidumbre también disminuye en el caso en que exista un sucesor claro, mientras que aumenta cuando la sucesión se apoya en varios candidatos posibles que compiten entre sí (*horse race*) (Cannella y Lubatkin, 1993).

Ocasio (1999) enfoca la sucesión desde la Teoría Institucional de la Acción (*Institutional Theory of Action*), afirmando que la sucesión del CEO está fuertemente condicionada por las reglas formales e informales existentes en la organización. Las decisiones de los consejeros respecto a la sucesión dependerán, en gran medida, de los hábitos que se hayan ido estableciendo al respecto en la organización. En el caso de la sucesión del fundador no habrá experiencia previa y, por lo tanto, no se habrán podido generar reglas al respecto.

La sucesión del CEO en la empresa familiar presenta unas características específicas dentro de la literatura anteriormente mencionada. Supone hablar en muchos casos de la sucesión del fundador, lo que conlleva una serie de circunstancias específicas, como son: la inexistencia de reglas o pautas internalizadas (dado que es la primera sucesión que se produce), un alto grado de poder del fundador (al haber combinado durante años la faceta de primer ejecutivo con la de accionista de referencia) y, normalmente, la ausencia de un consejo de administración con la capacidad operativa suficiente para monitorizar el recambio del CEO (Gimeno, Baulenas, Vilanova y Ortega, 2002). En el caso de que en la historia familiar ya haya tenido lugar alguna sucesión anteriormente, este precedente afectará al proceso sucesorio.

Aunque la existencia de un consejo de administración disminuye el poder del CEO, el consejo de administración difícilmente tendrá capacidad suficiente para sustituirlo en el caso de gestión inadecuada. (Fredrickson y otros, 1988).

La literatura sobre la empresa familiar ha tratado ampliamente el tema de la sucesión, donde coincide una doble transición: en la gestión y en la propiedad. La sucesión ha sido abordada desde diversas perspectivas (Handler, 1994), y se ha revelado como el principal tema de investigación durante los años ochenta y buena parte de los noventa (Aronof, 1998; Bird y otros, 2002). La empresa familiar parece tener una especial debilidad en el proceso sucesorio que hace que ésta haya sido asociada frecuentemente como su principal causa de desaparición. Esa debilidad puede ser superada a través de la planificación del proceso sucesorio (Ward, 1988; Carlock y Ward, 2001; Malone, 1989), aunque la eficacia de esta solución no ha podido constatarse empíricamente (Astrachan y Kolenko, 1994).

Para estos autores, la planificación permitiría resolver los problemas que surjan en el proceso sucesorio. Ello implica que estos problemas pueden ser previstos y resueltos de forma anticipada. Los mismos autores destacan que la evidencia *ex-post* de la existencia

de un problema implica que dicho problema podría haber sido previsto y solucionado *ex-ante*, lo que es cuestionado por la Teoría del Caos (Prigogine, 1997). Según esta teoría, la observación de una secuencia causal clara en los acontecimientos pasados no implica necesariamente la capacidad de predecirla, dado que la existencia de multitud de trayectorias posibles a las que sólo puede hacerse una aproximación *ex-ante* de forma probabilística. La aplicación de este enfoque teórico al proceso sucesorio implicaría que las diferentes situaciones personales, historias de vida, hechos casuales y accidentales actuarían como bifurcaciones que harían difícilmente predecibles buena parte de las situaciones futuras. Ello daría lugar a que la planificación fuera una respuesta incompleta al problema sucesorio.

La sucesión también ha sido estudiada desde otras ópticas, como son el liderazgo (Matthews y otros 1999; Lansberg, 1999) o la construcción de una identidad colectiva, más allá de la figura del fundador (Lansberg, 1988, 1999). El liderazgo y la construcción identitaria permitirían superar las distorsiones del proceso sucesorio derivadas de la aparición desordenada de distintas demandas de los miembros de la familia (Lansberg, 1988) o la emergencia de conflictos latentes (Kets de Vries, 1993). Éstos estarían alimentados por la tendencia general a mantener criterios de igualdad en las relaciones entre miembros de una misma generación (Friedman, 1991), lo que impediría tener en cuenta las diferencias personales siempre existentes.

La literatura de gestión presupone la existencia de un consejo de administración, una de cuyas obligaciones es velar por la continuidad en la gestión. Éste es uno de los motivos por los que la literatura de empresa familiar enfatiza la necesidad de existencia de este órgano (Lansberg, 1999; Ward, 1991; Neubauer y Lank, 1999).

La sucesión no ha sido tratada en la literatura de empresa familiar desde el punto de vista de los recursos y las capacidades. Parece como si el proceso sucesorio no conllevara una variación en la base de recursos y capacidades de la empresa o como si esta variación no fuera relevante. En cambio, la literatura de sucesión en empresas no específicamente familiares sí que ha recogido este aspecto haciendo hincapié en la existencia de recursos críticos, como el control de clientes, tecnología o relaciones que pueden estar especialmente asociadas al CEO saliente (Perrow, 1970; Hinnings, Lee, Schneck y Pennings, 1971; Hambrick, 1987). Parece claro que este aspecto debe ser tenido en cuenta en el futuro.

Todo lo anterior implica que para que exista un alto grado de continuidad en el desarrollo de la gestión de una empresa debe existir un alto grado de preparación de la sucesión, de forma que se hayan previsto aquellos factores previsibles y se haya desarrollado la capacidad de absorción de los posibles acontecimientos no previsibles.

2.3.2. Hipótesis relativas a la Gestión de la Empresa (H_{4.1}, H_{4.2}, H_{4.3})

El nivel de gestión de empresa que tiene una determinada empresa familiar será recogido, en este trabajo, mediante el constructo *Gestión de la Empresa (GE)*, que recoge los conceptos contenidos en el cuadro número 13:

Cuadro 13: Gestión de la Empresa

DIMENSIÓN DE GESTIÓN	VARIABLE
Institucionalización	Consejo de administración
Profesionalización	Conocimiento explícito Estrategia deliberada Estructura descentralizada
Sucesión	Preparación

Fuente: elaboración propia

La gestión de la empresa tiene una gran relación con el nivel de discreción gestora (*managerial discretion*) del primer ejecutivo (Hambrick y Finkelstein, 1987). Estos autores definen *discreción gestora* como el margen de libertad que tienen los ejecutivos para tomar decisiones y conformar una organización. Un mayor nivel de GE implicará un menor nivel de discreción gestora del CEO, dado que existirá un órgano de supervisión (Consejo de Administración) y un menor nivel de «adhocracia», al estar la gestión más profesionalizada y existir un mayor nivel de anticipación de los factores que afecten a las decisiones.

Las distintas dimensiones que contempla la GE están correlacionadas, de forma que un consejo de administración debe orientar la gestión de la empresa hacia la profesionalización y debe hacer que la empresa anticipe los distintos factores que determinarán la sucesión. El consejo, a su vez, sólo podrá llevar a cabo su tarea de

monitorización y asesoramiento en la medida en que la organización desarrolle conocimiento explícito y construya estrategias deliberadas. El consejo de administración deberá evitar que la organización esté excesivamente centralizada, por el riesgo que ello supone. También debe velar por la profesionalización y la continuidad en la gestión, lo que contribuirá a reducir el poder del CEO y la dependencia que la organización tiene de él.

Hay múltiples trabajos que van en la línea de identificar una posible relación entre los aspectos recogidos en el constructo GE y desempeño económico de la empresa, tanto en lo que respecta al gobierno corporativo,²³ como a la profesionalización de las prácticas de gestión²⁴ y a la anticipación de la sucesión.²⁵

Ello permite proponer la primera hipótesis sobre Gestión de la Empresa:

H_{4.1}: El desarrollo de la Gestión de la Empresa (GE) tiene un efecto directo positivo en el desempeño económico de la empresa.

El Eje de la Empresa también tiene un efecto en la GE. Como ya se ha tratado en el apartado 1.1 del capítulo 2, los distintos modelos de ciclo de vida de la empresa definen una secuencia de etapas que van planteando distintos retos que las empresas deben superar (Greiner 1972; Churchil y Lewis, 1983; Flamholz, 1986; Miller y Friesen, 1984), aseveración que defienden igualmente los autores del MET. En lo que no hay consenso entre los diversos autores es en la relación causal existente entre la etapa de crecimiento/ desarrollo («dimensiones contextuales», en términos de Hanks y otros, 1993) y el tipo de gestión que se lleva a cabo en ella («dimensiones estructurales», en términos de Hanks y otros, 1993). Es decir, hay diversidad de opiniones respecto a si la gestión que se lleva a cabo es la que contribuye a la evolución de una fase o si, por el contrario, cada fase origina cambios cualitativos en los problemas que la empresa debe resolver, lo que genera la necesidad de modificar la gestión de la empresa. También sería posible la existencia de una relación circular entre ambas variables.

Para los autores que defienden la primera tesis (Greiner, 1972; Adizes, 89; Flamholz, 1986; Chandler, 1962), el desarrollo de la empresa conllevaría nuevos desafíos de

²³ Astrachan y Kolenko, 1984; Poza, 1989; Ward, 1991; Neubauer y Lank, 1999; Cowling, 2003; Cadbury, 2000; Kaplan, 1997.

²⁴ Ward, 1988; Porter, 1982; Johnson y Scholes, 1996; Strategor, 1995; Gimbert, 1998.

²⁵ Lansberg, 1999; Handler, 1994; Covin y Slevin, 1989; Covin y Slevin, 1990; Duchesneau y Gartner, 1990; Eisenhardt, 1989; Eisenhardt y Bourgeois, 1988.

gestión que deben ser superados, con el fin de evitar la aparición de crisis o tensiones. Ello implicaría que la etapa de crecimiento influiría en la gestión de la empresa.

Así, las empresas, una vez superada la fase de gran vulnerabilidad de sus momentos iniciales, deben modificar su gestión para redefinir el foco del negocio, pasando de la creación de oportunidades a la gestión de las operaciones de un negocio consolidado. En este proceso se establecen rutinas organizativas que dotan a la empresa de una mayor estabilidad (Hannan y Freeman, 1984; Selznick, 1957; Katz y Gartner, 1988; Rubenson y Gupta, 1992; Upton y otros, 2001). Con frecuencia, el fundador no puede cambiar el modelo de gestión que el aumento de complejidad de la empresa requiere, lo que hace que deba abandonar la empresa para ser sustituido por otros gestores más profesionalizados (Boecker y Karichalil, 2002; Flamholz, 1990).

Este argumento conduce a la segunda hipótesis sobre la gestión de la empresa:

H_{4.2}: El desarrollo del Eje de la Empresa (EE) tiene un efecto directo positivo en el desarrollo de la Gestión de la Empresa (GE).

La correcta gestión de la crisis de crecimiento que se plantearía en la evolución de la empresa a lo largo de su ciclo de vida (Greiner, 1972) podría permitir que ésta evolucionara hacia fases siguientes de su proceso de desarrollo. Ello implicaría que la gestión de la empresa tuviera un efecto en el Eje de la Empresa.

La Teoría de los Recursos afirma que la empresa es capaz de desarrollar una posición competitiva por la existencia de recursos y capacidades distintivas dentro de ella.²⁶ Collis y Montgomery (1995) definen varias categorías de posibles recursos específicos («tangibles», «intangibles» y «capacidades»), de los que una buena parte pueden estar en posesión del propio empresario. El desarrollo de la GE es una forma de transmisión de parte de esos recursos a la organización con el consiguiente desarrollo de ésta. La adquisición, mantenimiento y aprovechamiento de recursos es, para estos autores, la actividad básica en la gestión de una compañía. Por ello, la GE entendida como el desarrollo de los recursos y capacidades de la empresa tendría un efecto positivo en el crecimiento de ésta.

Esto conduce a la tercera hipótesis relativa a la GE:

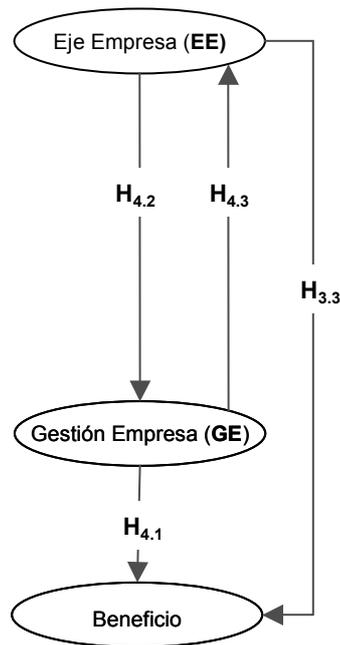
²⁶ Wernerfelt, 1984; Grant, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Prahalad y Hamel, 1990; Kogut y Zander, 1992; Collis y Montgomery, 1995; Teece, Pisano y Shuen, 1997; Ghemawat y Pisano, 1997; Rumelt, 1984.

H_{4.3}: El desarrollo de la Gestión de la Empresa (GE) tiene un efecto directo en el desarrollo del Eje de la Empresa (EE).

Otros autores²⁷ entienden que la relación sería biunívoca, de forma que en cada fase se producirían nuevas demandas para la organización, unas demandas que ésta debería ir resolviendo con el adecuado cambio interno que, a su vez, impulsaría a la empresa hacia una nueva fase.

El cuadro número 14 refleja de forma gráfica las hipótesis relativas a la gestión de la empresa. Como puede apreciarse claramente en él, las hipótesis H_{4.2} y H_{4.3} implican la existencia de una relación circular entre el EE y GE, de forma que ambas se afectan mutuamente. La hipótesis H_{3.3} ha sido añadida a este cuadro para resaltar la existencia de un efecto indirecto de GE en el Beneficio a través de la conjunción de las hipótesis H_{4.3} y H_{3.3}.

Cuadro 14: Hipótesis relativas a los efectos de la gestión de la empresa.



²⁷ Miller, 1984; Quinn y Cameron, 1983; Scott y Bruce, 1987; Smith, Mitchel y Summer, 1985.

2.4. GESTIÓN DE LA FAMILIA EMPRESARIA (GFE)

Dyer y Sánchez (1998), al analizar la frecuencia en la aparición de los distintos temas en los primeros diez años de *Family Business Review* (FBR),²⁸ identificaron los temas recogidos en el cuadro número 15. Ello puede representar un indicador de los temas que se consideran más relevantes para la gestión de la empresa familiar.

Cuadro 15: Artículos FBR 1988-1997

Dinámica de las relaciones interpersonales en la familia	15%
Sucesión	12%
Dinámica de las relaciones interpersonales en la empresa	12%
Desempeño y crecimiento de la empresa	9%
Consultoría en la empresa familiar	6%
Género y factores étnicos	6%
Aspectos legales y fiscales	5%
Aspectos patrimoniales (impuestos, planificación)	4%
Cambio organizativo y desarrollo	4%
Gobernanza (consejos, consejeros)	4%
Vida familiar y laboral	3%
Contexto (macrosistemas)	3%
<i>Entrepreneurship</i> y el emprendedor	3%
Gestión de la empresa	3%
Gestión de la EF en un contexto internacional	3%
Gestión de la riqueza (<i>wealth</i>)	1%
Enfoques para el estudio de la empresa familiar	1%
Filantropía	1%
Otros	7%

Fuente: Dyer y Sánchez, 1998

Puede apreciarse que los temas más tratados son los relativos a los aspectos relacionales (relaciones familiares, relaciones en la empresa y relaciones familia-empresa), seguidos por los jurídico-fiscales, los de género y los de gobernanza. Parte de estos trabajos sólo tienen sentido en una empresa que sea familiar, dado que recogen situaciones específicas de esa condición.

Estos aspectos de gestión específicos de la empresa familiar serán agrupados bajo el nombre de *Gestión de la Familia Empresaria* (GFE).²⁹

²⁸ FBR es la única revista académica especializada en la empresa familiar.

²⁹ Las dimensiones de gestión no específicas de la empresa familiar han sido recogidas en el constructo *Gestión de la Empresa* (GE).

2.4.1. Dimensiones de Gestión de la Familia Empresaria (GFE)

El conjunto de aspectos que componen la GFE pueden ser agrupados en cuatro grandes dimensiones de gestión, tres de ellas coincidentes con dimensiones de GE (institucionalización, comunicación y sucesión) y una específica (diferenciación familia-empresa).

Cuadro 16: Dimensiones de gestión de la empresa familiar

	GFE	GE
Institucionalización	X	X
Diferenciación familia-empresa	X	
Profesionalización		X
Comunicación	X	X
Sucesión	X	X

Fuente: elaboración propia

El hecho de que GFE y GE compartan una misma dimensión de gestión no significa que las variables que la componen sean las mismas, sino que, pese a ser distintas, pueden ser agrupadas en una categoría común. Así, por ejemplo, la dimensión «sucesión» se refiere a aspectos relativos a la sucesión en la gestión en el constructo GE y a aspectos relativos a sucesión en la propiedad en el constructo GFE. En todas las empresas se produce, con el paso del tiempo, la sucesión del primer ejecutivo, pero únicamente en las familiares se produce paralelamente una sucesión en la propiedad, dado que en la empresa familiar los ciclos biológicos son los que generan los procesos de transición.

a) Institucionalización en la Familia Empresaria

Entender la empresa familiar a partir de dos sistemas distintos que interactúan³⁰ plantea la existencia de funciones, reglas, roles y contextos diferentes según hagan referencia a uno u otro sistema, lo que conlleva que ambos sistemas tengan tendencia a desordenarse mutuamente al generarse confusión entre los límites de uno y otro.

³⁰ Davis, 1980; Kepner, 1983; Lanberg, 1983; Holland y Bulton, 1984; Carlock y Ward, 2001.

Existe acuerdo por parte de los diferentes autores en relación con los distintos instrumentos de gestión que ordenan la influencia de la familia en la empresa. Uno de los más aceptados como órgano básico para una adecuada gestión de la empresa familiar es el Consejo de Familia (CF).³¹ La importancia que la literatura atribuye a este órgano no ha sido acompañada de un marco teórico que permita definir suficientemente tanto su función como su operativa.

Neubauer y Lank (1999), al hablar del gobierno de la empresa familiar citan tres tipos de instituciones familiares: la reunión de familia, la asamblea familiar y el consejo de familia. Estos órganos quedan escasamente concretados por estos autores, de forma que la diferencia entre ellos parecería estar en su nivel de formalización y el porcentaje de miembros de la familia que a ellos concurre. Si la reunión familiar es definida por Neubauer y Lank como «reunión de almohada» (p. 115), la asamblea familiar queda definida con similar nivel de vaguedad si atendemos a la afirmación de estos autores según la cual «el objeto fundamental de la asamblea consiste en reunir a los miembros de la familia para que aborden las cuestiones que sean de interés común (para la familia como tal y como propietaria de la empresa)» (p. 116). El consejo de familia queda también poco concretado: «El consejo de familia suele crearse cuando la asamblea familiar alcanza una masa crítica y es demasiado numerosa para hacer todo el trabajo que exige el gobierno de la familia y para desempeñar una función positiva en la relación entre la familia y su empresa.» (p. 119). Parece como si la función de las instituciones familiares estuviera en la reunión en sí misma, no en su resultado. El consejo de familia, según se desprende de estos autores, tendría una función tan amplia como «gobernar a la familia» o «desempeñar una función positiva en las relaciones familia-empresa».

Carlock y Ward (2001) proponen la convocatoria de reuniones de familia, con un objeto primordial que es el hecho de que éstas, efectivamente, se lleven a cabo. La agenda de la reunión quedará definida de la siguiente manera: «El motivo fundamental para desarrollar el programa de la reunión de familia consiste en establecer una estructura que anime a la familia a participar en la planificación, la resolución de problemas y la toma de decisiones.» (p. 81). Ward (1991) asigna una función más concreta al CF, y la define como educación de los accionistas familiares, resolución de conflictos, consenso en problemas de capital y de liquidez y creación de un sentido de identidad y de misión familiar.

³¹ Ward, 1991; Lansberg, 1999; Neubauer y Lank, 1999; Cadbury, 2000; Carlock y Ward, 2001.

Para Gersick y otros (1997), el consejo de familia es un instrumento para el establecimiento de límites entre los espacios de familia y empresa, de forma que la relación entre ambos se produzca de forma ordenada. Esta función limitante podría cumplirse en la medida en que existan también otros órganos de gobierno (junta general de accionistas, consejo de administración) que contribuyan a generar un sistema de gobierno coherente (Lansberg, 1999).

El otro gran tema en el que hacen énfasis los autores sobre gobernanza en la empresa familiar es la importancia en la definición de las reglas que limiten la introducción de la dinámica familiar en la empresa. Esta definición formal de reglas recibe distintos nombres según los autores: *acuerdo de accionistas*, *protocolo*, *constitución familiar*, *capitulaciones*, etc. (Gelinier, 1974; Davis y Stern, 1980; Lansberg, 1983). Estas reglas suelen hacer referencia a temas de reparto de la propiedad y derechos económicos.

La Teoría Institucional es un marco teórico adecuado para definir el gobierno de la empresa familiar. El concepto de *institución* arranca de la Sociología (Huges, 1936; Parsons, 1951) para incorporarse posteriormente a la Teoría de las Organizaciones (Selznick, 1957; Meyer y Rowan, 1977; Zucker, 1983; DiMaggio y Powell, 1983). Esta escuela defiende que el comportamiento institucional está determinado por un conjunto de valores, ideas y creencias que se han originado en el contexto institucional.

Barley y Tolbert (1997) definen *institución* como un «conjunto compartido de reglas y tipificaciones que identifica una categoría de actores sociales y su conjunto apropiado de actividades y relaciones» (p. 96). Las instituciones se conformarían como sistemas de repetición de pautas y, por tanto, generadores de estabilidad. Las pautas de comportamiento de los integrantes de un sistema social se irán institucionalizando en la medida en que las instituciones lleven más tiempo de funcionamiento y estén más integradas por el grupo.

El nivel de institucionalización de una organización se definirá por la capacidad que tenga su estructura institucional para determinar el comportamiento de los integrantes de la organización (Tolbert y Zucker, 1996). Este comportamiento institucionalizado se forma a través de un proceso acumulativo de construcción de normas y de rutinas (March y Olsen, 1989) que enmarcan políticas, programas y procedimientos de funcionamiento de la organización (Giddens, 1984).

Sjostrand (1993) define *institución* como «un constructo mental de un sistema de normas que regulan las interacciones de los individuos» (p. 324). En tanto que constructo mental,

las instituciones no pueden ser observadas, sino que lo observable es el comportamiento que se deriva de la relación institucional. Las instituciones contribuyen a dotar de sentido a la organización y son, a su vez, construidas por ese sentido (March y Olsen, 1989). El esquema institucional conforma, igualmente, el esquema cognitivo (interpretativo) que subyace en cualquier sistema de reglas (Mach y Simon, 1958).

Ocasio (1999) aplica la Teoría Institucional al funcionamiento del consejo de administración, y afirma que las decisiones de éste están guiadas por los precedentes históricos, las normas y los sistemas de creencias. La aplicación de la Teoría Institucional a la empresa familiar implicaría que la discreción en el comportamiento que tendrían sus órganos de gobierno estaría limitada por los aspectos recogidos por Ocasio.

La aplicación del enfoque institucional también resalta la importancia del sistema de reglas existentes en las relaciones familia-empresa. El concepto de *regla formal* utilizado en la literatura de empresa familiar (protocolo, constitución familiar) queda superado al entenderse éstas como un sistema de comportamiento que los distintos miembros tienen integrado. Ello también implica resaltar la dificultad que supone el cambio de reglas; al ir éstas más allá de lo puramente factual e incorporar una componente interpretativa o de sentido, su cambio no podrá llevarse a cabo únicamente a través de un proceso de pacto de nuevos comportamientos.

Un funcionamiento institucionalizado es un proceso de construcción social a lo largo del tiempo. Implica la existencia de un espacio en el que la familia defina sus relaciones como familia empresaria (Consejo de Familia), un espacio de gobierno de la empresa (Consejo de Administración) y un sistema de reglas que enmarquen el comportamiento de una forma funcional (Baulenas y Gimeno, 2000). Así, el funcionamiento institucional no se dará por la simple existencia de los órganos, sino porque éstos hayan conseguido suficiente poder y legitimidad en ese sistema social.

La literatura asigna al consejo de familia un papel importante en la construcción de los sistemas de valores, en la dotación de misión a la empresa y un papel como instrumento transmisor del sueño empresarial (Ward, 1991; Lansberg, 1999; Neubauer y Lank 1999). Aproximarse al consejo de familia desde la Teoría Institucional implica resaltar su importancia debido a la capacidad para enmarcar el funcionamiento de la familia propietaria, pero, por otro lado, supone reconocer la dificultad que su creación significa, dada la importancia que sobre él ejercen tanto la historia de la empresa familiar como los patrones cognitivos existentes (Ocasio, 2002).

En síntesis, la institucionalización de las relaciones familia-empresa son un instrumento limitante a la capacidad desestabilizadora de la familia.³²

b) Diferenciación familia-empresa

Ya se ha explicado anteriormente que la lógica de que empresa y familia sean dos sistemas interpenetrados (Davis y Stern, 1980; Kepner, 1983) no impide que éstos tengan roles, reglas y funciones distintas (Lansberg, 1983; Chandler, 1990). A continuación se definen las principales diferencias entre ambos.

La familia tiene como misión nutrir y socializar a sus miembros (Minuchin, 1979; Reis, 1971; Linares, 1996), lo que implica que el individuo es un fin para la familia; la razón de ser de la familia es el apoyo a las personas que la componen. Por el contrario, la empresa tiene una función productiva (Chandler, 1990) que, dentro de la estructura social, estriba en la producción de bienes y servicios. Por lo tanto, la persona ejerce en ella un papel de medio para conseguir los fines.

Los procesos de toma de decisiones son también distintos en la familia y en la empresa. La literatura contrapone con frecuencia familia y empresa al presentar a la segunda como un sistema racional frente a la primera, que sería un sistema emocional (Kepner, 1983), lo cual resulta un enfoque poco preciso. Podría parecer como si en la familia no existiera una racionalidad entre medios y fines (Simon, 1982) por la componente emocional inherente a ella. En realidad la diferencia es más profunda: en la familia las personas, con sus emociones y sus relaciones, son la razón de ser del sistema. La componente emocional no es, por tanto, una distorsión, sino que forma parte del objetivo mismo del sistema.

El objetivo de la familia se materializa a través de la satisfacción de los mandatos familiares (Linares, 1996), con lo que la dinámica relacional de la familia (lealtades, rivalidades, etc.) pasa a ser un factor determinante en el comportamiento del sistema. Dado que un sistema sobrevive en la medida en que es capaz de cumplir su función (Luhmann, 1996), el cumplimiento de los mandatos familiares y el respeto a las lealtades exigidas es lo que permitiría la supervivencia de la familia como sistema. Por el contrario,

³² Calder, 1961; Donnelly, 1964; Lansberg, 1983; Kepner, 1983; Holland y Bottlom, 1984; Roseblatt y otros, 1985; Barnes, 1988; Dyer, 1988; Handler y Kram, 1988; Kets de Vries, 1993.

la supervivencia de una empresa estriba en su capacidad para mantener una posición competitiva (Besanko y otros, 1996), lo que hace que su dinámica interna deba estructurarse con el objetivo de una adecuada utilización de sus recursos (Grant, 1991).

Existen diferencias notables en cuando al grado de apertura de ambos sistemas, en lo relativo a la facilidad para la entrada y la salida de él. La familia es un sistema relativamente cerrado, dado que se pertenece a él por nacimiento y se deja de pertenecer a él por fallecimiento. Incluso en este caso, el recuerdo de la persona puede seguir formando parte del sistema. Existen maneras de entrar en posiciones periféricas del sistema en condición de «familiar político». La entrada con este tipo de estatus no es intrascendente, pues requiere un compromiso a largo plazo y todo un ritual de entrada (Parsons, 1970). La salida es un proceso traumático, ya sea por fallecimiento o por divorcio.

Por el contrario, la entrada y la salida en la empresa son más sencillas. Las personas entran y cambian de empresa con relativa facilidad, de forma que la expulsión de un miembro no suele implicar una crisis para el sistema.

Los criterios de asignación de recursos en ambos sistemas también son distintos. La justicia familiar implica una asignación igualitaria de recursos (todos los hermanos son iguales) o de un criterio de necesidad (más al más necesitado) (Lansberg, 1983). Dado que la función de la familia es dar apoyo a los miembros, en el sistema se entiende como justo dar un mayor apoyo a quien más lo necesita. En la empresa, por el contrario, el criterio de justicia es el mérito, tanto en la asignación de responsabilidades (recursos a gestionar) como en la asignación de remuneraciones.³³

Las diferencias entre ambos sistemas quedan resumidas en el cuadro número 17:

Cuadro 17: Diferencias entre familia y empresa

	Sistema Familia	Sistema Empresa
Papel del individuo	Fin en sí mismo	Medio para cumplir la tarea
Toma de decisiones	Mandatos y lealtades familiares	Dinámica competitiva
Grado de apertura	Bajo	Alto
Asignación de recursos	Igualdad o necesidad	Mérito

Fuente: Adaptación de Lansberg, 1983

Ambos sistemas son de gran importancia para el conjunto del sistema social, pero sus características los hacen incompatibles (Chandler, 1977). Una familia que funcionara con los criterios de empresa no podría sobrevivir como familia, y viceversa. Esto hace que el miembro de la familia empresaria se enfrente a una realidad contradictoria, pues debe dar respuesta a los requerimientos que le demandan los dos sistemas que son mutuamente incompatibles.

Ludewig (1996) plantea la diferencia entre *individuo* y *miembro*. Así, un individuo puede encarnar la condición de miembro de distintos sistemas sociales sin que ello le suponga una situación de desequilibrio. La pertenencia simultánea a sistemas sociales distintos (escuela, religión, nación, partido político, club deportivo, comunidad vecinal) no produciría confusión entre un sistema y otro. Es decir, para Ludewig, un individuo sabe distinguir claramente cuándo está en un sistema «club de fútbol» y cuándo en un sistema «iglesia», por ejemplo, de forma que no se comportaría en uno como si estuviera en el otro. Eso hace que la pertenencia a ambos sistemas no genere desorden para ninguno de los dos.

La posibilidad que plantea Ludewig de identificar con facilidad el sistema en el que se está actuando no se produciría en la empresa familiar debido a la interpenetración entre los sistemas. Así, «se habla de penetración cuando un sistema pone a disposición su propia complejidad para que otro sistema se construya» (Luhman, 1996, p. 197). En los sistemas que define Ludewig, es el individuo el que entra a formar parte del sistema en calidad de miembro, lo que permite a éste compatibilizar la pertenencia simultánea a varios sistemas asumiendo roles distintos en cada uno de ellos. En cambio, en la

³³ El mérito es un criterio general, que está matizado por otros como por ejemplo la lealtad, la antigüedad o el poder de negociación.

empresa familiar no es el individuo el que forma parte de ambos sistemas, sino que es la familia, como sistema, la que entra a formar parte de la empresa, y viceversa, conformando una nueva unidad de orden superior (Kepner, 1983; Whiteside y Brown, 1991).

Por ello, el establecimiento de límites entre empresa y familia es una tarea que debe llevarse a cabo de forma expresa. La diferenciación familia-empresa se plasma principalmente en aspectos como las relaciones económicas y la política de recursos humanos con los miembros de la familia (Vilanova, 1985). Hay diferenciación económica cuando los fondos de la empresa se manejan con criterios empresariales. Esto significa que la familia obtiene rentas de la empresa siguiendo las reglas de ésta, es decir, vía salarios asignados con criterios de mérito o vía dividendos. Una vez es la familia la que tiene los fondos, éstos se distribuyen siguiendo sus propios criterios. En la medida en que la apropiación de rentas por parte la familia se produzca a través de otros criterios, la diferenciación entre ambos sistemas será escasa.

La diferenciación aplicada a la política de recursos humanos implica que los criterios de incorporación y promoción de familiares, el establecimiento de niveles de exigencia y de jerarquías se rijan por los criterios de empresa, es decir criterios de mérito. La aplicación de otro tipo de criterios, como la igualdad generacional o la protección de miembros de la familia menos competentes, implicará una baja diferenciación entre familia y empresa.

Los miembros de una familia pueden hacer cualquier demanda a la familia siempre que no esté en contradicción con una obligación de nivel superior (Parsons, 1970). La diferenciación familia-empresa permite discriminar las demandas de la familia de las de la empresa, de forma que la demanda familiar no pueda obligar a diferentes miembros de la familia a la utilización de la empresa para la satisfacción de demandas familiares.

c) Comunicación

Como indican los temas publicados en *Family Business Review* (ver cuadro número 15), el aspecto relacional ocupa un papel fundamental en la literatura de la empresa familiar. La empresa familiar ha sido asociada con frecuencia al término *conflicto* (Calmers, 1964; Kaye, 1991; Kets de Vries, 1993). La importancia de la dinámica relacional en la empresa familiar implica el acercamiento a la Teoría de la Comunicación y su aplicación a la

Gestión de la Familia Empresaria. La Teoría de la Comunicación arranca con Shannon y Weaver (1949), autores que hacen una aproximación matemática a la comunicación, donde el concepto central está en la transmisión de información, y definen *cantidad de información* a partir de la reducción de incertidumbre que genera.

La comunicación salta la componente de «transmisión» para incorporar la componente de «relación» cuando se aplica a la comunicación humana. La comunicación pasa a ser un todo integrado (Winkinn, 1982), de forma que abarca también los modos de comportamiento como un modo de comunicación entre humanos.³⁴ La comunicación humana es definida en dos niveles diferentes: un nivel de contenidos (información que intercambian las personas) y un nivel de la relación entre ellas (Watzlawick y otros, 1981). Este enfoque ha sido aplicado a la negociación y a la resolución de conflictos (Fisher y Ury, 2002). En un proceso de negociación, la sustancia y la relación se entremezclan y distorsionan, de forma que la importancia del mantenimiento de la relación puede no permitir llegar a acuerdos sobre los contenidos, al tiempo que la negociación sobre los contenidos puede dañar la relación. La capacidad de diferenciar entre ambas dimensiones es necesaria para un buen manejo de la comunicación.

Las relaciones entre dos personas han sido definidas a partir de dos pautas fundamentales: la pauta de simetría y la de complementariedad (Bateson, 1958; Watzlawick y otros 1981). La primera es aquella en la que las dos personas se relacionan como iguales, mientras que en la segunda se relacionan apoyándose en las diferencias existentes entre ellas, de forma que una se sitúa en una posición de superioridad respecto a la otra. La alternancia es la capacidad de modificar la pauta relacional, y así, según la situación, la persona se situará en posición simétrica (de igual a igual), en posición complementaria superior o en posición complementaria inferior (Watzlawick y otros, 1981).

Los conflictos, entendidos como un fenómeno comunicativo, surgen de desavenencias relativas a cualquiera de los dos planos, es decir, desavenencias respecto a las tareas (información) o a las relaciones.³⁵ Dado que en la empresa familiar la interrelación entre el contenido y la relación es tan elevada, se hace especialmente necesaria la capacidad de diferenciar ambos niveles. Las relaciones son de gran importancia debido a que

³⁴ Birdwhistell, 1952; Bateson, 1958; Jackson, 1968; Watzlawick y otros, 1981; Watzlawick, 1986; Rusch y Bateson, 1987.

³⁵ Guetzkow y Gyr, 1954; Ross, 1989; Wall y Nolan, 1986.

conforman la base del sistema familia. Los contenidos también lo son, dado que una familia empresaria debe ser capaz de discutir sobre ellos de forma eficiente. Con frecuencia la importancia del mantenimiento de las relaciones dificulta el tratamiento de los contenidos, con lo que esto conlleva de transmisión de desorden a la empresa. También se produce la situación contraria, es decir, que la discusión de los temas relativos a su relación con la empresa acabe generando un conflicto abierto o latente en la familia.

La creación de una estructura institucional requiere la capacidad de alternancia en las relaciones por parte de los miembros de la familia. Así, por ejemplo, los espacios de familia (Consejo de Familia) son espacios de relación igualitaria; todos son iguales en la medida en que son accionistas familiares y tienen derecho a expresar su opinión. Por el contrario, los espacios de gestión pueden ser de complementariedad, de forma que el consejero delegado esté en una posición superior respecto a un gerente, pese a que ambos sean accionistas y estén en el consejo de familia (Baulenas y Gimeno, 2000).

Bateson (1972) define *metacomunicar* como el acto de explicitación del funcionamiento del proceso comunicativo entre los participantes en él. La metacomunicación es una capacidad importante para la GFE. La construcción expresa de un funcionamiento institucionalizado es un proceso de metacomunicación, dado que deben identificarse las instituciones y las reglas existentes para poder modificarlas. Igualmente, la metacomunicación es necesaria para que una familia identifique y modifique los criterios relativos a la diferenciación entre familia y empresa.

En síntesis, desde el punto de vista de la comunicación, la gestión de la empresa familiar consiste en: la consecución de claridad, de forma que no se produzcan interferencias entre los aspectos relacionales y de contenido; en el desarrollo de la capacidad de la alternancia relacional, con la posibilidad de que los miembros de la familia se relacionen como iguales o como diferentes dependiendo del órgano o espacio en el que estén; y en el desarrollo de la capacidad de metacomunicación.

d) Sucesión

La sucesión en la empresa familiar tiene una doble componente: la sucesión en la gestión y la sucesión en la propiedad. La primera ya ha sido abordada, pues se

corresponde con los aspectos de Gestión de la Empresa (GE). La sucesión en la gestión tiene que ver con aspectos relativos al ciclo de vida del primer ejecutivo o relativos a su desempeño. Por el contrario, la sucesión en la propiedad tiene aspectos específicos y característicos en la empresa familiar. En la empresa no-familiar se dan situaciones de compra o de venta de títulos, pero no se producen cambios en la estructura de propiedad debido a los ciclos biológicos de los propietarios.

En la medida en que la familia transita por el Eje de la Propiedad (EP), el número de accionistas tiende a aumentar, a la vez que tiende a diluirse la relación entre ellos. Aparece en ese momento una «institución» (una construcción mental, como ya se ha visto anteriormente) como es la *rama familiar*.³⁶ Se desprenden tantas ramas como hermanos había en la fase de «sociedad de hermanos». Cuando la familia sobrepasa el umbral de la familia nuclear va perdiendo cohesión, dado que el concepto de *familia extensa* tiene un papel poco importante en una sociedad industrial. Ello implica la necesidad de construcción de una identidad de familia empresaria, en forma de «sueño familiar» (Lansberg, 1999) o de «grupo familiar emprendedor» (Habbershon y Pistrui, 2002). Esta identidad es un medio que unifica al grupo familiar, por encima de las familias nucleares o las ramas que la componen. Por ello, la familia debe establecer un sistema de cohesión alrededor del concepto de *creación de riqueza*.

El conjunto de elementos recogidos dentro del concepto de Gestión de la Familia Empresaria (GFE) quedan sintetizados en el cuadro número 18.

Cuadro 18: Gestión de la Familia Empresaria

Institucionalización	<ul style="list-style-type: none">- Consejo de familia- Reglas explícitas
Diferenciación laboral	<ul style="list-style-type: none">- Acceso a la empresa- Promoción- Remuneración
Comunicación	<ul style="list-style-type: none">- Claridad
Sucesión	<ul style="list-style-type: none">- Identidad como grupo familiar

³⁶ Valera, F. 2003. Material del curso «Soluciones al Riesgo Estructural». ESADE.

En síntesis, una familia con un alto grado de GFE será aquella que desarrolle unas relaciones institucionalizadas entre familia y empresa, mediante la creación de órganos que definan el lugar de cada uno y un sistema de reglas que ordenen esa relación. Ésta debe apoyarse en la diferenciación entre familia y empresa de forma que las decisiones que afecten directamente a la familia (relacionadas fundamentalmente con la economía y los recursos humanos) se tomen con criterios de empresa y no de familia. La familia que desarrolla la GFE despliega acciones comunicativas para gestionar la diversidad de intereses y de situaciones personales existentes y crea una identidad de grupo familiar como elemento de cohesión.

2.4.2. Hipótesis relativas a la Gestión de la Familia Empresaria (H_{5.1}, H_{5.2}, H_{5.3})

La Gestión de la Familia Empresaria (GFE) permite que la familia se autoimponga un sistema de límites necesario para manejar las diferencias sin que éstas se transformen en conflicto (Sorensen, 1999; Levinson, 1971; Beckhard y Dyer, 1983), para resolver los conflictos cuando éstos aparezcan (Rogoff y Myung-Soo, 1996; Sorensen, 1999), para limitar el nepotismo (Vinton, 1998), para aumentar la armonía y la satisfacción (Handler, 1989; Malone, 1989) y para mantener el nivel de compromiso familiar con el proyecto emprendedor (Habbersohn y Pistrui, 2000).

La GFE conllevaría un aumento del nivel de bienestar de la familia, pues desarrolla su capacidad para identificar, aceptar y resolver diferencias, además de limitar la capacidad de introducción de desorden en la empresa por parte de la familia. Esto implica también un aumento en la capacidad de competir de la empresa y, por lo tanto, una mejora en su desempeño económico-financiero.

Ello permite definir las dos primeras hipótesis sobre la GFE:

H_{5.1}: El desarrollo de la Gestión de la Familia Empresaria (GFE) tiene un efecto directo positivo en la satisfacción con las relaciones familia-empresa.

H_{5.2}: El desarrollo de la Gestión de la Familia Empresaria (GFE) tiene un efecto directo positivo en el desempeño económico de la empresa.

Las hipótesis H_{3.1} y H_{3.2} proponen que la empresa familiar disminuye su desempeño (en satisfacción y en resultados) debido al aumento de la complejidad que la evolución por el

Eje de la Propiedad (EP) genera. Al mismo tiempo, las hipótesis que se expresan en el párrafo anterior ($H_{5.1}$ y $H_{5.2}$) proponen que la Gestión de la Familia Empresaria tiene un efecto contrario, es decir, un efecto positivo tanto en la satisfacción como en resultados. Esto significa que la GFE tendría la capacidad de contrarrestar el efecto negativo que la evolución por el Eje de la Propiedad genera. Ello permite plantear la hipótesis de que el aumento de la complejidad de la estructura del accionariado familiar (EE) hará que la familia desarrolle la Gestión de la Familia Empresaria (GFE) como forma para la generación de orden.

Esto conduce a la tercera hipótesis sobre la GFE:

$H_{5.3}$: El desarrollo del Eje de la Propiedad (EP) tiene un efecto positivo en la Gestión de la Familia Empresaria (GFE).

En la medida en que la familia recorre su ciclo de vida, varía la forma en que dicha familia influye en la empresa. En una etapa de hijos pequeños, la función socializadora de la familia consiste principalmente en la nutrición y la transmisión de valores, pero en la medida en que la edad de éstos aumenta dicha función se transforma en la ayuda a la creación de estatus sociolaboral para los distintos miembros de la familia. La entrada de los hijos en la fase adulta les provoca la necesidad de realización de una actividad ocupacional y la necesidad de creación de sus propias familias nucleares, lo que conlleva una pulsión creciente en cuanto a la participación en la toma de decisiones en la empresa. Así, en una primera fase del ciclo de vida de la familia, la influencia sobre la empresa es fundamentalmente del fundador (o fundadores); la familia, como tal, va aumentando su influencia en la medida en que avanza a lo largo de su ciclo de vida.

El hecho de que la familia esté en fases iniciales (ver cuadro número 6) hace que no sea necesaria la Gestión de la Familia Empresaria (GFE), mientras que en la medida en que la familia esté en fases de «plataforma de colocación», «maduras» o «ancianas» aumentaría la necesidad de la gestión de las relaciones entre familia y empresa (GFE).

Esto conduce a la cuarta hipótesis sobre la GFE:

$H_{5.4}$: El desarrollo del Eje de la Familia (EF) tiene un efecto directo positivo en la Gestión de la Familia Empresaria (GFE).

Ya se ha comentado en la introducción la abundancia de empresas familiares en todas las economías y la existencia de un alto índice de mortalidad en ellas. Ello indica que la familia tiene influencia en el funcionamiento de la empresa (Chua y otros, 1999; Dyer,

1986; Astrachan, 1988), influencia que puede ser tanto negativa como positiva (Steier y otros, 2004).

La existencia de un problema de agencia en la empresa familiar (Gómez-Mejía y otros, 2001; Schulze y otros, 2001) indica esa posible influencia negativa. Así, afirman Schultze y otros (p.108): «We inferred that agency problems may be more pronounced in family-managed firms due to self-control and other agency threats engendered by altruism.» Estos autores recomiendan que la empresa familiar incurra en los costes de agencia de forma que el altruismo familiar sea gestionado. Incurrir en esos costes es, en el modelo que propone esta tesis, desarrollar la GFE. Esto permite reducir el nivel de conflicto, con lo que eso conlleva en cuanto a la posibilidad de mejora de la racionalidad de las decisiones y, consecuentemente, en la potenciación de la gestión de la empresa. Permite, igualmente, la acomodación de los miembros de la familia a los roles en los que éstos pueden ser más funcionales, lo que facilita la toma de decisiones, los procesos de planificación (Harris y otros, 1994) y el proceso sucesorio (Handler, 1989). En definitiva significa una reducción del nivel de nepotismo en la empresa.

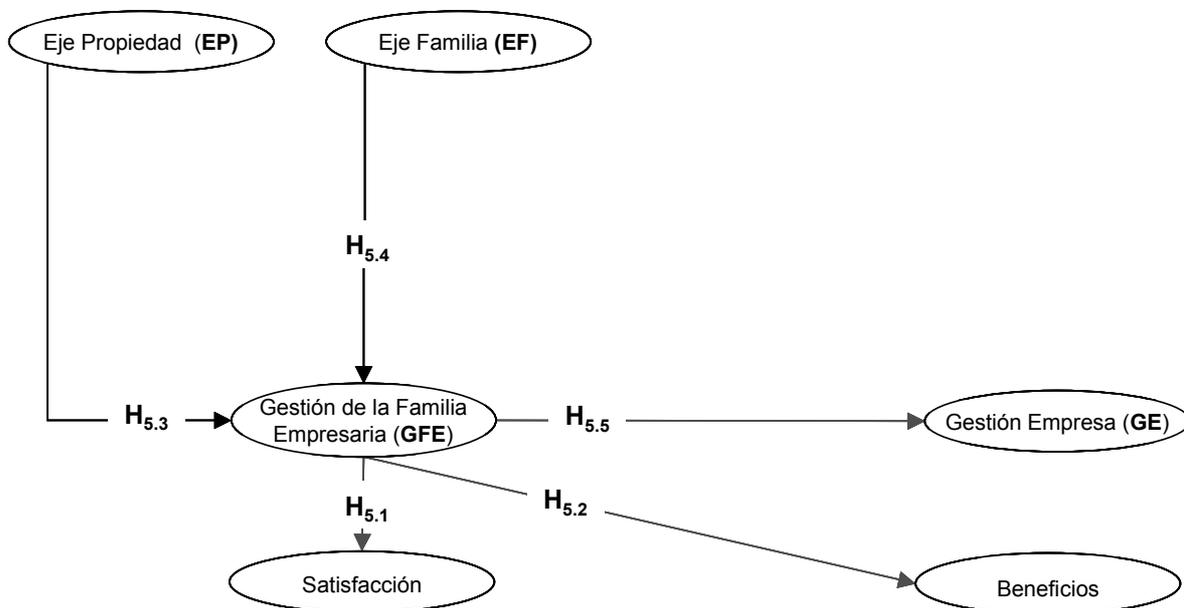
La GFE limita el poder del fundador y de los familiares gestores de la empresa frente a los no-gestores, lo que permite un mayor nivel de profesionalización de la empresa (Hofer y Charan, 1984) y un mejor funcionamiento del consejo de administración.

Todo ello permite definir la quinta hipótesis sobre la GFE:

H_{5.5}: El desarrollo de la Gestión de la Familia Empresaria (GFE) tiene un efecto directo positivo en la Gestión de la Empresa (GE).

Las hipótesis relativas a los efectos de la Gestión de la Familia Empresaria (GFE) quedan reflejadas de forma gráfica en el cuadro número 19:

Cuadro nº 19: Hipótesis relativas a la GFE



2.5. DIMENSIÓN IDEOLÓGICA DE LA EMPRESA FAMILIAR

La comprensión de los comportamientos que se producen en la empresa familiar implica tener en consideración la diferencia entre la realidad y la interpretación de ella que hacen los individuos. El comportamiento de cualquier individuo sólo puede ser entendido teniendo en cuenta los patrones de la cultura en la que éste se desenvuelve (Hoebel, 1975). Distintas ramas de la ciencia han acuñado expresiones para incorporar esta dimensión ideológica a su disciplina, lo cual ha hecho que se acuñaran conceptos como *visión del mundo*, *paradigma*, *creencia*, *cultura*, *modelo mental*, *cultura organizativa*, *mapa cognitivo*, *categoría mental* o *programa cognitivo*.

La filosofía alemana ha utilizado ampliamente el concepto de *visión del mundo* (*Weltanschauung*) (Dilthey, 1986; Husserl, 1980). El diccionario Oxford de filosofía la define como «una perspectiva general del universo y del lugar del hombre en él, que afecta a la conducta de uno».³⁷ Frege (1973) aplica esta diferencia al lenguaje, y diferencia la referencia a una realidad (*Bedeutung*) del sentido que se le aplica (*Sinn*).

Ortega (1986) desarrolla el concepto de *creencia* y lo aplica a los procesos de toma de decisiones. Las creencias no serían «algo que tenemos» sino «algo que somos». Para Ortega la conducta, «incluso la intelectual», dependerá del sistema de creencias de la persona. Las personas «nos comportamos teniéndolas en cuenta».

La filosofía de la ciencia ha desarrollado el concepto de *paradigma* (Kuhn, 1972), que define un conjunto de asunciones que comparte una comunidad científica. El paradigma define tanto los objetos de investigación aceptables como las reglas y normas para la práctica científica.

La lingüística propone que la forma en que se agrupan los conceptos en categorías determina el pensamiento y, por tanto, la acción (Lakoff, 1987). Por ello, modificar las categorías equivale a cambiar la concepción del mundo. Desde este punto de vista, «familia» y «empresa» serían dos categorías mentales dotadas de un sentido determinado. Personas distintas pueden dotar de contenido diferente tanto a familia como a empresa. Así, por ejemplo, sería probable que un fundador que ejerza de patriarca incorpore dentro del concepto de *familia* a su familia extensa, mientras que un

³⁷ *Diccionario Oxford de Filosofía* (2001). Ted Honderich (ed.). Editorial Tecnos.

verno sitúe dentro de la categoría «familia» a su familia nuclear, y al resto de familiares los sitúe en la categoría de «parientes».

Algunos autores han defendido la existencia de la realidad como una construcción social (Berger y Luckman, 1968). Schutz (1970) afirma que el conocimiento del mundo, tanto el científico como el basado en el sentido común, se apoya en un conjunto de constructos, abstracciones, generalizaciones y formalizaciones («knowledge at hand»), que conforma el esquema interpretativo de la realidad.

Esta perspectiva ha sido aplicada a la familia a través del concepto de *paradigma familiar*, que se ha definido como un conjunto de experiencias familiares compartidas que quedan integradas en forma de constructos (Reiss, 1981). Así, afirma este autor (p. 377): «We have argued at several points at this book that the transactions of individuals in a family with the outside world are coordinated by a shared conception –held by all of them– on the fundamental nature of the world.» La capacidad del paradigma familiar para determinar el comportamiento sería muy alta. Así, dice Reiss (p. 382): «A shared construct specifies that this family behaves in this way because, collectively, it is convinced that its social environment is (without any doubt) just this kind of a world.»

Esta perspectiva se incorpora al campo de la empresa a través del concepto de *cultura* (Pettigrew, 1979; Louis, 1981; Schein, 1992). Schein (1992), uno de los autores que más ha trabajado este concepto, define *cultura* como «the set of shared, taken for granted implicit assumptions that a group holds and that defines how it perceives, thinks about and reacts to its various environments». Este autor hace operativo el concepto de *cultura* y define distintos niveles de profundidad en ella (asunciones básicas, valores y artefactos). La aproximación de Schein permite entender la dimensión mental a partir de conceptos con diferentes niveles de centralidad de forma que se superponen «como una cebolla» (Ayerbe, 1995).

Schein (1996) propone una tipología de cultura que tiene que ver con una visión de la empresa desarrollada en función del lugar ocupado o la formación recibida. La cultura predominante en la gestión de las corporaciones es la «ejecutiva», pues es la dominante en la alta dirección. Para Schein, uno de los principales desafíos de las organizaciones estribaría en la capacidad de crear una cultura con capacidad para integrar las tres grandes culturas del Management («operators, engineers and executives»).

Schein (1983) incorpora tempranamente el concepto de *cultura* al campo de la empresa familiar. Para este autor, el papel del fundador es central en la creación de la cultura de

la empresa. Así, afirma Schein: «In my observation, entrepreneurs are very strong-minded about what to do and how to do it. Typically they have strong assumptions about the nature of the world, and the role their organization will play in that world and, the nature of human nature, truth, relationships, time and space.» Para Schein, la cultura del empresario y la de la empresa se entremezclan, aunque la primera influye notablemente en la segunda. La cultura del fundador tiene tendencia a chocar con la cultura de los gestores profesionales cuando éstos son incorporados a la alta dirección.

Tanto la cultura del fundador como los mecanismos empleados para su transmisión ejercen una influencia en la gestión de la empresa familiar, ya sea en los aspectos de Gestión de la Empresa (GE) como en los de la Gestión de la Familia Empresaria (GFE).

Los valores de los empresarios emprendedores han sido ampliamente estudiados (England, 1975; Bird, 1989; Cunningham y Lischeron, 1991), pero no ha ocurrido lo mismo con los valores de la familia empresaria o de sus miembros. En términos generales, cuando los autores se centran en los valores del emprendedor están centrándose en los valores de los fundadores de la empresa.

Plantear el esquema valorativo de la familia empresaria implica poner el centro de atención en el papel que los componentes de la familia le asignan a ésta y se asignan a sí mismos dentro de ella. La componente ideológica ha sido desarrollada tanto en aplicación a la familia (paradigma familiar) como a la empresa (cultura), pero escasamente a la empresa familiar.

Los pocos trabajos existentes abordan los esquemas valorativos en la empresa familiar, e introducen conceptos como *filosofía*, *valores* o *actitudes*, dentro de un eje de mayor o menor implicación familiar con una situación intermedia de equilibrio entre ambos sistemas (Ward, 1988; Birley y Dennis, 1999; Birley, 2001). Chua, Chrisman y Sharma (1999) dan tal importancia al esquema valorativo que llegan a definir la empresa familiar a partir de la visión que tiene de ella la coalición dominante conformada por una o varias familias.

García-Álvarez y López-Sintes (2000) llevan a cabo un trabajo empírico que les conduce a la definición de una tipología de valores de los fundadores de empresa, a partir de dos ejes. El primero estaría formado por la polaridad «familia como medio» frente a «familia como fin». Este eje es muy similar al conjunto de ejes que habían sido utilizados hasta el momento. Proponen un segundo eje definido por la «satisfacción personal» (*self-fulfillment*) frente a «orientación al grupo». Estos dos ejes permiten a los autores definir

cuatro tipologías: los «fundadores de tradición familiar» (*Founders of Family Tradition*), los «fundadores orientados al logro» (*Founders Achievers*), los «fundadores-estrategas» (*Founders-Strategist*) y los «fundadores-inventores» (*Founder-Inventors*).

El trabajo de García-Álvarez y López-Sintes pone de manifiesto las diferencias en los valores de los fundadores de empresa que van más allá de la pura orientación a familia o a empresa, de forma que amplía la comprensión de las decisiones y actuaciones del empresario familiar.

Un modelo que pretenda comprender los factores que influyen en el desempeño de la empresa familiar debe incorporar esa componente interpretativa. Ésta debe exceder los valores del fundador, pues si bien dichos valores son determinantes en la primera generación, posteriormente los dominantes corresponderán a los valores de la coalición que en cada momento tenga una posición de dominio sobre la empresa familiar. Esta coalición impondrá un sistema valorativo a las distintas situaciones en que la empresa familiar se vea envuelta (Artur, 2000), con lo que orientarán las decisiones de gestión.

Como modelo de ideología en la empresa familiar se utilizará el Modelo de las Orientaciones Dominantes desarrollado por Otálora, Vilanova y Gimeno (1990) y Gimeno (1999). El modelo pretende identificar el significado principal que la empresa tiene para las personas que componen la coalición dominante. En una etapa de fundación, los valores del fundador son los predominantes, pero en la medida en que la empresa familiar avanza por el Eje de la Propiedad los valores de un grupo mayor de personas comienzan a ser relevantes. Al avanzar la empresa familiar en el Eje de la Propiedad también aumentarán las diferencias entre los agentes, en lo relativo a vinculaciones con la empresa familiar (roles ejercidos), sus historias de vida, intereses, capacidades, etc. Todo ello hará que el conjunto de significados aumente de forma relevante.

El modelo intenta buscar la dimensión que dota de sentido a la empresa a los ojos de la familia. Schutz (1970), al comparar la realidad con su el sentido dice lo siguiente:

«For example, I do not understand a tool without knowing the purpose for which it was designed, a sign or a symbol without knowing what it stands for in the mind of the person who uses it, an institution without understanding what it means for the individuals who orient their behaviour with regard to its existence.»

El modelo de las Orientaciones Dominantes propone tres ejes u orientaciones principales: humana, emprendedora y financiera. La Orientación Humana es aquella que entiende la empresa al servicio de las necesidades de la familia. Estas necesidades

tienen que ver con ingresos para mantener a la familia junto a otro tipo de compensaciones derivadas del trabajo (estatus, autoestima, sentido de pertenencia, etc.) (Weber, 1985; Lipovetsky, 1994). Esta orientación ha sido descrita en la empresa familiar por diversos autores con distintos nombres: *familia primero* frente a *empresa primero* (Ward, 1988), *family in* frente a *family out* (Birley y Dennis, 1999; Birley, 2001) o *empresa como medio* frente a *empresa como objetivo* (García-Álvarez y López-Sintes, 2000). La Orientación Humana se correspondería tanto con «la empresa primero» como con «family in» o «la empresa como medio». El vector central de la Orientación Humana entraría en la búsqueda de estabilidad al servicio de la familia.

La Orientación Emprendedora es aquella que entiende la empresa familiar como un proyecto empresarial liderado por la familia o sus miembros más emprendedores. Implica tener una visión de crecimiento de la empresa y la voluntad de llevarla adelante, sin supeditarla a los intereses de la familia como tal. La rentabilidad no sería un fin en sí misma, sino un medio para el crecimiento. Para esta orientación la importancia de la empresa estriba en ser la obra de la persona o la familia que la sustenta. Dado que el objetivo es el desarrollo de la empresa, en términos del MET puede decirse que el objetivo de la empresa sería evolucionar por el Eje de la Empresa (EE).

Habbershon y Pistrui (2002), al definir lo que una familia debe ser para ser familia empresaria, están definiendo una familia con Orientación Emprendedora. Este tipo de empresas quedan bien descritos por Thurow (1992) cuando define la tipología de empresa que denomina «imperio» o «conquistador». Algunas expresiones que permiten entender esta aproximación son:

«Una empresa que construye su imperio necesita beneficios para financiar la construcción de dicho imperio.» (p. 145)

«Los imperios invierten en exceso respecto a las empresas que maximizan el beneficio, pues pretenden durar eternamente.»(p. 150)

«Si los imperios invierten más, deben estar dispuestos a aceptar tasas de rentabilidad inferiores que los que invierten menos.» (p. 151)

«[El conquistador intenta] organizar el modo de reducir el consumo para aumentar la inversión mucho más allá de lo que sería el caso en una economía interesada en maximizar el consumo y el ocio.» (p. 146)

«Al precio justo todo está en venta. Pero para conservar su independencia, los que están en la economía de producción (imperios) renuncian a las oportunidades rentables de vender.» (p. 153)

Para la Orientación Financiera, la empresa familiar significa un activo que debe ser optimizado. El valor de ésta estibaría en su capacidad para generar valor económico

para la familia. El vector central de esta orientación tiene que ver con la optimización de variables financieras como *rentabilidad*, *liquidez*, *riesgo*, etc. Esta orientación se corresponde con el sentido de que la empresa debería tener un principal según la Teoría de la Agencia (Jensen y Meckling, 1976).

Estas tres orientaciones corresponden a categorías radiales, es decir, que no son definibles a partir de una serie de características que comparte cada miembro de la categoría, sino que se caracterizan por una variación sobre el modelo central (Lakoff, 1987). En tanto que categorías radiales, las empresas familiares tendrían un determinado grado de pertenencia a cada uno y, por lo tanto, una dominancia de una categoría sobre otra.

2.5.1. Hipótesis relativas a Ideología (H_{6.1}, H_{6.2.1}, H_{6.2.2}, H_{6.2.3}, H_{6.2.4}, H_{6.2.5}, H_{6.2.6})

Las tres orientaciones dominantes suponen tres formas diferentes de entender la empresa familiar, es decir, corresponden a tres categorías ideológicas diferentes. Ello conduce a la primera hipótesis sobre la dimensión ideológica de la empresa familiar:

H_{6.1}: Las tres orientaciones dominantes (Humana, Emprendedora y Financiera) corresponden a tres factores distintos de la empresa familiar.

El hecho de que las decisiones de gestión de la empresa vengan determinadas por el esquema valorativo imperante en ella implica que las orientaciones dominantes deberían influir en las decisiones de Gestión de la Empresa (GE).

Así, para una Orientación Humana no tiene sentido la existencia de un consejo de administración que oriente a la empresa hacia la eficacia, la profesionalización y la maximización, dado que el objetivo de la familia no lo es. En una empresa cuyo sentido radique en estar al servicio de la familia, la existencia de un consejo de administración funcional no tiene razón de ser. Las prácticas de gestión coherentes con esta orientación son aquellas que se adaptan a las necesidades y capacidades de la familia. Ésta no va a asumir cambios que, desde su esquema valorativo, supongan un sacrificio familiar para obtener mejoras en la gestión cuando dicha gestión no es un objetivo prioritario.

En esta orientación tampoco tiene sentido desarrollar una estrategia explícita ni explicitar el conocimiento, dado que ello puede conllevar la necesidad de crecer o que la familia

perda poder dentro de la organización. Sacrificios de este tipo no podrán llevarse a cabo por una familia que no esté dispuesta a asumir restricciones en aras del desarrollo competitivo de la empresa. La misma idea puede aplicarse a la creación de estructuras de gestión descentralizadas; éstas suponen el aprendizaje de nuevos sistemas de coordinación y de control que sólo tienen sentido en situaciones de una cierta pulsión hacia el crecimiento. Riordan y Riordan (2001) constatan la utilización de recursos de la empresa para la consecución de objetivos de la familia cuando ésta tiene un peso importante en la toma de decisiones de la empresa.

En la Orientación Humana (OH) tampoco tiene demasiado sentido el trabajo sobre la sucesión, dado que para la familia la continuidad no es un objetivo en sí mismo. Sólo tendrá sentido que la empresa continúe en la medida en que haya miembros de la familia con interés en trabajar en ella. De no darse esta circunstancia, la venta de la empresa es una opción lógica. Todo ello implica un efecto negativo de Orientación Humana (OH) sobre la Gestión de la Empresa (GE).

Si se asocia la Orientación Emprendedora con estilo de gestión emprendedor no sería posible un consejo de administración con poder sobre los gestores (Cannella y Lubatkin, 1993), ni con la exigencia de un nivel de desempeño más allá del la propia autoexigencia del emprendedor (Fredrickson y otros, 2001). El nivel de profesionalización de la gestión tampoco debería estar apoyado por esta orientación, dado que la Orientación Emprendedora generaría modelos de gestión que en el apartado 3.1 del capítulo 2 han sido definidos como alternativos al profesional. Para este estilo de gestión, la sucesión es un problema relativamente sencillo, pues suele implicar la repetición del modelo, de forma que un nuevo emprendedor sustituye al anterior cuando llega el momento. El problema se reduciría, fundamentalmente, a seleccionar a la persona adecuada (Gimeno y Baulenas, 2003).

Rajan y Zingales (2001) afirman que el emprendedor utiliza el control sobre los recursos y los empleados como una forma de mantener un equilibrio de poder. Un control jerárquico escaso puede amenazar la posición de emprendedor, mientras que un exceso de autoridad puede desincentivar el compromiso de los ejecutivos. Por tanto, la centralización podrá ser tan alta como el liderazgo del emprendedor le permita.

La Orientación Financiera (OF) también tiene una influencia en GE. Así, para una orientación que busque la maximización del valor del accionista sí tiene sentido la existencia de un consejo de administración funcional que anteponga el desempeño de la

empresa a las relaciones políticas entre los accionistas. Ello implica la orientación de la compañía hacia la obtención de resultados, con lo cual se puede llegar a sustituir al CEO si eso fuera necesario.

La profesionalización de la gestión también tiene sentido dentro de esta orientación porque supone una disminución de dependencia respecto a un CEO determinado y el mantenimiento de un mayor control de la compañía. Así, para una persona con Orientación Financiera es admisible la sustitución de un CEO que no esté gestionando la compañía adecuadamente (Mizruchi, 1983). Igualmente parece razonable que esta orientación tienda a plantear correctamente la sucesión, dado que ello ayuda a la consecución de resultados financieros.

Esto permite elaborar las siguientes hipótesis:

H_{6.2.1}: La Orientación Humana (OH) tiene un efecto directo negativo en Gestión de la Empresa (GE).

H_{6.2.2}: La Orientación Emprendedora (OE) tiene un efecto directo negativo en Gestión de la Empresa (GE).

H_{6.2.3}: La Orientación Financiera (OF) tiene un efecto directo positivo en Gestión de la Empresa (GE).

La orientación dominante también tiene influencia en la GFE. La autoimposición de límites tiene sentido para la familia según sea la orientación dominante de ésta. Para la Orientación Humana (OH) no tiene sentido el establecimiento de límites, dado que esta orientación se caracteriza por pensar que la empresa debe estar al servicio de la familia. Por ello, una Orientación Humana (OH) no va a potenciar el establecimiento de un sistema institucional, ni la diferenciación entre la familia y la empresa ni el desarrollo de habilidades comunicativas que permitan mantener la relación familiar al mismo tiempo que se establecen límites

Por el contrario, para la Orientación Emprendedora (OE) sí que tiene sentido que la familia establezca límites a su intervención en la empresa. Hay un objetivo de rango superior como es el proyecto empresarial, objetivo al que la familia supedita sus intereses. Para ello es coherente el desarrollo de instrumentos de gestión que limiten la detracción por parte de la familia de recursos para que éstos sean empleados en el esfuerzo hacia el desarrollo de la compañía. Por ello, la Orientación Emprendedora debe favorecer la Gestión de la Familia Empresaria.

La Orientación Financiera tiene igualmente un efecto en GFE. Un interés financiero en la empresa implica una clara diferenciación mental entre los espacios de familia y de empresa. La familia se organiza de forma que puede maximizar el retorno aceptando la autoimposición de límites si ello conlleva unos mejores resultados. Intereses como satisfacción familiar o estatus ocupacional no son satisfechos a través de la empresa; la creación de espacios que delimiten claramente tiene pleno sentido. Ello implica que la Orientación Financiera debe tener un efecto positivo en GFE.

Ello permite elaborar el cuarto grupo de hipótesis relativas al plano ideológico:

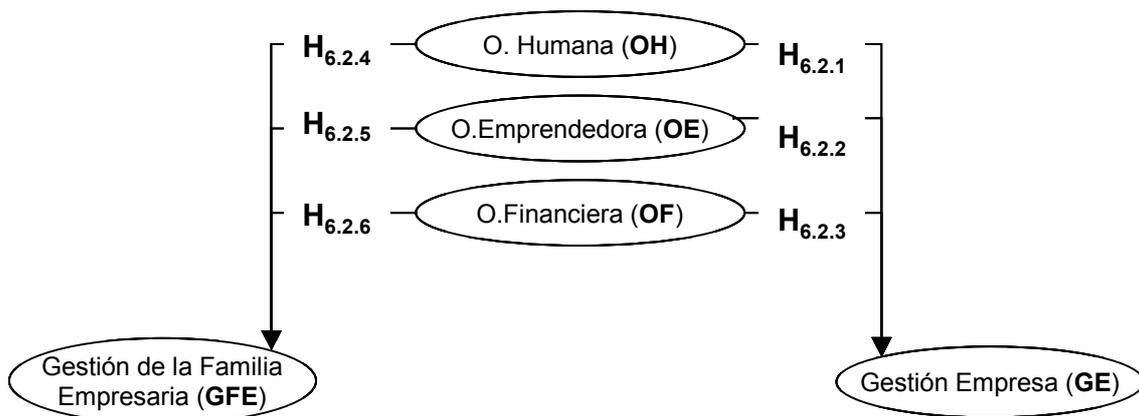
H_{6.2.4}: La Orientación Humana (OH) tiene un efecto directo negativo en Gestión de la Familia Empresaria (GFE).

H_{6.2.5}: La Orientación Emprendedora (OE) tiene un efecto directo positivo en Gestión de la Familia Empresaria (GFE).

H_{6.2.6}: La Orientación Financiera (OF) tiene un efecto directo positivo en Gestión de la Familia Empresaria (GFE).

El conjunto de hipótesis relativas a los efectos de las diferentes orientaciones dominantes y el resto de constructos quedan plasmados gráficamente en el cuadro número 20:

Cuadro nº 20: Hipótesis relativas al efecto de la ideología en la Gestión de la Empresa (GE) y de la Familia Empresaria.



2.6. SÍNTESIS DEL MODELO PROPUESTO

Las diferentes hipótesis que se han ido proponiendo en este capítulo conforman un modelo explicativo del comportamiento de la empresa familiar. El conjunto de hipótesis queda resumido en el cuadro número 21:

Cuadro 21: Conjunto de hipótesis

Hipótesis relativas al Modelo Evolutivo Tridimensional

- H₁: Los tres ejes (Familia, Propiedad y Empresa) corresponden a tres factores distintos de la empresa familiar.
- H_{2.1}: La antigüedad de la empresa influye de forma directa en el Eje de la Propiedad.
- H_{2.2}: La antigüedad de la empresa influye de forma directa en Eje de la Empresa.
- H_{2.3}: La edad de las personas influye de forma directa en el Eje de la Familia.
- H_{2.4}: Existen dos factores en los tres ejes del MET: uno que agrupa al Eje de la Empresa, y otro que agrupa al Eje de la Familia.

Hipótesis relativas a desempeño y el Eje de la Propiedad

- H_{3.1}: El desarrollo del Eje de la Propiedad tiene un efecto directo negativo en el grado de satisfacción de las relaciones familia-empresa.
- H_{3.2}: El desarrollo del Eje de la Propiedad tiene un efecto directo negativo en el desempeño económico de la empresa.

Hipótesis relativas a desempeño y el Eje de la Empresa

- H_{3.3}: El desarrollo del Eje de la Empresa tiene un efecto directo positivo en el desempeño económico de la empresa.

Hipótesis relativas a Gestión de la Empresa (GE)

- H_{4.1}: El desarrollo de la Gestión de la Empresa (GE) tiene un efecto directo positivo en el desempeño económico de la empresa.
- H_{4.2}: El desarrollo del Eje de la Empresa (EE) tiene un efecto directo positivo en el desarrollo de la Gestión de la Empresa (GE).
- H_{4.3}: El desarrollo de la Gestión de la Empresa (GE) tiene un efecto directo positivo en el desarrollo del Eje de la Empresa (EE).

Hipótesis relativas a Gestión de la Familia Empresaria (GFE)

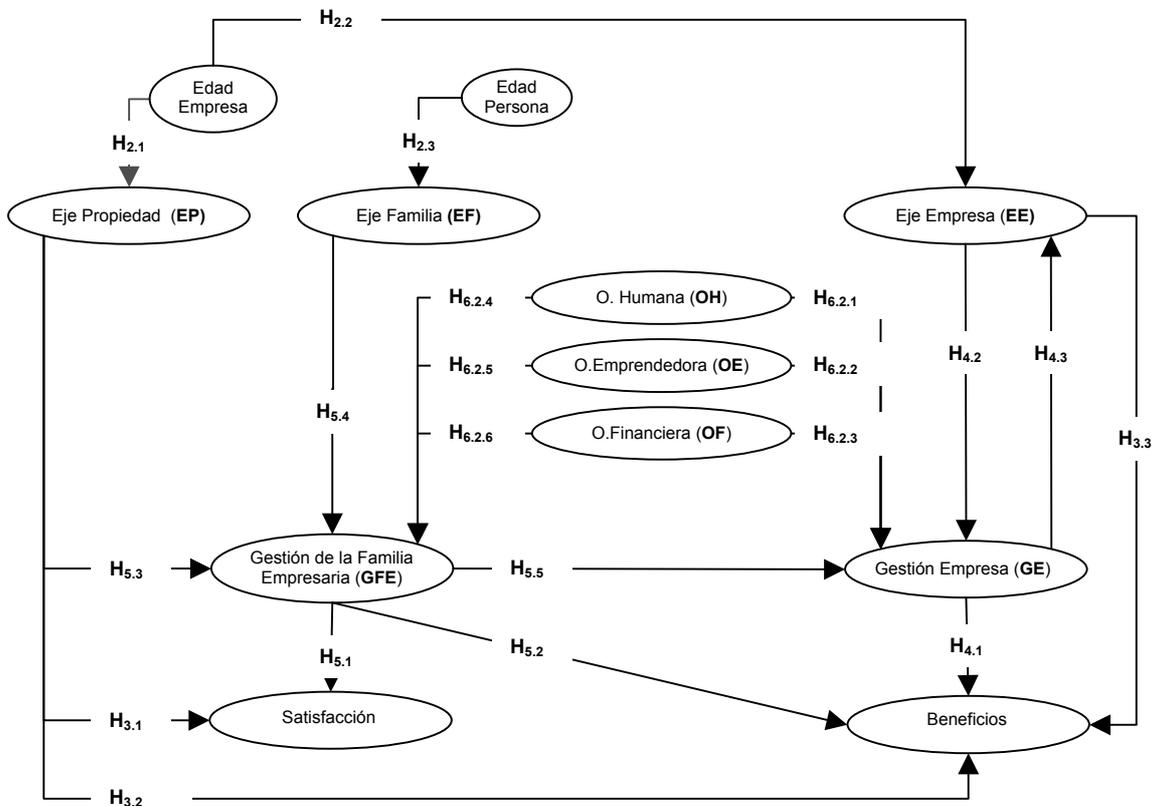
- H_{5.1}: El desarrollo de la Gestión de la Familia Empresaria (GFE) tiene un efecto positivo en la satisfacción de las relaciones familia-empresa.
- H_{5.2}: El desarrollo de la Gestión de la Familia Empresaria (GFE) tiene un efecto positivo en el desempeño económico-financiero.
- H_{5.3}: El desarrollo del Eje de la Propiedad (EP) tiene un efecto positivo en la Gestión de la Familia Empresaria (GFE).
- H_{5.4}: El desarrollo del Eje de la Familia (EF) tiene un efecto positivo en la Gestión de la Familia Empresaria (GFE).
- H_{5.5}: El desarrollo de la Gestión de la Familia Empresaria (GFE) tiene un efecto positivo en la Gestión de la Empresa (GE).

Hipótesis relativas a la dimensión Ideológica

- H_{6.1}: Las tres orientaciones dominantes (Humana, Emprendedora y Financiera) corresponden a tres factores distintos de la empresa familiar.
- H_{6.2.1}: La Orientación Humana (OH) tiene un efecto directo negativo en Gestión de la Empresa (GE).
- H_{6.2.2}: La Orientación Emprendedora (OE) tiene un efecto negativo directo en Gestión de la Empresa (GE).
- H_{6.2.3}: La Orientación Financiera (OF) tiene un efecto positivo directo en Gestión de la Empresa (GE).
- H_{6.2.4}: La Orientación Humana (OH) tiene un efecto directo negativo en Gestión de la Familia Empresaria (GFE).
- H_{6.2.5}: La Orientación Emprendedora (OE) tiene un efecto directo positivo en Gestión de la Familia Empresaria (GFE).
- H_{6.2.6}: La Orientación Financiera (OF) tiene un efecto directo positivo en Gestión de la Familia Empresaria (GFE).

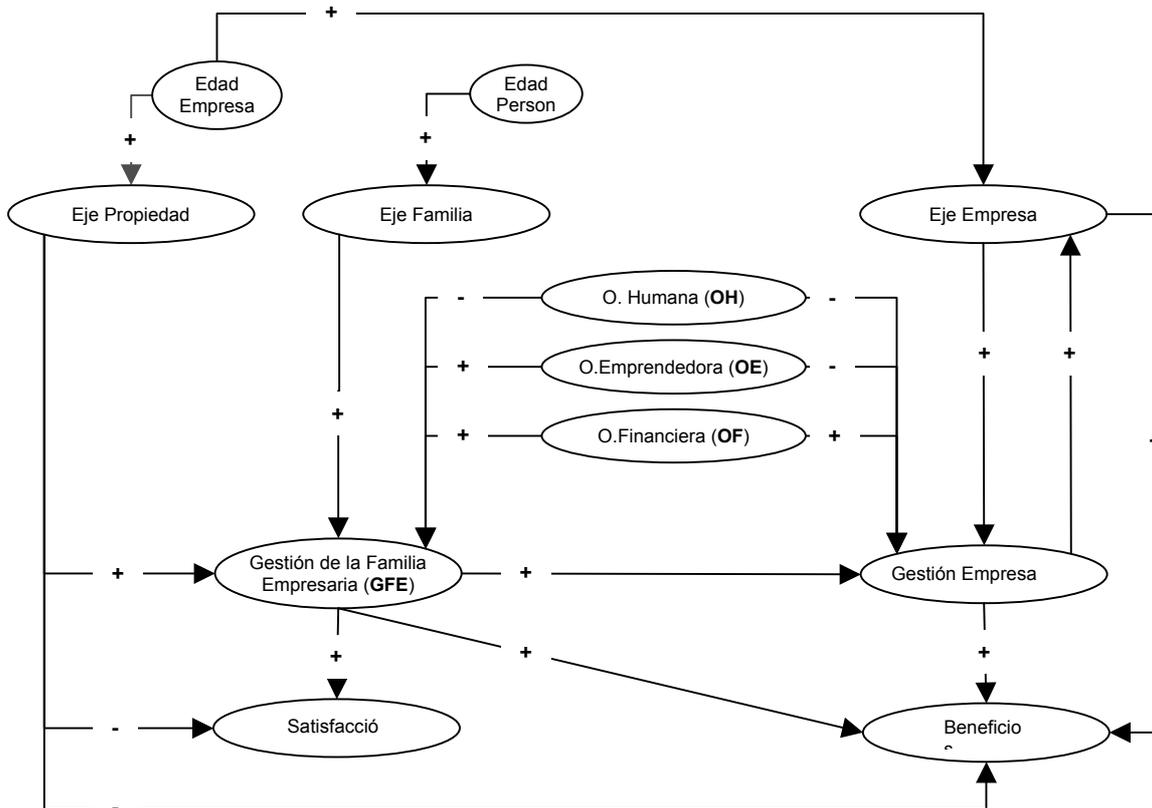
Todas las hipótesis de esta tesis, a excepción de la H₁, la H_{2.4} y la H_{6.1} corresponden a relaciones causales entre los diferentes constructos, que se grafican en el cuadro número 22:

Cuadro 22: Hipótesis relativas a relaciones causales



El cuadro número 23 recoge de una forma gráfica el signo de la relación causal contenido en cada una de las hipótesis. El signo positivo o negativo indica el signo del efecto de cada uno de los constructos sobre aquellos a los que este trabajo hipotetiza un efecto:

Cuadro 23: Signo de la hipótesis causales



3. *METODOLOGÍA*

3.1. OBTENCIÓN DE DATOS

El trabajo de campo para la obtención de datos se llevó a cabo en el año 2001 en la Comunidad de Madrid.³⁸ Ante la inexistencia de bases de datos específicas de empresas familiares se partió de la base de datos de la Comunidad de Madrid elaborada por la empresa Schober-PDM, que fue considerada la más completa.

Se definió el universo de las empresas que se pretendía estudiar como aquellas empresas familiares que tuvieran una facturación superior a 100 millones de las antiguas pesetas (es decir, superior a 601,012 €) y que además cumplieran por lo menos una de las dos condiciones siguientes (ambas se consideraron indicadores indistintos de que la empresa era familiar):

- Que dos o más miembros del consejo de administración o de la alta dirección compartieran un apellido.
- Que el apellido de un miembro del consejo de administración coincidiera con el nombre de la compañía.

Se fijó un límite inferior en la facturación para excluir del estudio a las microempresas, dado que éstas presentan características diferentes. Los criterios de apellido compartido o coincidencia del nombre de la empresa con un apellido fueron tomados como indicadores de existencia de relaciones familiares y, por lo tanto, de empresa familiar.³⁹ El resultado fue la obtención de un universo de 3.589 empresas familiares.

La recogida de datos se realizó a través de un cuestionario autoadministrado enviado por correo a la persona, identificada en la base de datos, con mayor jerarquía de cada empresa. El orden jerárquico definido fue el siguiente: presidente del consejo de administración, consejero delegado o gerente (ver anexo 4: «Cuestionario»). El cuestionario se envió por correo en la primera semana de septiembre de 2000. Durante la tercera y la cuarta semanas del mismo mes se llevó a cabo una campaña de seguimiento telefónico, en la que se efectuaron 2.464 llamadas telefónicas a las

³⁸ Los datos utilizados para la elaboración de este estudio se obtuvieron del trabajo que dirigió el autor de esta tesis en el año 2001 titulado *La Empresa Familiar en la Comunidad de Madrid: Características Estructurales*, trabajo realizado para Garrigues Abogados por encargo de Cajamadrid.

³⁹ Este mismo criterio fue utilizado por Daily y Dollinger (1993) para diferenciar las empresas familiares de las no-familiares en la base de datos *Harris' Industrial Directory*.

empresas de mayor facturación. El objetivo de las llamadas fue verificar la recepción del cuestionario por la persona adecuada y que éste fuera contestado.

Cuadro 24: Resultados de la campaña de seguimiento telefónico

	TOTAL
No contactados	182
Contactos no válidos	670
bajas	38
no colabora	93
no empresa familiar	201
teléfono erróneo	338
Contactos válidos (actualizados)	1.203
persona de contacto	284
secretaria	919
Otros contactos	409
propietario / encargado	64
directores de departamentos	47
Administración	74
familiares del presidente	61
otros empleados	163
Total	2.464

El resultado fue la recepción de 235 respuestas válidas. Dado que un 8,15 % del conjunto de llamadas telefónicas resultaron no ser empresas familiares (201 sobre 2.464), se aplicó este mismo porcentaje al conjunto del universo, con lo que éste quedó definido en 3.298 empresas. Por ello, los 235 casos corresponden a un 7,13 % del universo.

Esta tasa de respuesta es similar a otras obtenidas con cuestionarios extensos realizados sobre empresa familiar⁴⁰ (Smyrnos y otros, 2003; Corbetta y Montemerlo, 1999; Astrachan y otros, 2003).⁴¹

⁴⁰ Es importante citar que el grado de respuesta no es crítico en esta tesis, dado que el objeto consiste en identificar relaciones entre variables internas de las empresas estudiadas, no realizar inferencias respecto a una población.

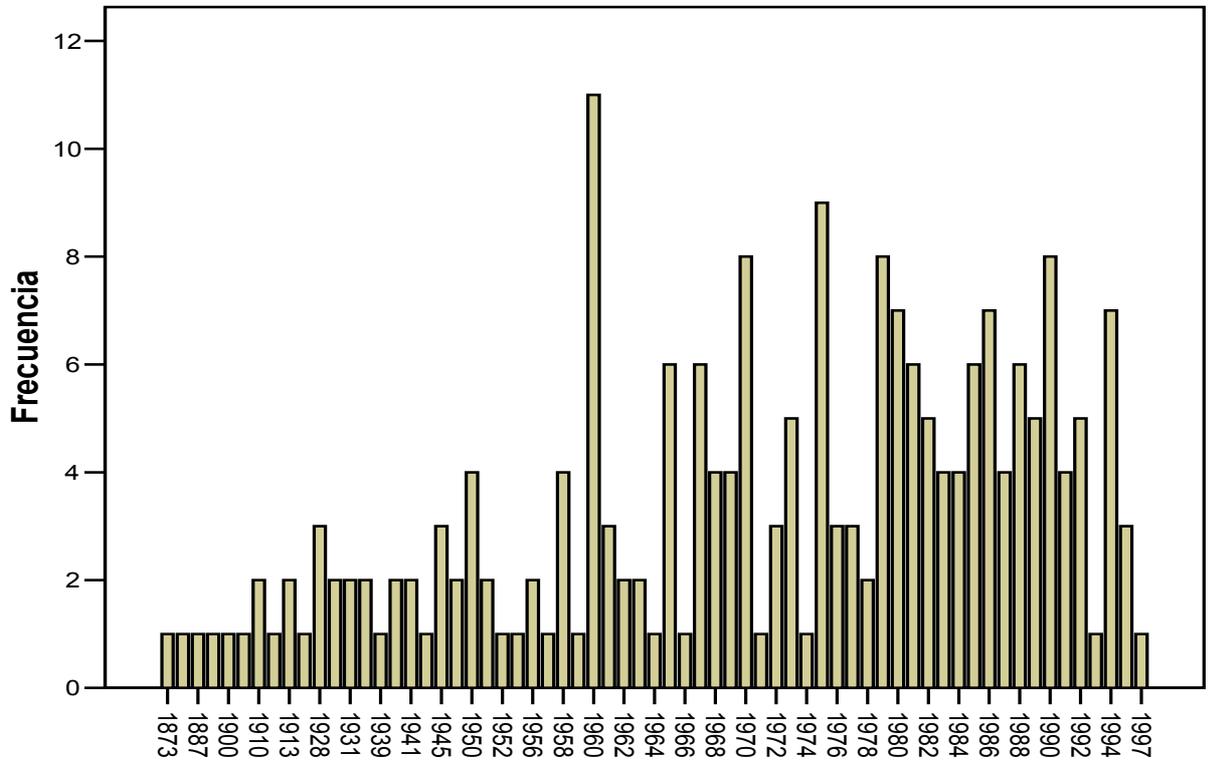
⁴¹ Corbetta y Montemerlo (1999), en un trabajo similar a éste, obtuvieron un índice de respuesta válida del 6,1 % (4.100 cuestionarios enviados y 252 respuestas válidas recibidas). Smyrnos y otros (2003) obtuvieron un porcentaje de respuesta del 4,2 % en un cuestionario de similar extensión enviado a los socios del *Family Business Network* (FBN). Astrachan y otros (2003) obtuvieron un índice de respuesta del 3,0 % en un cuestionario también similar (38.000 cuestionarios enviados y 1.143 respuestas recibidas).

Se controló el sesgo de no-respuesta comparando las primeras respuestas (primera mitad) con las últimas respuestas (segunda mitad) (Amstrong y Overton, 1977). Así, no se observaron diferencias significativas en variables como *edad de la empresa, sectores en los que opera, generación de la empresa, edad de la persona que responde o posición que ocupa la persona que responde*. Sí se apreciaron diferencias en cuanto a tamaño, diferencias que son lógicas dado que las llamadas telefónicas se centraron en las compañías de mayor facturación.

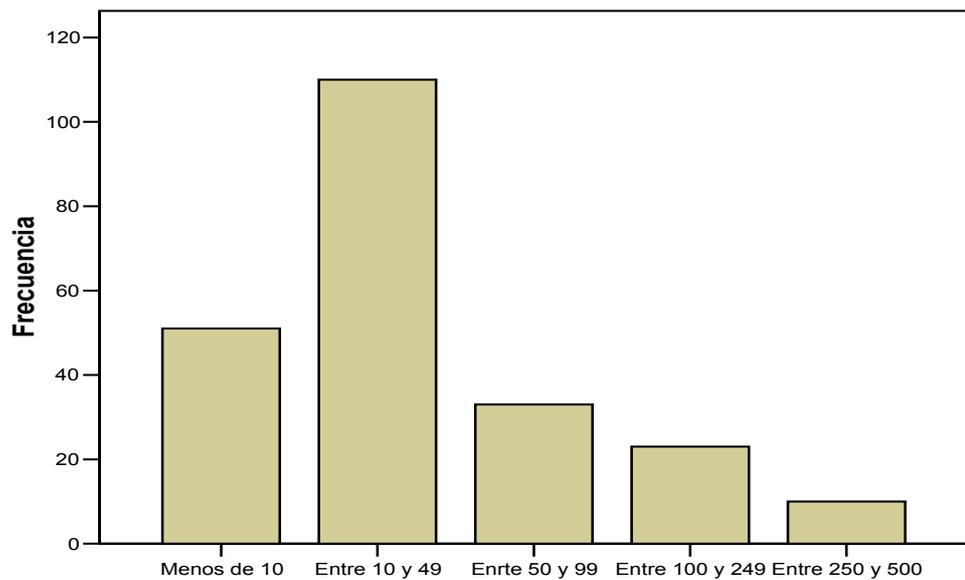
En un trabajo que busque hacer un análisis causal entre un conjunto de variables en un grupo de empresas, el atributo crítico de calidad de los datos no radica en su representatividad, sino en la existencia de diversidad suficiente para que puedan testarse los diferentes constructos y las relaciones existentes entre ellos. Independientemente de la inexistencia de sesgo de no-respuesta, la literatura sobre este tema indica que los índices de respuesta pueden afectar a la distribución de las variables, pero muy escasamente, si es que la tienen, a la relación entre ellas (Voogt, 2004).

Ello hace que la calidad de los datos del presente trabajo estribe en la existencia de suficiente varianza entre ellos para que el análisis propuesto pueda ser realizado. Las diferencias entre las distintas empresas que componen el estudio son lo suficientemente grandes como para poder llevar a cabo un análisis empírico como el propuesto. En los cuadros número 25, 26 y 27 se grafica la distribución de tres variables indicativas de la variabilidad de los datos recogidos en el estudio. En el anexo número 1 está recogida la distribución de frecuencias de todas las variables.

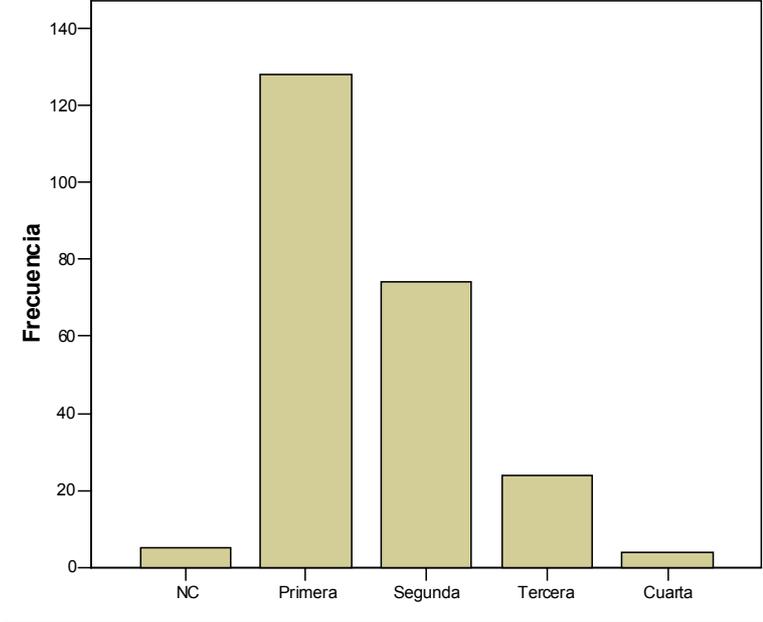
Cuadro 25: Frecuencias de «año de fundación»



Cuadro 26: Frecuencias de «n.º de empleados»



Cuadro 27: Frecuencias de «generación»



3.2. DEFINICIÓN DE LOS CONSTRUCTOS

Esta tesis propone un conjunto de constructos que deben ser tratados mediante indicadores o variables, de forma que pueda testarse la validez del conjunto de hipótesis propuestas. En esta sección se definirá cómo se abordarán los distintos constructos en el trabajo de campo (ver cuadro número 28):

Cuadro 28: Constructos

CONCEPTO-MODELO	CONSTRUCTO / VARIABLE
Modelo Evolutivo Tridimensional	Eje de la Empresa (EE) Eje de la Propiedad (EP) Eje de la Familia (EF)
Gestión	Gestión de la Familia Empresaria (GFE) Gestión de la Empresa (GF)
Modelo Mental	Orientación Humana (OH) Orientación Emprendedora (OE) Orientación Financiera (OF)
Desempeño	Satisfacción de las relaciones familia-empresa Desempeño económico-financiero
Variable exógena	Edad de la empresa Edad de la persona

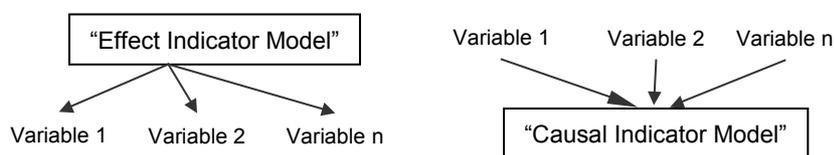
En el diseño de investigaciones en ciencias sociales, Blalock (1960) diferencia dos tipos de conceptos: los contruidos con la intuición (*concepts by intuition*) y los contruidos por definición (*concepts by definition*). Los primeros son aquellos en los que existe una relación muy cercana entre la variable observable (o la pregunta) y el constructo, mientras que los segundos son aquellos en los que la relación entre la variable observada y el constructo no es obvia, sino que se construye a partir de una definición teórica.

Los *concepts by definition* se pueden construir a partir de un modelo de indicadores de efecto (*effect indicator model*) o de un modelo de indicadores causales (*causal indicator model*), según como se interprete la relación entre las variables observadas y el

constructo definido (Sarís y otros, 2003). En el primer caso, el concepto se construye a partir de las correlaciones entre las variables, por lo que la calidad del resultado puede ser estimada (*cronbach alpha*, por ejemplo).

Por el contrario, en el caso del *causal indicator model*, los conceptos son en sí mismos el resultado de la existencia de las variables, por lo que el constructo resultante no implica relación entre las variables observadas. Ello hace que la posible correlación existente entre las variables sea independiente del constructo medido. Por tanto, el constructo no puede ser evaluado por la correlación existente entre las variables que lo componen.

Cuadro 29: Tipos de *concepts by definition*



Fuente: Sarís y otros, 2003

3.2.1. Constructos relativos al MET

Los constructos relativos al MET (*Eje de la Empresa, Eje de la Propiedad, Eje de la Familia*) son constructos del tipo *concepts by definition* contruidos como *causal models*, es decir, son el resultado de las variables que los conforman. Así, por ejemplo, una empresa familiar no tendrá un número de empleados u otro por el hecho de estar situada en un lugar u otro del Eje de la Empresa (EE), sino que precisamente por el hecho de tener un determinado número de empleados estará situada en un lugar en el Eje de la Empresa (EE). Las variables que definirán los constructos relativos al MET se han seleccionado por ser las que mejor se aproximaban a la descripción que los autores del Modelo hacen de cada uno de los ejes (ver apartado 1 del capítulo 2).

Cuadro 30: Variables de los constructos del MET

<u>Constructo</u>	<u>Variable</u>	<u>N.º pregunta</u>
Eje de la Empresa (EE)	EE.1. Número de empleados	5
	EE.2. Número de empresas que conforman el grupo	10
	EE.3. Número de sectores en los que opera	1 *
Eje de la Propiedad (EP)	EP.1. Número actual de accionistas	7
	EP2. Número de accionistas estimado en la próxima generación	8
	EP.3. Generación	83
Eje de la Familia (EF)	EF.1. Edad de la persona ⁴²	77
	EF.2. Estado civil	84
	EF.3. Tenencia de hijos	85 *

* Variable no correspondiente a una pregunta del cuestionario; construida a partir de varias preguntas o ítems del cuestionario.

3.2.2. Constructos relativos a Gestión

Tanto el constructo *Gestión de la Empresa* (GE) como el constructo *Gestión de la Familia Empresaria* (GFE) son también constructos del tipo *concepts by definition* construidos como *causal models*. Así, por ejemplo el hecho de tener desarrollado el consejo de administración hará que se considere más desarrollada la GE, y no al revés.

Las variables correspondientes a *Consejo de Administración* (GE.1) y *Consejo de Familia* (GFE.1) se han construido mediante la combinación de dos preguntas del cuestionario: la existencia del órgano y el grado de cumplimiento de su función (Huse, 2000). Así, se ha creado una variable con una escala tipo Likert de 1 a 6, donde 1 indica la no-existencia de consejo y los números 2 al 5 corresponden a una funcionalidad creciente.

⁴² La variable *Edad de la persona* forma parte del constructo *Eje de la Familia*, dado que es una variable imprescindible para definir el ciclo de vida de la familia, pese a participar como una variable exógena del modelo. Esto hace que la hipótesis del efecto de la variable *Edad de la persona* en el constructo *Eje de la Familia* (H_{2.3}) sea evidente, dado que esta variable forma parte del constructo.

Cuadro 31: Variables de los constructos de gestión

Constructo	Variables	N.º pregunta
Gestión de la Empresa (GE)		
	GE.1. Existencia y valoración del Consejo de Administración	24 + 25
	GE.2. Existencia de contabilidad analítica	70
	GE.3. Existencia de un documento con objetivos y planes de trabajo de la empresa	33
	GE.4. Existencia de un comité de dirección	34
	GE.5. Existencia de otras personas, además del director general y del director financiero, que conozcan la cuenta de explotación	66
	GE.6. Haber pensado cómo hacer la sucesión en la gerencia	54
Gestión de la Familia Empresaria (GFE)		
	GFE.1. Existencia y valoración del Consejo de Familia	27+28
	GFE.2. Existencia de Protocolo	29
	GFE.3. Posibilidad de la utilización de fondos de la empresa para fines particulares	42
	GFE.4. Igualdad de acceso entre familiares y no familiares a la alta dirección	38
	GFE.5. Igualdad en la fijación de salarios entre familiares y no familiares	39
	GFE.6. Tenencia de información escrita por los familiares accionistas que no trabajan en la empresa	72
	GFE.7. Conocimiento por parte de la generación entrante de cómo se ha pensado la sucesión	58

3.2.3. Constructos formados por una sola pregunta directa

Los constructos *Satisfacción* y *Desempeño* están formados por una única variable, al igual que, lógicamente, *Edad de la Empresa*.

En la gran cantidad de estudios en que se ha empleado el constructo *Desempeño económico-financiero* se han utilizado distintas variables para tratar esta dimensión (Cameron y Whetten, 1983; Venkatraman y Ramanujam, 1986). Cuando las empresas estudiadas son compañías que cotizan se han utilizado con frecuencia variables

financieras como la tasa de retorno de la inversión (ROI) (Monsen y otros, 1968; Palmer, 1973), la tasa de retorno sobre el valor de las acciones (ROE) (Elliott, 1972; Madden, 1982; Levin y Levin, 1982) o la Q de Tobin⁴³ (Lindberg y Ross, 1981).

Cuando la medición de resultados se lleva a cabo en empresas de nueva creación, Planellas (1996) identifica diferentes criterios en la medición de desempeño como son beneficios (McDougall y otros, 1992; Roure y Keeley, 1990), crecimiento en ventas (Eisenhardt y Schoonhoven, 1990), supervivencia (Stearns y otros, 1995; Brüderl y otros, 1992) o criterios mixtos que incorporan diversas variables relativas a las anteriores (Tsai y otros, 1991; Chandler y Hanks, 1994; Kunkel y Hofer, 1993).

El desempeño en pequeñas y medianas empresas ha sido medido a través de una gran diversidad de variables como crecimiento sobre ventas y margen (Robinson, 1983), liquidez (Dyson, 1997), creación de puestos de trabajo (Gestead y Cowling, 1997; Jennings y Beawer, 1997), índices compuestos (Venkatraman y Ramanujam, 1986; McKiernan y Morris, 1994) o tasa de retorno de la inversión. En estos indicadores de desempeño se mezclan variables que en esta tesis han sido definidas como correspondientes al Eje de la Empresa (*cifra de ventas*, por ejemplo) con variables que se corresponderían con el constructo de *Desempeño económico-financiero*.

En este trabajo se va a tratar el desempeño económico-financiero con la variable *crecimiento en el beneficio en los últimos 5 años*. La utilización de esta variable tiene las características que Venkatraman y Ramanujam (1986) sugieren, como son que las personas las retengan en la memoria y que no estén sujetas a agregaciones e interpretaciones. Además, el hecho de que no se solicite una cifra precisa ayuda a evitar el segundo problema citado por estos autores, el de la confidencialidad.

Los constructos formados por una sola variable están recogidos en la tabla siguiente:

⁴³ Es la ratio entre el valor de mercado de una empresa y el costo de reposición de sus activos.

Cuadro 32: Constructos formados por una sola variable

Constructo	Variable	N.º pregunta
Edad de la empresa	E1. Año de fundación	2
Edad de la persona	E2. Edad de la persona	77
Satisfacción	S1. ¿Está satisfecho de cómo están estructuradas las relaciones entre su familia y su empresa?	75
Desempeño	P1. ¿Cuál ha sido la tendencia de su cifra de beneficios durante los últimos 5 años?	48

3.2.4. Constructos de Orientación Dominante

Los constructos relativos a la ideología (*Orientación Humana, Emprendedora y Financiera*) son también constructos del tipo *concepts by definition* contruidos como *causal indicator models*. Así, por ejemplo, sucederá que una persona, por el hecho de tener una Orientación Humana, estará dispuesta a darle trabajo a un hijo si éste no encuentra un buen trabajo alternativo. No sucederá lo contrario, es decir, que sea por el hecho de aceptar darle este trabajo al hijo, que esta persona sea de Orientación Humana.

Hay también diferencias entre las variables que componen estos constructos y las anteriores. Las anteriores eran variables objetivas (Saris y otros, 2003), entendidas como «responses to factual questions that refer to a physical or social reality and which could theoretically be verified by the researcher» (p. 4, cap. 2). Por el contrario, las variables con las que se crearán los constructos de orientación dominante son variables subjetivas. Este tipo de variables incluyen «cognitions, evaluations, evaluative beliefs, feelings, preferences, values, rights, norms and policies, actions tendencies, expectations».

Cada uno de los constructos de orientación dominante ha sido construido a partir de dos variables subjetivas formadas según el grado de acuerdo (escala Likert de 1 a 5). Dado que se han definido los constructos de orientación dominante como categorías radiales

(Lakoff, 1987), el máximo grado de acuerdo en las dos preguntas correspondería al tipo central de la categoría («prototipo»)⁴⁴

Cuadro 33: Variables de los constructos de Orientación Dominante

Constructo	Variables	N.º pregunta
Orientación Humana	CH1. Me gustaría que en mi empresa trabajara el mayor número posible de familiares.	12
	CH2. Si un hijo no encuentra un trabajo adecuado, es lógico que entre a trabajar en la empresa familiar.	21
Orientación Emprendedora	CE1. El objetivo principal de nuestra empresa es el crecimiento continuado, por encima de cualquier otra cosa.	14
	CE2. El mejor empresario es aquel que consigue ser líder de su sector.	22
Orientación Financiera	CF1.16.f. La familia debe dejar la dirección de la empresa a los profesionales no-familiares.	16
	CF2.16.j. La familia debe estar distanciada de la empresa y limitarse a obtener rentabilidad de ella.	20

⁴⁴ En cada caso dominará una orientación sobre las otras en la medida en que el resultado sea alto en las preguntas que tratan esa orientación, y bajo en las que tratan las otras dos. La orientación dominante se calculará a partir de la identificación de tres factores que carguen sobre las preguntas de cada orientación.

3.3. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS

3.3.1. Análisis factorial exploratorio

El análisis factorial es un método de interdependencia utilizado para identificar la existencia de una pequeña cantidad de factores que son responsables de la interdependencia entre variables. A través de un procedimiento de obtención de puntuaciones factoriales⁴⁵ la información es reducida a un número menor de factores inobservados.

En esta investigación se utilizará el análisis factorial para confirmar la validez de algunos de los constructos teóricos que se han medido con diversas variables en el cuestionario (Jöreskog, 1969).

Batista y otros (2004, p. 23), refiriéndose al análisis factorial exploratorio, afirman: «El análisis factorial exploratorio incluye un primer supuesto sustantivo: cada ítem tiene dos fuentes de variación: la común y la única. Este supuesto se especifica mediante una ecuación de regresión, que relaciona los ítems (dependientes) con los factores, cuya naturaleza latente es precisamente lo que diferencia este modelo del de regresión. Estos factores constituyen y explican la parte común o compartida por los ítems y se conocen como factores comunes.»

La carga de un ítem sobre un factor («saturación») puede interpretarse como el coeficiente de regresión del ítem sobre el factor resultante (Batista y otros, 2004). Para establecer la carga de las variables en los distintos factores se utilizará análisis de componentes principales y después rotación *varimax*.

Esta metodología permite identificar factores no necesariamente ortogonales entre sí. Así, podrá decirse que una variable se encuentra explicada por uno de los factores en la medida en que cargue mucho en ese factor y poco en el resto (Sharma, 1996). El análisis factorial exploratorio será la metodología utilizada para testar las dos hipótesis siguientes:

⁴⁵ *Factor scores*.

H₁: Los tres ejes (Familia, Propiedad y Empresa) corresponden a tres factores distintos de la empresa familiar.

H_{6.1}: Las tres orientaciones dominantes (Humana, Emprendedora y Financiera) corresponden a tres factores distintos de la empresa familiar.

En la medida en que se obtengan tres factores que representen a los tres ejes (H₁) o a las tres orientaciones dominantes (H_{6.1}) podrán darse estas hipótesis por validadas. Siguiendo prácticas aceptadas, en este trabajo se entenderá que una variable está asociada a un factor cuando la carga de factor sea igual o superior a 0,6 y el coeficiente asociado al resto de factores sea igual o inferior a 0,4 (Mustakallio, 2002).

3.3.2. Análisis de correspondencias múltiples

El análisis de correspondencias múltiples se diferencia del análisis factorial exploratorio por la naturaleza de las variables que trata: el primero lo hace con variables nominales u ordinales, mientras que el segundo lo hace con variables de intervalo o razón.

Respecto a la diferencia entre ambas técnicas, afirman Batista y Sureda (1998):

«El objetivo de las técnicas estadísticas multivariantes que analizan la interdependencia entre variables consiste en determinar un menor número de dimensiones (factores o componentes), cuya mayor relevancia conceptual permita sintetizar la compleja información de partida. Cuando las variables son continuas, desde los sesenta, la técnica de Análisis en Componentes Principales (ACP) o el modelo de Análisis Factorial Exploratorio (AFE) han sido los procedimientos apropiados para analizar la interdependencia de un conjunto de indicadores. Los factores subyacentes obtenidos operativizan conceptos compartidos por las variables observables, y por tanto sintetizan, explican o son responsables de las relaciones observadas entre aquellos indicadores, es decir, caracterizan su estructura de interdependencia. En cambio, cuando las variables estudiadas son cualitativas, es necesario acudir al Análisis de Correspondencias Simple (AC) o Análisis de Correspondencias Múltiple (ACM) para obtener estas dimensiones subyacentes que permitirán interpretar de forma rápida y sugerente las relaciones de interdependencia del conjunto de variables originales.»

El análisis de correspondencias múltiples se utilizará en este trabajo para la obtención de los constructos *Eje de la Empresa* (EE), *Eje de la Propiedad* (EP), *Eje de la Familia* (EF), *Gestión de la Familia Empresaria* (GFE) y *Gestión de la Empresa* (GE). Estos

constructos serán calculados a partir de la primera categoría común que obtenga el paquete informático. Este método se denomina *análisis de homogeneidad*⁴⁶ (HOMALS) en el paquete informático utilizado para este cálculo (SPSS).

El sistema genera la siguiente información:

- La dimensión (en este caso sólo una) en forma de variable continua.
- Su valor propio (*eigenvalue*), es decir, la varianza explicada por la dimensión obtenida.
- La carga de cada una de las variables en la composición del constructo y su signo. El comportamiento de cada uno de los ítems posibles de cada una de las variables. La presencia de las variables en el constructo tendrá sentido en la medida en que los signos y las ponderaciones se comporten según lo previsto por el modelo teórico que sustenta el constructo.

3.3.3. Modelo de Ecuaciones Estructurales

Los modelos de Ecuaciones Estructurales son aquellos en los que se establecen efectos causales entre los constructos o variables que lo componen. Permiten, por tanto, evitar la limitación del análisis de correlaciones al establecer que dos fenómenos suceden conjuntamente sin que se pueda identificar la existencia de causalidad entre ellos.

El efecto de una variable sobre otra puede ser de tres tipos: directo, indirecto y espurio⁴⁷ (ver cuadro número 34). Se produce un efecto directo entre dos variables cuando una variación en una de ellas genera una variación en la otra. El efecto será indirecto cuando la variación en una variable afecta a una segunda a través de una tercera variable. Una relación entre dos variables será espuria cuando, pese a existir correlación entre ellas, ésta sea el resultado de que ambas estén afectadas por una tercera variable. Así, por ejemplo, es probable que en un colectivo social haya correlación positiva entre la tenencia de vehículos de lujo y la tenencia de viviendas de lujo, pero sin que una variable

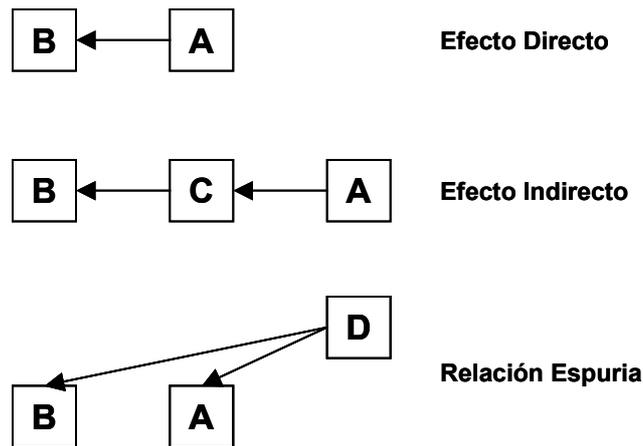
⁴⁶ HOMALS («análisis de la homogeneidad») es una técnica próxima al análisis de correspondencias múltiples, que, más que establecer un espacio factorial donde ubicar las categorías de las variables nominales, busca nuevas escalas para cada variable categórica cuya correlación con el factor sea máxima, es decir, que maximice la correlación entre las variables categóricas.

⁴⁷ Existirían otro tipo de efectos que pueden ser considerados como evoluciones de los anteriores, como el efecto recíproco, el condicional (Saris y Stronkhorst, 1984) o el conjunto (Batista y Coenders, 2000).

tenga efecto sobre otras, sino que ambas estarán afectadas por una tercera variable (nivel de renta).

El cuadro siguiente grafica los distintos tipos de efecto:

Cuadro 34: Tipos de efectos



Los modelos de ecuaciones estructurales permiten estimar efectos entre un conjunto de variables que han sido definidas en un modelo teórico. Habrá dos tipos de variables: las variables exógenas (representadas como x) son aquellas no afectadas por otras variables del modelo, mientras que las variables endógenas (representadas como y) son aquellas que sí son afectadas por alguna de las otras variables que contiene el modelo.

El conjunto de hipótesis que propone esta tesis implica la existencia de determinados efectos entre los constructos definidos anteriormente. Ello permite la operacionalización de las hipótesis como un modelo de efectos que pueda ser contrastado a través de la validación del conjunto de ecuaciones del modelo estructural.

En el modelo que se propone, *Edad de la empresa*, *Edad de la persona*, *Orientación Humana*, *Orientación Emprendedora* y *Orientación Financiera* son variables exógenas, mientras que el resto son variables endógenas, es decir, estarán afectadas por otras variables del modelo.

El resultado de una variable endógena es consecuencia de los efectos directos e indirectos de las otras variables endógenas, de los efectos directos e indirectos de las variables exógenas del modelo, junto a un valor «zeta» (ζ) que representa las posibles

perturbaciones existentes. Se entiende por *distorsión* el efecto provocado por un conjunto de causas como son: variables no conocidas, variables conocidas pero omitidas en el modelo, aleatoriedad del comportamiento humano y errores de medición de la variable dependiente.

Las hipótesis que esta tesis propone son relaciones directas entre variables. El conjunto de relaciones directas propuestas (cuadros número 21 y 22) conforman un modelo resultado del cual aparecen igualmente relaciones indirectas. Así, por ejemplo el Eje de la Propiedad (EP) tendría un efecto indirecto sobre Gestión de la Empresa (GE), al tener un efecto directo sobre Gestión de la Familia Empresaria (GFE) y éste a su vez tenerlo sobre la Gestión de la Empresa (GE).

Ello supone que puede crearse un sistema de ecuaciones mediante el cual las diferentes variables endógenas podrían ser calculadas como resultado de la suma de los efectos de otras variables endógenas (y), variables exógenas (x) y las distorsiones (ζ). El coeficiente que recoge el efecto de una variable endógena sobre otra variable endógena está representado por la notación «beta» (β), mientras que el coeficiente que recoge el efecto de una variable exógena sobre una variable endógena está representado por la notación «gamma» (γ).

El cuadro número 35 recoge la notación del sistema de ecuaciones:

Cuadro 35: Notación del sistema de ecuaciones

x		Variable exógena
y		Variable endógena
ζ	zeta	Perturbación
B_{12}	beta	Efecto de la variable endógena y_2 sobre la variable endógena y_1
γ_{12}	gamma	Efecto de la variable exógena X_2 sobre la variable endógena Y_1

A los efectos de la formulación del conjunto de ecuaciones estructurales, los diferentes constructos quedan codificados de la siguiente forma:

Cuadro 36: Notación de los constructos

Codificación	Abreviatura	Descripción
Y ₁	EP	Eje de la Propiedad
Y ₂	EE	Eje de la Empresa
Y ₃	EF	Eje de la Familia
Y ₄	GE	Gestión de la Empresa
Y ₅	GFE	Gestión de la Familia Empresaria
Y ₆	B°	Beneficios
Y ₇	S	Satisfacción
X ₁	Edad E.	Edad Empresa
X ₂	Edad P	Edad Persona
X ₃	OH	Orientación Humana
X ₄	OE	Orientación Emprendedora
X ₅	OF	Orientación Financiera

A partir de las distintas hipótesis que se han formulado en esta tesis puede elaborarse un conjunto de ecuaciones estructurales que recojan tanto los efectos directos entre variables como los efectos indirectos y las posibles perturbaciones existentes. El conjunto de hipótesis, graficadas en el cuadro número 22, serán codificadas con una beta (β) o una gamma (γ) según sea una variable causal endógena o exógena, con dos subíndices. El primero indicará la variable afectada y el segundo la variable causante.

Cuadro 37: Notación de las hipótesis causales

Coefficiente	Hipótesis
	<u>Hipótesis relativas al Modelo Evolutivo Tridimensional</u>
----	<i>H1: Los tres ejes (Familia, Propiedad y Empresa) corresponden a tres factores distintos de la empresa familiar.</i>
γ_{11}	<i>H_{2.1}: La antigüedad de la empresa influye de forma directa en el Eje de la Propiedad.</i>
γ_{21}	<i>H_{2.2}: La antigüedad de la empresa influye de forma directa en Eje de la Empresa.</i>
γ_{32}	<i>H_{2.3}: La edad de las personas influye de forma directa en el Eje de la Familia.</i>
----	<i>H_{2.4}: Existen dos factores en los tres ejes del MET: uno que agrupa al Eje de la Empresa y al Eje de la Propiedad, y otro que agrupa al Eje de la Familia.</i>

<u>Hipótesis relativas a Desempeño y el Eje de la Propiedad</u>	
$\beta_{7.1}$	<i>H_{3.1}: El desarrollo del Eje de la Propiedad tiene un efecto directo negativo en el grado de satisfacción de las relaciones familia-empresa.</i>
$\beta_{6.1}$	<i>H_{3.2}: El desarrollo del Eje de la Propiedad tiene un efecto directo negativo en el desempeño económico de la empresa.</i>
<u>Hipótesis relativas a Desempeño y el Eje de la Empresa</u>	
$\beta_{6.2}$	<i>H_{3.3}: El desarrollo del Eje de la Empresa tiene un efecto directo positivo en el desempeño económico de la empresa.</i>
<u>Hipótesis relativas a Gestión de la Empresa (GE)</u>	
$\beta_{6.4}$	<i>H_{4.1}: El desarrollo de la Gestión de la Empresa (GE) tiene un efecto directo positivo en el desempeño económico de la empresa.</i>
$\beta_{4.2}$	<i>H_{4.2}: El desarrollo del Eje de la Empresa (EE) tiene un efecto directo positivo en el desarrollo de la Gestión de la Empresa (GE).</i>
$\beta_{2.4}$	<i>H_{4.3}: El desarrollo de la Gestión de la Empresa (GE) tiene un efecto directo positivo en el desarrollo del Eje de la Empresa (EE).</i>
<u>Hipótesis relativas a Gestión de la Familia Empresaria (GFE)</u>	
$\beta_{7.5}$	<i>H_{5.1}: El desarrollo de la Gestión de la Familia Empresaria (GFE) tiene un efecto positivo en la satisfacción económica de la empresa.</i>
$\beta_{6.5}$	<i>H_{5.2}: El desarrollo de la Gestión de la Familia Empresaria (GFE) tiene un efecto positivo en el desempeño económico-financiero.</i>
$\beta_{5.1}$	<i>H_{5.3}: El desarrollo del Eje de la Propiedad (EP) tiene un efecto positivo en la Gestión de la Familia Empresaria (GFE).</i>
$\beta_{5.3}$	<i>H_{5.4}: El desarrollo del Eje de la Familia (EF) tiene un efecto positivo en la Gestión de la Familia Empresaria (GFE).</i>
$\beta_{4.5}$	<i>H_{5.5}: El desarrollo de la Gestión de la Familia Empresaria (GFE) tiene un efecto positivo en la Gestión de la Empresa (GE).</i>
<u>Hipótesis relativas a la Dimensión Ideológica</u>	
----	<i>H_{6.1}: Las tres orientaciones dominantes (Humana, Emprendedora y Financiera) corresponden a tres factores distintos de la EF</i>
$\gamma_{4.3}$	<i>H_{6.2.1}: La Orientación Humana (OH) tiene un efecto directo negativo en Gestión de la Empresa (GE).</i>
$\gamma_{4.4}$	<i>H_{6.2.2}: La Orientación Emprendedora (OCE) tiene un efecto negativo directo en Gestión de la Empresa (GE).</i>
$\gamma_{4.5}$	<i>H_{6.2.3}: La Orientación Financiera (OCF) tiene un efecto positivo directo en Gestión de la Empresa (GE).</i>
$\gamma_{5.3}$	<i>H_{6.2.4}: La Orientación Humana (OH) tiene un efecto directo negativo en Gestión de la Familia Empresaria (GFE).</i>
$\gamma_{5.4}$	<i>H_{6.2.5}: La Orientación Emprendedora (OE) tiene un efecto directo positivo en Gestión de la Familia Empresaria (GFE).</i>
$\gamma_{5.5}$	<i>H_{6.2.6}: La Orientación Financiera (OF) tiene un efecto directo positivo en Gestión de la Familia Empresaria (GFE).</i>

En el cuadro número 38 se recoge la notación del cálculo de cada uno de los constructos propuestos en esta tesis:

Cuadro 38: Formulación de los constructos: sistema de ecuaciones

$$\begin{aligned} Y_1 &= \gamma_{11} X_1 + \zeta \\ Y_2 &= \beta_{24} Y_4 + \gamma_{21} X_1 + \zeta \\ Y_3 &= \gamma_{32} X_2 + \zeta \\ Y_4 &= \beta_{42} Y_2 + \beta_{25} Y_5 + \gamma_{43} X_3 + \gamma_{44} X_4 + \gamma_{45} X_5 + \zeta \\ Y_5 &= \beta_{51} Y_1 + \beta_{53} Y_3 + \gamma_{54} X_4 + \gamma_{55} X_5 + \zeta \\ Y_6 &= \beta_{61} Y_1 + \beta_{64} Y_4 + \beta_{62} Y_2 + \beta_{65} Y_5 + \zeta \\ Y_7 &= \beta_{71} Y_1 + \beta_{75} Y_5 + \zeta \end{aligned}$$

Tal como indican Saris y Stronkhorst (1984), el hecho de que los distintos coeficientes sean distintos de cero indicará la existencia de un efecto entre dos variables. Dado que buena parte de las hipótesis que esta tesis propone implican la existencia de efectos entre variables, las hipótesis podrán validarse en la medida en que el coeficiente que la representa sea distinto de cero y significativo ($p\text{-value} < 0,05$).⁴⁸

Independientemente de que cada una de las hipótesis sea validada unitariamente, el conjunto de constructos, junto a las relaciones causales que propone esta tesis, forman un modelo que en sí mismo debería ser también validado. Es decir, se hace necesario validar si las desviaciones que se observan entre los datos y el modelo propuesto son debidas a fluctuaciones provenientes de la muestra, al azar o a un inadecuado ajuste del modelo a los datos existentes. Esta validación se llevará a cabo mediante el estadístico *chi-cuadrado* (χ^2), dado que este test es el más adecuado para muestras superiores a 100 casos (Saris y Stronkhorst, 1984). Se aceptará, tal como es habitual en las ciencias sociales, un nivel de error del 5 % para la validación del modelo. Saris y Stronkhorst (1984, p. 201) afirman:

«The χ^2 table gives information on how large a test statistic might be in 95% of samples, provided the model is correct. If, in a particular sample, a value is found that is smaller than this critical value, the model is not rejected, since the value could be produced by sampling fluctuations. If a value of the statistic is obtained that is larger than this critical

value, we know that the deviation has only a 5% of probability of being produced by sampling fluctuations, assuming that the model is the right one.»

En los modelos de ecuaciones estructurales, el estadístico χ^2 es un indicador de la bondad del ajuste. Esta prueba, como test de significación, se emplea de una forma opuesta a como se hace habitualmente, es decir, la hipótesis nula establece que el modelo propuesto es correcto. Como indican Batista y otros (2000, p. 87), «este diferente enfoque de la prueba χ^2 lleva a que la potencia de la prueba deba entenderse como la probabilidad de detectar errores de especificación.»

⁴⁸ La metodología de ecuaciones estructurales implica asumir que el modelo construido tiene la calidad suficiente, de forma que no existe correlación entre las perturbaciones ni entre éstas y las variables exógenas.

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LOS CONSTRUCTOS

Los constructos relativos al MET se calcularon a través de un proceso de análisis de correspondencias múltiples, denominado *HOMALS* en el paquete estadístico utilizado (SPSS). En el cuadro número 39 se especifica la carga de las distintas variables que conforman cada uno de los tres constructos, así como su valor propio:

Cuadro 39: Cálculo de los constructos del MET

Constructo	Variables	Medida de discriminación ⁴⁹	Valor propio
Eje de la Empresa (EE)	N.º de empleados	0,726	0,621
	N.º de sectores de actividad	0,447	
	N.º de empresas del grupo	0,689	
Eje de la Propiedad (EP)	N.º de accionistas actuales	0,795	0,655
	N.º estimado de accionistas en próxima generación	0,591	
	Generación de la empresa	0,578	
Eje de la Familia (EF)	Edad de la persona	0,507	0,687
	Estado civil	0,698	
	Tenencia de hijos	0,854	

Como puede observarse, las tres variables que componen cada constructo son ponderadas de forma similar en el cálculo de dicho constructo. Igualmente, el valor propio es elevado en cada uno de los tres constructos, lo que indica la calidad del constructo definido.

Los constructos *Gestión de Familia* y *Gestión de la Empresa* fueron calculados con la misma metodología. El resultado consta en el cuadro número 40:

⁴⁹ Traducción de *discrimination values* en la versión castellana del programa SPSS.

Cuadro 40: Constructos de gestión

Constructo	Variables	Medida de discriminación	Valor propio
Gestión de la Familia Empresaria (GFE)	Existencia y valoración del Consejo de Familia	0,223	0,375
	Existencia de Protocolo	0,347	
	Posibilidad de la utilización de fondos de la empresa para fines particulares	-0,146	
	No igualdad de acceso entre familiares y no-familiares a la alta dirección	-0,092	
	No igualdad en la fijación de salarios entre familiares y no-familiares	0,229	
	Tenencia de información escrita por los familiares accionistas que no trabajan en la empresa	0,282	
	Conocimiento por parte de la generación entrante de cómo se ha pensado la sucesión	0,482	
Gestión de la Empresa (GE)	Existencia y valoración del Consejo de Administración	0,463	0,257
	Existencia de contabilidad analítica	0,285	
	Existencia de un documento con objetivos y planes de trabajo de la empresa	0,401	
	Existencia de un comité de dirección	0,461	
	Existencia de otras personas, además del director general y del director financiero, que conozcan la cuenta de explotación	0,304	
	Haber pensado cómo hacer la sucesión en la gerencia	0,338	

Como puede observarse, en este caso hay diferencias en la carga de las distintas variables en la aportación al constructo. Igualmente, el valor propio es menor. Pese a ello se mantienen todas las variables en el constructo dado que recogen dimensiones relevantes en su definición.

4.2. VALIDACIÓN DE LAS HIPÓTESIS H₁, H_{2.4} y H_{6.1}

Tal como se indica en el apartado 3.1 del capítulo 3, tres de las hipótesis de esta tesis serán validadas a través de un análisis factorial exploratorio.

La hipótesis H₁⁵⁰ queda validada como puede apreciarse en el cuadro número 41:

Cuadro 41: Análisis factorial de las variables del MET

Constructo	Variables	Componente		
		1	2	3
Eje de la Empresa (EE)	N.º de empresas del grupo	.794	.142	-.029
	N.º sectores en los que opera	.691	-.061	-.105
	N.º de empleados	.690	.342	.081
Eje de la Propiedad (EP)	N.º actual de accionistas	.343	.704	-.070
	N.º de accionistas de la próxima generación	.230	.661	.044
	Generación	-.111	.695	.160
Eje de la Familia (EF)	Edad de la persona	-.199	.382	.578
	Estado civil	.162	-.154	.788
	Tenencia de hijos	-.113	.134	.785

Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Como puede observarse, el programa identifica claramente tres factores que corresponden a las tres dimensiones del MET. Cada uno de los factores carga fuertemente sobre las tres variables asociadas a uno de los ejes y poco a las variables asociadas a los otros dos ejes, de forma que cada factor se identifica muy claramente con uno de los ejes. La agrupación natural de ese conjunto de variables en las tres categorías descritas por Gersick y otros (1997) permite validar la hipótesis de que los tres ejes descritos corresponden a tres factores distintos.

La hipótesis H_{2.4}⁵¹ se ha validado por el mismo procedimiento. El resultado reflejado en el cuadro número 42 indica la existencia de dos factores distintos que agrupan a los tres ejes: uno que agruparía al Eje de la Empresa y al Eje de la Propiedad, y otro que se corresponde con el Eje de la Familia:

⁵⁰ H₁: Los tres ejes (Familia, Propiedad y Empresa) corresponden a tres factores distintos de la empresa familiar.

⁵¹ H_{2.4}: Existen dos factores en los tres ejes del MET: uno que agrupa al Eje de la Empresa y el Eje de la Propiedad, y otro que agrupa al Eje de la Familia.

Cuadro 42: Análisis factorial de los tres ejes del MET

	Componente	
	1	2
Eje de la Empresa	,805	-,212
Eje de la Propiedad	,823	,040
Eje de la Familia	,140	,980

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

La hipótesis $H_{6.1}$ ⁵² queda también validada a través del mismo procedimiento, tal como puede observarse en la tabla número 43. Como ya se indica en el apartado 2.4 del capítulo 3, cada una de las preguntas correspondería a una orientación dominante concreta, de forma que una alta puntuación en ella corresponde a una alta presencia de esa orientación dominante. El resultado del análisis factorial de las seis preguntas indica la existencia de tres factores distintos que se corresponden claramente con cada una de las dominancias. Así, el factor 1 se corresponde con una dominancia de la Orientación Humana (OH), dado que carga fuertemente en las dos primeras variables y muy poco en las otras cuatro. El factor 2 refleja la dominancia de la Orientación Financiera, y el factor 3 una Orientación Emprendedora.

Cuadro 43: Análisis factorial de las variables de Orientación Dominante

Constructo	Variable	Componente		
		1	2	3
Orientación Humana	Me gustaría que en mi empresa trabajara el mayor número posible de familiares.	,806	-,009	,099
	Si un hijo no encuentra un trabajo adecuado, es lógico que entre a trabajar en la empresa familiar.	,799	-,136	-,006
Orientación Emprendedora	El objetivo principal de nuestra empresa es el crecimiento continuado, por encima de cualquier otra cosa.	,292	,341	,624
	El mejor empresario es aquel que consigue ser líder de su sector.	-,069	-,071	,910
Orientación Financiera	La familia debe dejar la dirección de la empresa a los profesionales no-familiares.	-,025	,803	,047
	La familia debe estar distanciada de la empresa y limitarse a obtener rentabilidad de ella.	-,123	,764	,056

Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Ello permitiría validar la hipótesis $H_{6.1}$, de forma que se acepte la existencia de tres dimensiones distintas en la ideología de las empresas familiares estudiadas.

⁵² $H_{6.1}$: Las tres orientaciones dominantes (Humana, Emprendedora y Financiera) corresponden a tres factores distintos de la EF.

Definir la orientación como una dominancia, implica que en cada una de ellas predomina una, pese a tener algún grado de pertenencia a las otras dos. Por ello, el cálculo del constructo de cada dominancia se corresponderá con uno de los factores. Así, el constructo de Orientación Humana (OH), corresponderá al factor 1, el de Orientación Emprendedora (OE) al factor 3 y el constructo Orientación Financiera al factor 2.

4.3. ANÁLISIS DEL MODELO DE ECUACIONES ESTRUCTURALES RESULTANTE

Las hipótesis no contenidas en el apartado anterior implican la existencia de un efecto entre los diferentes constructos. Estos efectos pueden definirse a través de un sistema de ecuaciones estructurales (ver cuadro número 38), de forma que pueda estimarse tanto la existencia de los efectos directos hipotetizados y su magnitud, como la existencia y magnitud de efectos indirectos.

Estos efectos se han estimado utilizando el procedimiento de estimación de máxima verosimilitud ML (*maximum likelihood*), que proporciona el paquete informático LISREL (Jöreskog y Sörbom, 1993). Este programa permite también validar el conjunto del modelo a través de la realización de un test de *chi-cuadrado* (χ^2).

El resultado obtenido del programa LISREL⁵³ permite confirmar veintiuna hipótesis, mientras que dos de ellas han sido sólo parcialmente confirmadas, y cinco no lo han sido en absoluto. El resumen de estos resultados se presenta en el cuadro número 44:

Cuadro 44: Validación de las hipótesis	Validación
<u>Hipótesis relativas al Modelo Evolutivo Tridimensional</u>	
- <i>H₁: Los tres ejes (Familia, Propiedad y Empresa) corresponden a tres factores distintos de la empresa familiar.</i>	Sí
- <i>H_{2.1}: La antigüedad de la empresa influye de forma directa en el Eje de la Propiedad.</i>	Sí
- <i>H_{2.2}: La antigüedad de la empresa influye de forma directa en Eje de la Empresa.</i>	Sí
- <i>H_{2.3}: La edad de las personas influye de forma directa en el Eje de la Familia.</i>	Sí
- <i>H_{2.4}: Existen dos factores en los tres ejes del MET: uno que agrupa al Eje de la Empresa y al Eje de la Propiedad, y otro que agrupa al Eje de la Familia.</i>	Sí
<u>Hipótesis relativas a Desempeño el Eje de la Propiedad</u>	
- <i>H_{3.1}: El desarrollo del Eje de la Propiedad tiene un efecto directo negativo en el grado de satisfacción de las relaciones familia-empresa.</i>	Sí
- <i>H_{3.2}: El desarrollo del Eje de la Propiedad tiene un efecto directo negativo en el desempeño económico de la empresa.</i>	Sí

⁵³ Los resultados obtenidos del programa LISREL constan en el anexo 2.

Hipótesis relativas a Desempeño y el Eje de la Empresa

- *H_{3.3}: El desarrollo del Eje de la Empresa tiene un efecto directo positivo en el desempeño económico de la empresa.* Sí

Hipótesis relativas a Gestión de la Empresa (GE)

- *H_{4.1}: El desarrollo de la Gestión de la Empresa (GE) tiene un efecto directo positivo en el desempeño económico de la empresa.* Sí
- *H_{4.2}: El desarrollo del Eje de la Empresa (EE) tiene un efecto directo positivo en el desarrollo de la Gestión de la Empresa (GE).* NO
- *H_{4.3}: El desarrollo de la Gestión de la Empresa (GE) tiene un efecto directo positivo en el desarrollo del Eje de la Empresa (EE).* Sí

Hipótesis relativas a Gestión de la Familia Empresaria (GFE)

- *H_{5.1}: El desarrollo de la Gestión de la Familia Empresaria (GFE) tiene un efecto positivo en la satisfacción de las relaciones familia-empresa.* Sí
- *H_{5.2}: El desarrollo de la Gestión de la Familia Empresaria (GFE) tiene un efecto positivo en el desempeño económico-financiero.* Parcial⁵⁴
- *H_{5.3}: El desarrollo del Eje de la Propiedad (EP) tiene un efecto positivo en la Gestión de la Familia Empresaria (GFE).* Sí
- *H_{5.4}: El desarrollo del Eje de la Familia (EF) tiene un efecto positivo en la Gestión de la Familia Empresaria (GFE).* NO
- *H_{5.5}: El desarrollo de la Gestión de la Familia Empresaria (GFE) tiene un efecto positivo en la Gestión de la Empresa (GE).* Sí

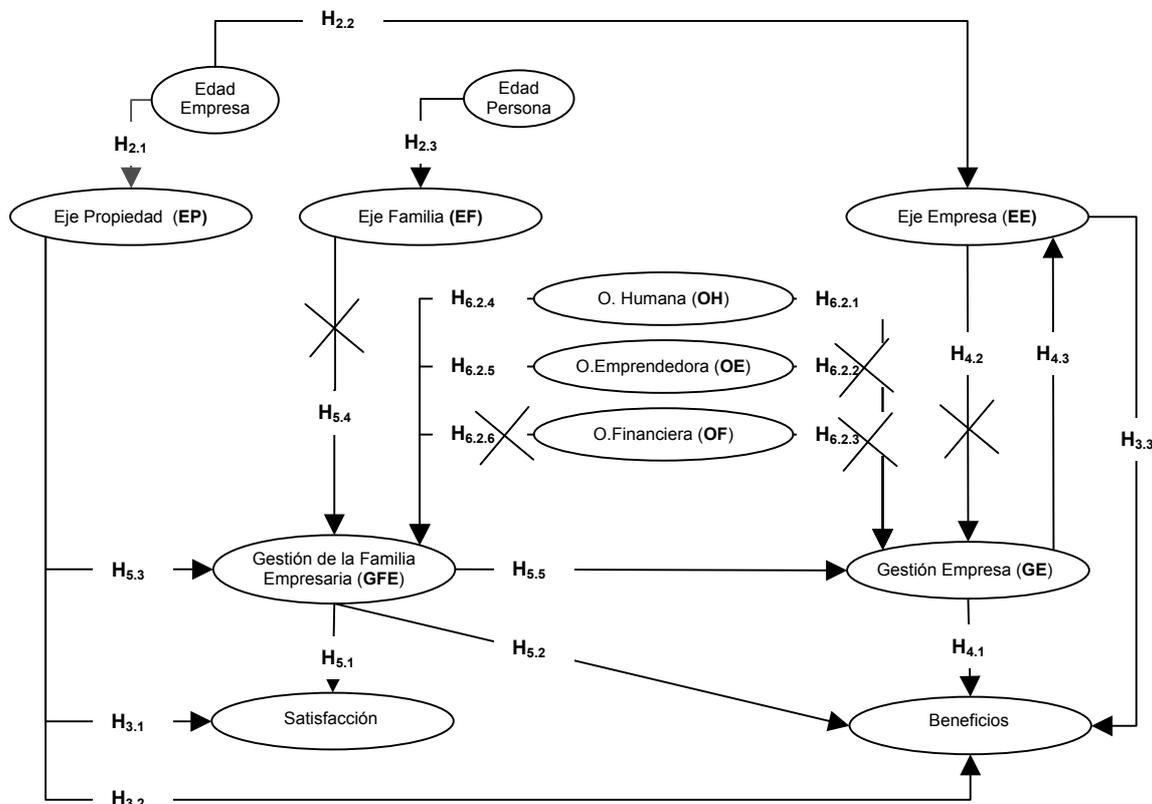
Hipótesis relativas a la Dimensión Ideológica

- *H_{6.1}: Las tres orientaciones dominantes (Humana, Emprendedora y Financiera) corresponden a tres factores distintos de la empresa familiar.* Sí
- *H_{6.2.1}: La Orientación Humana (OH) tiene un efecto directo negativo en Gestión de la Empresa (GE).* Sí
- *H_{6.2.2}: La Orientación Emprendedora (OE) tiene un efecto negativo directo en Gestión de la Empresa (GE).* NO
- *H_{6.2.3}: La Orientación Financiera (OF) tiene un efecto positivo directo en Gestión de la Empresa (GE).* NO
- *H_{6.2.4}: La Orientación Humana (OH) tiene un efecto directo negativo en Gestión de la Familia Empresaria (GFE).* NO
- *H_{6.2.5}: La Orientación Emprendedora (OE) tiene un efecto directo positivo en Gestión de la Familia Empresaria (GFE).* Sí
- *H_{6.2.6}: La Orientación Financiera (OF) tiene un efecto directo positivo en Gestión de la Familia Empresaria (GFE).* Sí

El resultado de la validación de las hipótesis puede observarse en el cuadro número 45, en el que aparecen tachadas las hipótesis que han sido rechazadas.⁵⁵

⁵⁴ Está hipótesis queda parcialmente confirmada al validarse la existencia del efecto entre las variables, pero con un signo contrario al esperado. El efecto no es positivo sino negativo.

Cuadro 45: Hipótesis no confirmadas



El rechazo de la hipótesis H_{4.2} implica que las empresas estudiadas no modifican su gestión por el hecho de evolucionar a lo largo del Eje de la Empresa. Asimismo, la validación de la hipótesis H_{4.3} implica que la profesionalización de las prácticas de gestión sí tiene un efecto en el desarrollo de la empresa a lo largo del EE.

Estos datos sugieren que cabe matizar los enfoques teóricos de los ciclos de vida de la empresa (Chandler, 1962; Greiner, 1972; y otros),⁵⁶ según los cuales en la medida en que las empresas se desarrollan surgen nuevas dificultades que deben ser abordadas modificando las prácticas de gestión.

Los resultados obtenidos indican que estas empresas se desarrollan más en la medida en que profesionalizan sus prácticas, pero que no se produce el efecto contrario, es decir, el desarrollo de la empresa no es causa de la profesionalización de las prácticas.

⁵⁵ Una hipótesis causal es rechazada si la magnitud del efecto es cero o éste no es significativo.

⁵⁶ Al menos en lo relativo a los factores internos.

Resulta igualmente sorprendente el hecho de que no haya sido validada la hipótesis H_{5.4}, es decir, que no pueda ser validada la existencia de un efecto entre el Eje de la Familia (EF) y la Gestión de la Familia Empresaria (GFE). Ello implicaría que la evolución de la familia a lo largo de su ciclo de vida no conllevara la mejora en la gestión de sus relaciones con la empresa. Este hecho abre dos temas de discusión, que serán tratados posteriormente, como son el papel que juega el Eje de la Familia en el conjunto del modelo y cuáles son los factores que explican la Gestión de la Familia Empresaria.

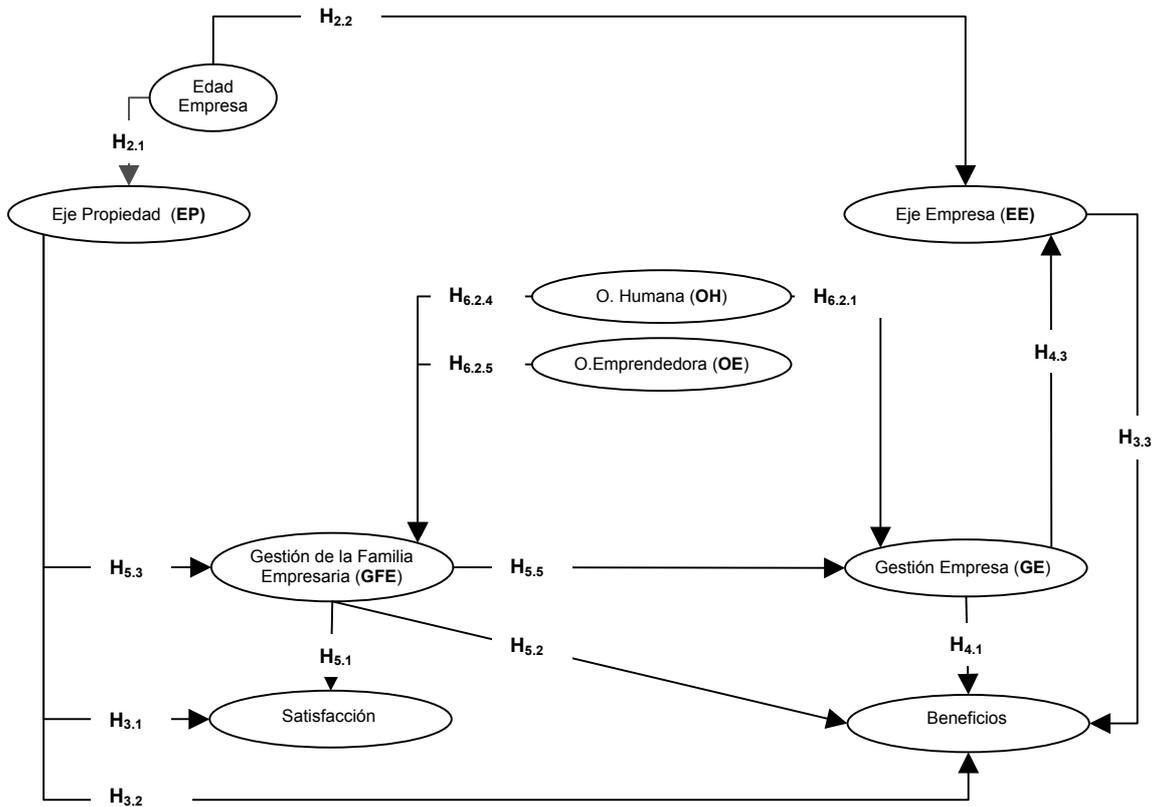
De las seis hipótesis relativas a la Orientación Dominante (OD), tres de ellas han sido confirmadas, mientras que las otras tres no han podido serlo. Una de la hipótesis de las que partía este trabajo (H_{6.2.2}) es que la Orientación Emprendedora tenía una influencia negativa en la profesionalización de las prácticas de gestión (GE), lo que parece no ser así, al menos en este conjunto de empresas. Tampoco han sido confirmadas ninguna de las dos hipótesis relativas a la Orientación Financiera (OF), de forma que ésta parece no tener efecto alguno ni en la Gestión de la Familia Empresaria (GFE) (H_{6.2.6}) ni en la Gestión de la Empresa (GE) (H_{6.2.3}). Estos resultados se discutirán más extensamente en el apartado 1 del capítulo 5.

4.4. MODIFICACIONES AL MODELO

La eliminación de las hipótesis no confirmadas implica que la variable *Edad de la person*” y los constructos *Eje de la Familia* (EF) y *Orientación Financiera* (OF) dejen de tener influencia sobre las variables dependientes del modelo propuesto, lo que permite su eliminación en aras de la simplificación del modelo.

Una vez eliminadas las hipótesis no confirmadas y los constructos y variables que han quedado sin efectos en las variables dependientes, el Modelo Simplificado queda de la siguiente manera en el cuadro número 46:

Cuadro 46: Modelo Simplificado

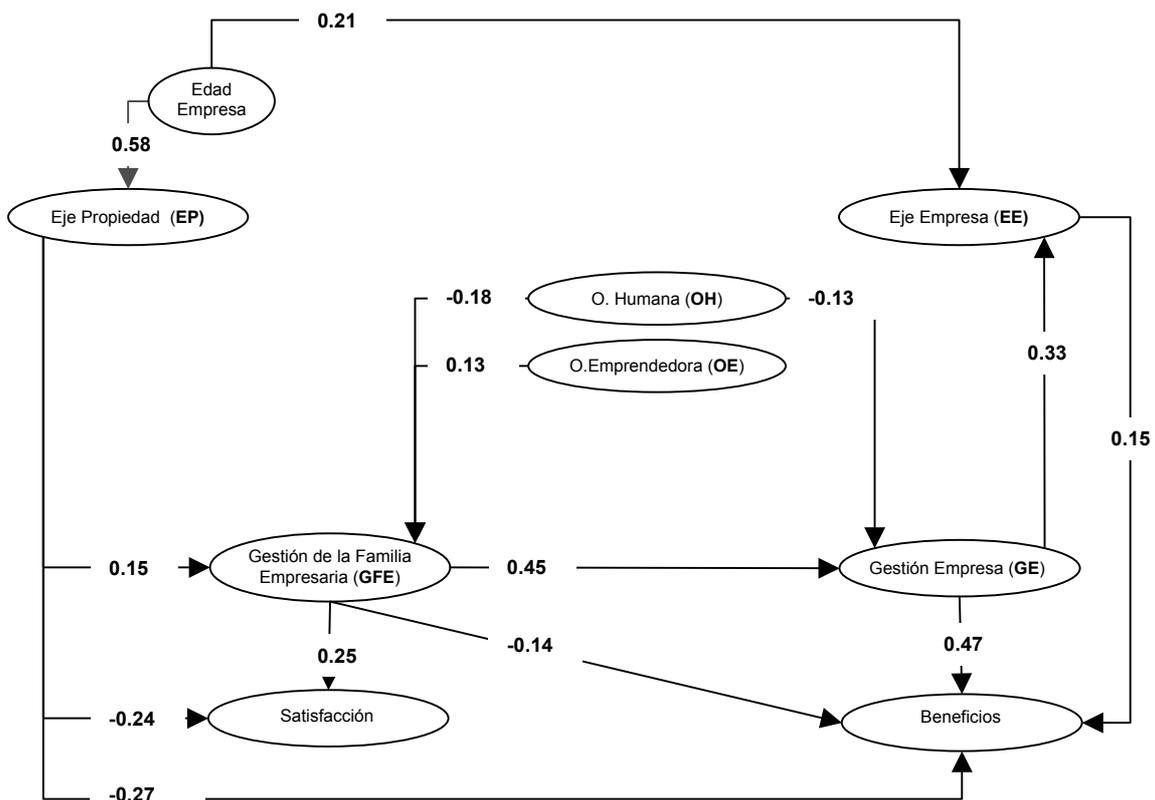


Al llevar a cabo el test de χ^2 , el programa LISREL asigna al conjunto del modelo un *p-value* de 0,09, lo que indica que puede asumirse que el modelo no es rechazado, dado

que es superior al valor 0,05, usado habitualmente como valor crítico para este test (Saris y Stronkhorst, 1984).

El programa LISREL estima la dimensión del efecto que se produce entre variables y el efecto total entre ellas; además, no sólo permite validar la hipótesis, sino que estima un coeficiente indicativo de la magnitud de cada uno de los efectos existentes en el modelo. En este caso se utilizarán los efectos estandarizados entre variables, de forma que estos varíen en valores absolutos entre 0 y 1: 1 indica determinación completa de una variable sobre otra, mientras que el 0 indica la total ausencia de efecto. El cuadrado del coeficiente representa, de forma aproximada, el porcentaje de la variable-efecto que resulta explicado únicamente por la variable causal en este cuadro número 47:

Cuadro 47: Modelo Simplificado con Coeficientes



Los coeficientes de los efectos entre las variables y constructos del modelo quedan plasmados en forma de tabla en el cuadro número 48:

Cuadro 48: Efectos directos entre constructos

Constructo Efecto	Constructo Causa							
		Eje de la Empresa (EE)	Eje de la Propiedad (EP)	Gestión de la Empresa	Gestión de la Familia Empresaria (GFE)	Edad de la empresa	Orientación Humana (OH)	Orientación Emprendedora (OE)
EE	---	---	0,33	---	0,21	---	---	
EP	---	---	---	---	0,58	---	---	
GE	---	---	---	0,45	---	-0,18	---	
GFE	---	0,15	---	---	---	-0,13	0,13	
Beneficio	0,15	-0,27	0,47	-0,14	---	---	---	
Satisfacción	---	-0,24	---	0,25	---	---	---	

Como puede observarse, la Edad de la empresa tiene un efecto importante (0,58) en el Eje de la Propiedad (EP). Ello implica que el paso del tiempo conllevaría una tendencia hacia el aumento de la complejidad accionarial, lo cual es debido a la existencia de determinadas pautas de transmisión de acciones a los miembros de la siguiente generación.

Este aumento de complejidad tiene un efecto negativo en el desempeño en sus dos aspectos: en la Satisfacción (-0,24) y en el crecimiento del Beneficio (-0,27). Este resultado respalda la idea de que en la empresa familiar existe una tendencia a la aparición de problemas debido al aumento de la complejidad accionarial. Este efecto validaría las tesis de los autores, citados en la introducción, que sostienen que con el paso del tiempo la empresa familiar tendría mayor propensión a la desaparición por generación de problemas internos.

El aumento de la complejidad accionarial (EP) tiene un efecto relativamente pequeño (0,15) en la Gestión de la Familia Empresaria (GFE). Es decir, sólo en una pequeña medida el aumento de la complejidad accionarial hace que la familia desarrolle más sus prácticas de gestión entre familia y empresa. Ésta, a su vez, tiene un efecto positivo en Satisfacción (0,25). Ello implicaría que el orden introducido por la GFE tiene capacidad para aumentar la satisfacción, dado que genera factores como la disminución de la

rivalidad, la resolución de los conflictos, la mejora en la comunicación, el consenso en la toma de decisiones, la legitimación del lugar social de cada uno, el acceso de la familia a la información, la racionalización de las decisiones familiares que atañen a la empresa y otros aspectos semejantes.

Puede observarse que el efecto positivo que GFE ejerce en Satisfacción tiene capacidad para compensar el efecto negativo que conlleva el paso del tiempo (0,25 frente a $-0,24$). Pese a ello, parece que en las EE.FF. estudiadas el paso del tiempo no estimula suficientemente el desarrollo de la Gestión como Familia Empresaria para compensar la pérdida de Satisfacción que el aumento de la complejidad accionarial conlleva. Ello hace que el efecto total (suma de efectos directos e indirectos) del paso del tiempo sobre Satisfacción sea negativo ($-0,12$), aunque la magnitud total del efecto sea menor debido a la influencia de la GFE (ver cuadro número 51).

La Gestión de la Familia Empresaria tiene también un importante efecto positivo en la Gestión de la Empresa (GE) (0,45). Ello parece implicar que el hecho de que la familia desarrolle sistemas para ordenar sus relaciones permite que la empresa pueda incorporar prácticas de gestión más profesionalizadas. La GFE implica que la familia establece sistemas que limitan su capacidad para introducir desorden en la empresa. Así, la Gestión de la Empresa (desarrollo de un órgano de gobierno, de prácticas de gestión profesionalizadas y de la estructuración de la información) parece estar fuertemente condicionada por el hecho de que la familia pueda establecer, a su vez, un órgano para debatir sus asuntos como familia empresaria; de que sea capaz de establecer reglas que limiten su intervención en la empresa; del tratamiento de los profesionales que trabajan en la empresa con criterios de mérito y no de pertenencia a la familia; del reconocimiento de los derechos de los accionistas, y de la capacidad para discutir las políticas de sucesión en la propiedad.

La Gestión de la Empresa (GE) tiene, a su vez, un importante efecto en el crecimiento del beneficio (0,47). Ello permite no sólo confirmar la hipótesis $H_{4,1}$, sino también resaltar la magnitud del efecto existente. En las empresas estudiadas, el crecimiento de los beneficios está fuertemente influido por las prácticas de gestión que la empresa desarrolle.

Por el contrario, la Gestión de la Familia Empresaria (GFE) tiene un efecto negativo, aunque pequeño, en el Beneficio. Ello permite falsar la hipótesis $H_{5,2}$, según la cual la GFE debería tener un efecto positivo en el crecimiento de los beneficios, pero no en el

signo de la relación causal entre ambas variables, al darse ésta en la dirección inversa a la hipotetizada. Este resultado debe ser objeto de ulteriores investigaciones, dado que pueden existir diversas explicaciones posibles de este resultado. La que parece más plausible es que GFE podría generar unos mayores costes de transacción. La definición que Calabresi (1968) hace de *costes de transacción* permitiría explicar este efecto⁵⁷ negativo. Así, los procesos de negociación que la GFE plantea absorberían recursos financieros, humanos y organizativos que podrían limitar el crecimiento de la empresa.

Este efecto resulta de una gran importancia. Así, la incorporación de estos costes de transacción vendría inducida por la complejidad del accionariado familiar y no por su complejidad empresarial. Ello podría suponer una limitación para el desarrollo competitivo de la empresa. Pese a todo ello, el efecto total de GFE sobre el crecimiento del beneficio es positivo (0,09) (ver cuadro número 51), dado que, como ya se ha comentado, el hecho de que la familia ordene sus relaciones hace que la empresa pueda desarrollar sus prácticas de gestión, lo que genera un aumento de beneficios capaz de absorber este efecto negativo directo y transformarlo en positivo.

La supuesta absorción de recursos que la GFE llevaría a cabo podría implicar una relación entre el Eje de la Propiedad (EP) y el Eje de la Empresa (EE). Así, la evolución a lo largo del EP demandaría una absorción de recursos para gestionar las relaciones familia-empresa (GFE), recursos que estarían más fácilmente disponibles en empresas con un cierto nivel de desarrollo empresarial, es decir, un valor del Eje de la Empresa mayor. Esto supondría la existencia de un efecto del Eje de la Empresa (EE) en el Eje de la Propiedad (EP).

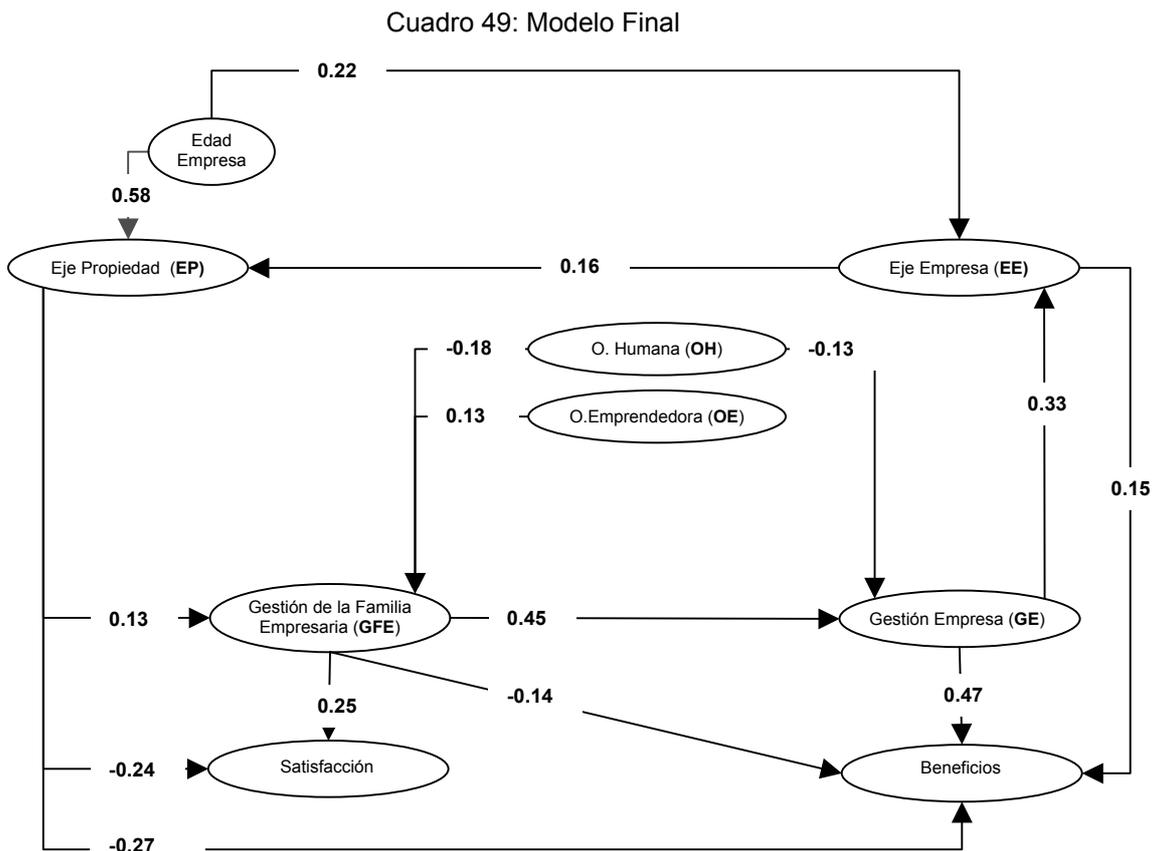
La prueba de la existencia de este efecto se llevó a cabo introduciendo ese efecto en el paquete LISREL. El resultado es la confirmación de la existencia de este efecto de EE en EP. Esta transformación hace que el ajuste del modelo mejore notablemente, dado que en el test de χ^2 al conjunto del modelo se obtiene un *p-value* de 0,34 en lugar del 0,09 obtenido anteriormente. Ello supone una mejora notablemente significativa del nivel de ajuste del modelo.⁵⁸ Los resultados obtenidos por el programa LISREL se encuentran en el anexo 3.

⁵⁷ Calabresi (1968) define *costes de transacción* como «cost like those of getting large number of people together to bargain, and the cost of excluding freeloaders» (p. 67).

⁵⁸ En el nuevo modelo, anidado del anterior con una restricción menos, se obtiene: $\Delta\chi^2_{(1)} = 7.7$.

El hecho de que el Eje de la Empresa tenga un efecto en el Eje de la Propiedad implica que la dimensión empresarial permitiría aumentar la complejidad del accionariado familiar, presumiblemente con objeto de dotar a la empresa familiar de capacidad suficiente para absorber los costes de transacción que la GFE requerirá a fin de mantener (o aumentar) el desempeño de la empresa familiar. En caso contrario, la empresa familiar tendría una mayor dificultad para para generar los sistemas de orden necesarios y, por lo tanto, podría evolucionar con mayor facilidad hacia la pérdida de desempeño.

Los cambios introducidos en el modelo final por el efecto de EE en EP generan alguna variación en los coeficientes de los otros efectos.⁵⁹ El Modelo Final queda graficado en el cuadro número 49:



⁵⁹ Nótese que se producen dos pequeños cambios en los coeficientes al pasar del Modelo Simplificado al Modelo Final: que el efecto de EP en GFE disminuye de 0,15 a 0,13, y que el efecto de la edad de la empresa en el EE aumenta de 21 a 22.

Los efectos entre variables o constructos quedarían reflejados en un formato de tabla en el cuadro número 50:

Cuadro 50: Efectos directos entre constructos

Constructo Efecto	Constructo Causa							
		Eje de la Empresa (EE)	Eje de la Propiedad (EP)	Gestión de la Empresa	Gestión de la Familia Empresaria (GFE)	Edad de la empresa	Orientación Humana (OH)	Orientación Emprendedora (OE)
EE	---	---	0,33	---	0,22	---	---	
EP	0,16	---	---	---	0,53	---	---	
GE	---	---	---	0,45	---	-0,18	---	
GFE	---	0,13	---	---	---	-0,13	0,13	
Beneficio	0,15	-0,27	0,47	-0,14	---	---	---	
Satisfacción	---	-0,24	---	0,25	---	---	---	

El programa LISREL no sólo calcula los efectos directos entre variables, sino que calcula igualmente los efectos totales entre ellos, resultado de la conjunción de los efectos directos e indirectos. Los efectos totales quedan recogidos en el cuadro número 51:

Cuadro 51: Efectos totales entre constructos

Constructo Efecto	Constructo Causa							
		Eje de la Empresa (EE)	Eje de la Propiedad (EP)	Gestión de la Empresa	Gestión de la Familia Empresaria (GFE)	Edad de la empresa	Orientación Humana (OH)	Orientación Emprendedora (OE)
EE	---	---	0,33	0,15	0,23	-0,08	---	
EP	0,16	---	0,05	---	0,57	---	---	
GE	---	---	---	0,45	---	-0,24	---	
GFE	---	0,13	---	---	---	-0,13	0,13	
Beneficio	0,11	-0,26	0,51	0,09	-0,12	-0,10	---	
Satisfacción	---	-0,20	---	0,25	-0,12	---	---	

Analizando las distintas partes del Modelo Final (cuadro número 51) puede observarse la existencia de un efecto importante (0,33) de Gestión de la Empresa (GE) sobre el Eje de la Empresa (EE), y sin embargo (como ya se ha dicho anteriormente) el efecto contrario no se manifiesta.⁶⁰ Ello implica que las empresas no profesionalizarían sus prácticas de gestión debido a las necesidades que su desarrollo interno plantea, sino que sería precisamente la profesionalización de sus prácticas lo que haría que el crecimiento se produjera. A su vez, el desarrollo del Eje de la Empresa tiene un efecto positivo, aunque no demasiado elevado (0,15), en el crecimiento de los resultados. Esto indicaría la importancia de la dimensión empresarial.

El efecto total de Gestión de la Empresa en el crecimiento de los beneficios amplía su dimensión hasta 0,51, al sumarse el efecto directo con el indirecto a través del Eje de la Empresa, como queda reflejado en el cuadro número 51.

Cuadro 52: Modelo Final, Parte I



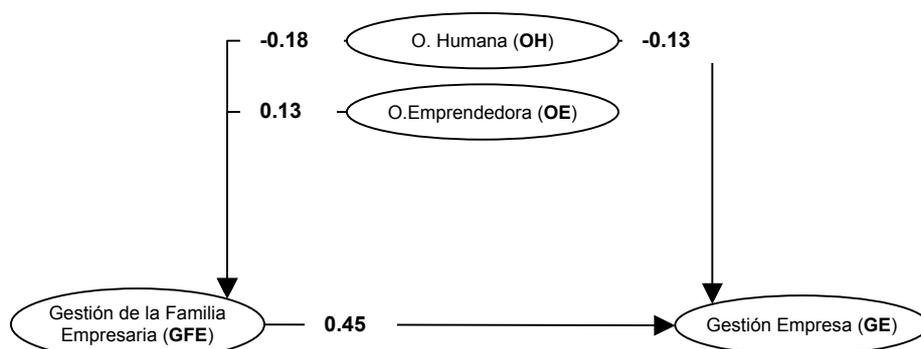
La dimensión ideológica queda confirmada únicamente en tres de las seis hipótesis propuestas (ver cuadro número 53). La Orientación Humana (OH) tiene un efecto directo

⁶⁰ La hipótesis H_{4.2} fue rechazada.

negativo tanto en la Gestión de la Familia Empresaria (GFE) (-0,13) como en la Gestión de la Empresa (GE) (-0,18). El efecto de la primera se ve acrecentado por el elevado efecto de GFE sobre GE, que se ve reducido cuando la Orientación Humana es dominante. Por ello, el efecto negativo total de Orientación Humana en la Gestión de la Empresa resulta importante (-0,23) y digno de ser tenido en cuenta. Ello confirma la idea de que si la familia se orienta a que sus intereses primen sobre los de la empresa (*family first*), se incrementarán las dificultades para poner límites a la familia (GFE) y se hará más difícil gestionar la empresa profesionalmente (GE). Ello acaba redundando en una disminución del nivel de crecimiento de los beneficios (el efecto total de OH sobre Beneficio es de -0,10) (ver cuadro número 51).

También se ha confirmado otra hipótesis que actúa en sentido contrario, de forma que la Orientación Emprendedora tiene un efecto positivo (0,13) en GFE. Ello parece implicar que aquellas familias en las que el espíritu emprendedor está altamente desarrollado tienen una mayor disposición a llevar a cabo el esfuerzo que supone ordenar sus relaciones con la empresa, y también a aceptar limitaciones en su capacidad de intervención en la empresa de forma desordenada. Por el contrario, la hipótesis H_{6.2.6} ha sido falsada, de forma que la Orientación Emprendedora parece no tener efecto en la Gestión de la Empresa (GE). Ello implica que esta orientación coexista tanto con la gestión más profesional como con la más personalista.

Cuadro 53: Modelo Final , Parte II



Resulta igualmente interesante destacar que el Eje de la Familia (EF) no queda recogido en el modelo. Los resultados sugieren que el ciclo de vida del familiar dominante no

tendría un efecto en la Gestión de la Familia Empresaria (GFE). Puede haber diversas explicaciones sobre la inexistencia de este efecto. Una interpretación podría estar basada en la definición del constructo *Eje de la Familia*, dado que éste recoge el ciclo de vida de la familia nuclear y no el de la familia extensa. Es razonable postular que el Eje de la Familia debería tener en cuenta no únicamente el ciclo de vida del familiar dominante en la empresa, sino los del conjunto de miembros de la familia. Ello requeriría, sin embargo, el desarrollo previo de un modelo de la familia empresaria multigeneracional, lo que trasciende los objetivos de esta tesis. Otra explicación iría en la dirección de admitir que el Eje de la Familia no tiene un efecto relevante en la dinámica de la empresa familiar tal como ha sido contemplado en este modelo. Ello implicaría que las familias no modifican su gestión interna (GFE) por el hecho de transitar a través de su ciclo de vida.

La posible inexistencia de este efecto plantea la pregunta de cuáles son los factores que influyen en el hecho de que una familia active la Gestión de la Familia Empresaria. Como puede observarse en el cuadro número 54, la varianza explicada en la mayoría de las variables endógenas es elevada, excepto en lo relativo a la Gestión de la Familia Empresaria, que tiene un bajo nivel de varianza explicada ($R^2 = 0,06$).

Cuadro 54: Varianza explicada

Variable endógena	R^2
Eje de la Empresa (EE)	0,17
Eje de la Propiedad (EP)	0,36
Gestión de la Empresa (GE)	0,26
Gestión de la Familia Empresaria (GFE)	0,06
Beneficio	0,27
Satisfacción	0,10

Ello implica que el modelo propuesto sólo es capaz de recoger de forma superficial las causas que hacen que la familia active su propia gestión. El aumento de la complejidad accionarial y la evolución del empresario a lo largo de su ciclo de vida no explican de forma suficientemente satisfactoria el comportamiento de este constructo.

Es posible que un nuevo constructo del Eje de la Familia, definido a partir de un hipotético modelo de ciclo de vida de la familia empresaria, pudiera aumentar la

comprensión del comportamiento de la GFE. También sería posible que buena parte de la explicación del comportamiento de este constructo correspondiera a variables no recogidas en el modelo, como pueden ser las características personales de los miembros de la familia que están en el poder, factores históricos de la empresa familiar, el nivel de formación de los miembros de la familia, la cultura familiar o múltiples factores del entorno.,

5. CONCLUSIONES

5.1. CONCLUSIONES DEL MODELO RESULTANTE

Esta tesis se ha planteado dos preguntas de investigación que ha intentado responder estudiando 235 empresas familiares de la Comunidad de Madrid.⁶¹ Dichas preguntas son las siguientes:

- a) ¿Cómo afecta la condición familiar al desempeño de la empresa familiar?
- b) ¿Se dan algunas características internas que influyan en el hecho de que este efecto sea positivo o negativo?

Los resultados obtenidos indican que la condición de familiar afectará al desempeño de forma positiva o negativa dependiendo de las decisiones que tome la familia empresaria.

El paso del tiempo tiene un efecto importante en el aumento de la complejidad familiar⁶² y este aumento de complejidad tiene, a su vez, un efecto negativo en el desempeño. Un enfoque mecanicista indicaría que la empresa familiar tiene una tendencia natural hacia la pérdida de desempeño por el paso del tiempo, pero ese efecto no es el resultado de un hecho irreversible e incontrolable, como es el tiempo, sino que es el resultado de decisiones que toma la familia empresaria; decisiones relativas a la política de transmisión de la propiedad que ésta desarrolla y a la gestión que introduce en la empresa. Hay, por tanto, características internas que influyen en el hecho de que el desempeño de la empresa familiar sea mayor o menor.

El MET es un modelo descriptivo de las diferentes dimensiones de una empresa familiar. Sus tres ejes, tal como han sido operativizados en esta tesis, pueden ser entendidos como un sistema de contingencias. Cada uno de los ejes tiene características específicas: el Eje de la Familia depende de los ciclos biológicos, el de la Propiedad de decisiones de transmisión patrimonial y el de la Empresa de una combinación compleja de factores internos y externos.

⁶¹ Las conclusiones de este capítulo relativas a la empresa familiar deben entenderse en todo momento referidas a las empresas familiares estudiadas en el presente trabajo.

⁶² El tiempo también tiene efecto, aunque menor, en el desarrollo del Eje de la Empresa.

5.1.1. Eje de la Familia

Una de las conclusiones relevantes del presente trabajo es la inexistencia de efecto del Eje de la Familia (EF) en el desempeño, dado el rechazo de la hipótesis $H_{5.4}$. El MET, apoyándose en el trabajo previo de Taguri y Davis (1982), propone al EF como una de las tres dimensiones definitorias de la empresa familiar, por lo que, según el MET, debería tener un papel relevante.

La no-confirmación de esta hipótesis puede deberse a distintos motivos, y cada uno de ellos conducir a conclusiones distintas. Podría deberse a que el constructo, tal como se ha definido en este trabajo, no recogiera correctamente el concepto propuesto en el MET; también a que la definición que el MET hace del Eje de la Familia no recoja suficientemente las características del ciclo de vida de la familia empresaria. Una tercera explicación, la que nos parece menos plausible, sería que el Eje de la Familia no tuviera efecto alguno sobre la GFE.

Las variables que se han utilizado para definir el constructo⁶³ se acercan razonablemente al concepto propuesto por Gersick y otros (1997), dado que estos autores basan la evolución a lo largo de este eje en las edades de la generación adulta y las edades de la generación joven. Si bien la definición del constructo es susceptible de mejora, no parece que el error de medición deba ser considerado como la explicación más probable.

Otra posibilidad, quizá más plausible, sea que la definición que el MET hace del Eje de la Familia no sea lo suficientemente completa. El MET define el Eje de la Familia a partir de cuatro fases (joven familia en los negocios, ingreso en el negocio, trabajo conjunto y cesión de la batuta). Estas fases parecen recoger correctamente el ciclo de vida de una familia empresaria en la primera generación. El EF recoge aspectos comunes a todo tipo de familias nucleares (crianza de los hijos, relaciones con la familia extensa, individualización de los hijos, etc.) con aspectos específicos de la familia empresaria (compatibilización de trabajo y familia, carrera de los hijos, cooperación entre generaciones, manejo de los conflictos, transmisión del poder, etc.). Por el contrario, la definición que hace el MET del EF parece tratar de forma insuficiente la complejidad de una familia multigeneracional extensa. Ello plantea la necesidad de revisar la definición que hace el MET del Eje de la Familia con el objetivo de incorporar la complejidad familiar de generaciones más avanzadas.

⁶³ Edad del empresario, estado civil y tenencia de hijos.

En este trabajo no se ha identificado la existencia de modelo alguno de familia empresaria (más allá del modelo agrario) que permita recoger suficientemente la evolución de su complejidad familiar a lo largo del tiempo. Algunas aproximaciones a partir de la idea de «rama familiar»⁶⁴ podrían ser útiles para mejorar la definición de este constructo. Ello permitiría que posteriores trabajos introdujeran un nuevo constructo de Eje de la Familia (EF) con el fin de observar la existencia de efecto sobre la Gestión de la Familia Empresaria (GFE).

Una tercera explicación estaría, sencillamente, en la no-existencia de efecto directo en el EF y la GFE, es decir, que el hecho del tránsito familiar a lo largo de su ciclo de vida no fuera un factor que incidiera en la GFE. Ello podría ser debido a que la GFE no contribuyera a ordenar las relaciones entre los miembros de la familia, sino solamente entre aquellos familiares que son propietarios de la empresa. Dicha situación haría que el aumento de la complejidad familiar pudiera estar ya recogida en el constructo *Eje de la Propiedad* (EP), dado que el aumento de complejidad que implica la transición a lo largo del EF lleva implícita la variedad de ciclos de vida que acompaña a un aumento en la diversidad de propietarios familiares. Ello sugeriría la reformulación del MET al suprimir los efectos directos del Eje de la Familia (aunque éste seguiría afectando al Eje de la Propiedad y, eventualmente, a otras variables).

5.1.2. Eje de la Propiedad

El Eje de la Propiedad es un constructo central en el modelo obtenido. Es la variable contingente que permite prescribir con mayor claridad las decisiones de gestión. El aumento en la complejidad de la estructura de propiedad genera un desorden en el sistema que conlleva efectos directos en la pérdida de desempeño de la empresa familiar, tanto en Satisfacción como en Resultados.

La evolución por el Eje de la Propiedad no se deriva mecánicamente del paso del tiempo, sino que se produce por una determinada política de transmisión accionarial. Desde un punto de vista prescriptivo, del modelo obtenido se deriva que la evolución por el Eje de

⁶⁴ En el seminario Empresa Familiar: Soluciones al Riesgo Estructural, celebrado en ESADE en mayo de 2003, Valera propuso el concepto de *rama familiar* como una variable identificativa más del Eje de la Familia, con el fin de recoger mejor el ciclo de vida de la familia empresaria.

la Propiedad debería ir acompañada de decisiones tendentes a que no se produjera pérdida de desempeño. Esas decisiones deberían ir encaminadas a:

- desarrollar la Gestión de la Familia Empresaria para compensar la pérdida de Satisfacción y permitir el desarrollo de la Gestión de la Empresa (GE);
- impulsar la Gestión de la Empresa para dotarla de una dimensión adecuada a la complejidad del accionariado;
- fomentar una ideología que se oriente al crecimiento intentando omitir una Orientación Humana.

Estas medidas harían viable una empresa familiar con altos índices de complejidad en su accionariado. En caso de que el aumento del accionariado no fuera acompañado de este tipo de acciones, la empresa familiar mostraría una tendencia a la pérdida de desempeño.

El Eje de la Empresa tiene un efecto directo en el Eje de la Propiedad. Este efecto plantea la necesidad de una cierta dimensión de empresa para la existencia de una cierta complejidad accionarial. Los costes de transacción derivados del desarrollo de la Gestión de la Familia Empresaria que el Eje de la Propiedad requeriría parecen hacer necesaria una determinada dimensión empresarial. Esta hipótesis explicativa conllevaría que empresas familiares con una alta complejidad accionarial y escasa dimensión fueran difícilmente viables.

5.1.3. Eje de la Empresa

El Eje de la Empresa aparece en el modelo como un constructo retroalimentador. El trabajo arroja resultados interesantes en cuanto a la relación entre la GE y el EE. Pese a que esta tesis se centra únicamente en factores internos, y no en factores externos, el modelo obtenido es capaz de dar una explicación relevante del comportamiento del Eje de la Empresa ($R^2 = 0,17$).

Las empresas estudiadas se han desarrollado como fruto de la profesionalización de sus prácticas de gestión (0,32) y del paso del tiempo (0,22), que genera un proceso de acumulación de recursos y capacidades. Ello implicará que la búsqueda de la dimensión

empresarial deba orientarse a la mejora de las prácticas de gestión de las empresas, tal como sostiene el enfoque de la Teoría de los Recursos (*Resource Base View*). Es relevante que el desarrollo empresarial no tenga efecto en las prácticas de gestión, lo que sugiere repensar los enfoques teóricos de los ciclos de vida.

5.1.4. Gestión de la Familia Empresaria y Gestión de la Empresa

El modelo explica de forma satisfactoria el comportamiento de la Gestión de la Empresa (GE) ($R^2 = 0,26$), debido al elevado efecto que en ella tiene la Gestión de la Familia Empresaria (GFE). Los resultados indican que en las empresas estudiadas, una vez que la familia ha conseguido generar sistemas de orden en las relaciones familia-empresa, éstos permiten a la empresa desarrollar una gestión empresarial profesionalizada.

La Gestión de la Empresa (GE) afecta de forma notable tanto al Beneficio como al desarrollo de la empresa (EE). La profesionalización de las prácticas de gestión viene dada, en gran medida, por que la familia ordena sus relaciones (GFE). Una parte importante del comportamiento de la GE está bien explicada en el modelo ($R^2 = 0,26$). Las empresas familiares estudiadas desarrollan, en buena medida, sus prácticas de gestión debido a que han desarrollado su gestión como familia empresaria (GFE). Ello plantea la necesidad de desarrollar la GFE para la supervivencia de la empresa.

La Gestión de la Familia Empresaria (GFE) tiene un efecto directo negativo en Beneficio (-0.14), efecto muy relevante, más por su signo que por su dimensión.⁶⁵ Ya se ha comentado que la explicación del efecto negativo que parece más plausible es que la GFE implique el aumento en los costes de transacción. La ordenación de las relaciones familia-empresa requeriría la asignación de recursos que serían detraídos de la empresa. Así, deberían dedicarse recursos económicos y esfuerzo de familiares clave a aspectos como el funcionamiento del Consejo de Familia, la elaboración y utilización de un protocolo o la negociación entre los accionistas familiares.

Esto plantea la pregunta de si todo tipo de empresas familiares pueden retraer recursos suficientes de la empresa sin debilitar su capacidad competitiva. Ésta podría ser la justificación del efecto ($0,16$) que el Eje de la Empresa (EE) tiene en el Eje de la Propiedad (EP), que ha sido identificado en el Modelo Final. Ello lleva a plantear si las

EE.FF. con una alta complejidad del accionariado familiar y una escasa dimensión empresarial podrían mostrar una alta tendencia a la pérdida de desempeño y, por lo tanto, ser un tipo de empresa desaconsejable.

La Gestión de la Familia Empresaria (GFE) es, probablemente, el constructo central del modelo, pese a lo cual éste no lo explica más que superficialmente ($R^2 = 0,06$).

Éste es uno de los grandes interrogantes que deja planteados la presente tesis: ¿cuáles son los factores que contribuyen a que una familia desarrolle su GFE? El modelo identifica algunas causas de escasa magnitud, como sería la necesidad de absorber la disminución de Satisfacción generada por el aumento de la complejidad del accionariado (EP)⁶⁶ y la ideología,⁶⁷ sin que parezca tener efecto el Eje de la Familia, como ya se ha visto. Es interesante el hecho de que los resultados indiquen la gran importancia de GFE y al mismo tiempo pongan de manifiesto el desconocimiento sobre los factores que contribuyen a su desarrollo.

El hecho de que la necesidad de existencia de la Gestión de la Familia Empresaria (GFE) no parezca ser un motivo relevante para explicar su desarrollo, vuelve a plantear un aspecto no mecanicista del modelo, dado que el movimiento de variables generadoras de necesidad de GFE, como el aumento de la complejidad accionarial, influyen de forma limitada en el hecho de que se activen los mecanismos capaces de introducir orden (GFE). Parece importante que futuras investigaciones incorporen más aspectos personales y más características de la familia con el fin de identificar factores internos que tengan efectos importantes en la Gestión de la Familia Empresaria (GFE).⁶⁸

5.1.5. El papel de la Ideología en la gestión

Pese a que sólo han sido validadas tres de las seis hipótesis relativas a Ideología, los resultados obtenidos indican que la ideología tiene una influencia en la gestión, tanto en lo relativo a la familia (GFE) como en lo relativo a la empresa (GE). Ello permite definir

⁶⁵ El efecto total de GFE en Beneficio es positivo (0,09), debido a los efectos indirectos.

⁶⁶ El efecto de EP sobre la GFE es sólo de 0,13.

⁶⁷ El efecto de OH y de OE es de 0,18 y 0,13, respectivamente

⁶⁸ Algunos factores que podrían contribuir a explicar la GFE pueden tener que ver con la historia de la familia o con otras empresas o negocios pertenecientes a ella, o también con el nivel de formación de sus miembros, con el modelo de familia o con las características personales de los familiares dominantes.

dos tipos de problemas en la empresa familiar: el factual y el mental o ideológico (Simon, 1983). El primero haría referencia a cómo se interactúa con la realidad y estaría recogido en los constructos de gestión, mientras que el segundo correspondería a cómo se interpreta o valora la realidad, y estaría recogido en los constructos de orientación dominante, quizás también perfectibles.

El hecho de que la dominancia de Orientación Humana (OH) limite tanto la capacidad de la EF para desarrollar su Gestión de la Familia Empresaria (GFE) como su capacidad de Gestión de la Empresa (GE), y que la Orientación Emprendedora (OE) potencie la GFE, implica introducir la posibilidad de que la gestión esté condicionada por la forma de pensar. Ello plantea la posibilidad de que no todas las EE.FF. puedan realizar el mismo tipo de gestión, independientemente de la cantidad de recursos asignados, dado que existirían limitaciones debidas al modelo valorativo de la coalición familiar dominante.

Desde una óptica prescriptiva, los resultados apuntan a que una coalición dominante con una clara Orientación Humana no debería tomar decisiones conducentes al aumento de la complejidad accionarial, pues podría tener dificultades para introducir los mecanismos de gestión necesarios (GFE y GE) y para dotar a la empresa de la dimensión suficiente.

5.2. RESUMEN DE CONCLUSIONES

Las principales conclusiones que se desprenden de la investigación llevada a cabo son las siguientes:

- I. Las empresas estudiadas tienen tendencia a la disminución de su desempeño (tanto en Satisfacción como en Beneficio) con el paso del tiempo, debido al aumento de la complejidad del accionariado familiar (EP).
- II. La Gestión de la Familia Empresaria (GFE) permite aumentar el nivel de satisfacción de las relaciones familia-empresa, así como desarrollar la gestión de la empresa de forma profesional (GE).
- III. La tendencia a la disminución del desempeño con el paso del tiempo no es inevitable, sino que puede ser modificada trabajando en una, o ambas, de las siguientes direcciones:
 - Desarrollando políticas de reducción o de no-ampliación del accionariado familiar (EP) en las transiciones generacionales.
 - Introduciendo prácticas de Gestión de la Familia Empresaria (GFE).
 - Desarrollando una clara orientación al crecimiento de la empresa.
- IV. La decisión de aumentar la complejidad del accionariado familiar (EP) requiere una cierta dimensión empresarial que permita la suficiente asignación de recursos a la GFE sin que ello debilite la base de recursos de la empresa.
- V. La gestión profesional de la empresa (GE) tiene importantes efectos positivos, tanto en Beneficios como en el desarrollo de la empresa (EE).
- VI. La Ideología tiene efectos tanto en la Gestión de la Familia Empresaria (GFE) como en la Gestión de la Empresa (GE).
- VII. Pese a que el modelo resultante otorga a la Gestión de la Familia Empresaria (GFE) un papel central, éste no consigue apenas explicar los constructos o variables que favorecen su desarrollo.

5.3. IMPLICACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo tiene implicaciones que afectan a los académicos, a las familias empresarias, a los consultores y a los organismos gubernamentales. En el campo académico, propone un conjunto de relaciones causales entre categorías que no habían sido interrelacionadas hasta el momento. Destaca el papel crucial que tienen las decisiones de gestión en el desempeño de la empresa familiar, un papel que es dependiente del equilibrio dinámico entre un conjunto de constructos. Ello puede permitir valorar la adecuación de las prácticas de gestión que una empresa familiar desarrolla.

Tiene también implicaciones para la propia familia empresaria y sus asesores, dado que hace recaer buena parte del desempeño de la empresa familiar en el diseño de estructuras de gestión adecuadas, y resalta la importancia e implicaciones de la ideología del grupo familiar. El trabajo tiene también implicaciones para las organizaciones empresariales y los organismos gubernamentales, ya que puede ayudarles a diseñar políticas de apoyo a la empresa familiar.

Cualquier trabajo científico tiene limitaciones, que aumentan en la medida en que es más general y macroscópico. La amplitud de este trabajo es su principal virtud, pero obliga a tener especialmente en cuenta sus limitaciones. Una investigación que pretenda estudiar a la empresa familiar como conjunto, y que intente identificar los principales factores internos que afectan a su desempeño, debe apoyarse en distintos marcos teóricos,⁶⁹ como son: la Teoría Económica (relaciones de agencia, costes de transacción, instituciones), la Sociología de la familia (ciclos de vida, estructura familiar, función familiar), la Psicología de la familia (relación parental, resolución de conflictos, rivalidad), el Management (gestión estratégica, gobierno, estructura organizativa, recursos y capacidades), el enfoque sistémico (sistemas abiertos, complejidad), la Epistemología (ideología, creencia, cultura), el Derecho (derechos de propiedad, protocolo) y, naturalmente, los enfoques teóricos de la literatura sobre empresa familiar.

Cada uno de estos marcos teóricos tiene capacidad para explicar aspectos parciales de la empresa familiar, lo que hace útil su combinación. La capacidad de explicación general del trabajo va unida a la necesidad que plantea de mayor profundización en distintos

⁶⁹ El Family Firm Institute postula que el campo de la empresa familiar debe ser abordado desde una perspectiva interdisciplinaria, y propone cuatro disciplinas fundamentales: el Management, las Finanzas, la Terapia Familiar y el Derecho.

aspectos. En este sentido, la aportación del trabajo radica tanto en los resultados obtenidos como en las cuestiones que deja abiertas.

Uno de los aspectos en el que habrá que profundizar es el papel de la ideología en la gestión y el desempeño de la empresa familiar. Ello requerirá, como ya se ha dicho, la realización de trabajos que permitan refinar los constructos propuestos, introducir modelos de ideología distintos del utilizado y avanzar en la obtención de nuevos modelos teóricos que permitan explicar mejor la dimensión ideológica. En definitiva plantea la necesidad de futuros trabajos, tanto de índole cualitativa como cuantitativa.

Deberá profundizarse también en la identificación de factores internos que pudieran tener efecto en el desempeño y que no hayan sido contemplados en este trabajo. Es especialmente importante la identificación de factores que expliquen el desarrollo de la Gestión de la Familia Empresaria (GFE). Igualmente debería poderse desarrollar un modelo capaz de explicar mejor el ciclo de vida de la familia empresaria y, eventualmente, tratar de identificar la existencia de esa relación con un nuevo constructo.

El aspecto temporal debe ser también investigado con mayor profundidad. Pese a que los modelos estructurales utilizan la existencia de distintos estados de una variable como una aproximación a la evolución de un proceso, en el futuro deberían llevarse a cabo estudios longitudinales. Ello, si bien resulta muy difícil, permitiría valorar el efecto del paso del tiempo con mayor precisión.

Igualmente debe estudiarse con mayor profundidad la relación existente entre el Eje de la Empresa (EE) y la Gestión de la Empresa (GE) con objeto de validar la inexistencia de efecto del primero sobre el segundo, y el importante efecto del segundo sobre el primero. La confirmación de estos resultados es especialmente relevante por su implicación en el diseño de estrategias de crecimiento. La relación entre estas dos variables debería estudiarse también en empresas no-familiares para comprobar si estas conclusiones podrían ser extrapolables a otro tipo de compañías.

Debería ser también objeto de estudios ulteriores el efecto de la Gestión de la Familia Empresaria (GFE) en Beneficios. De esta de forma podría profundizarse en la explicación que propone esta tesis para la existencia de un efecto directo negativo y un efecto indirecto positivo entre estas variables que sea debido a los costes de transacción que la Gestión de la Familia Empresaria implica. Debería investigarse también la consecuencia que deriva de la hipótesis de este trabajo y que señala que no todos los tipos de empresas familiares serían igualmente viables, sino que aquellas EE.FF. con

una alta complejidad del accionariado familiar y un escaso desarrollo empresarial tendrían altos índices de inestabilidad.

Finalmente, este trabajo debería replicarse con muestras significativas de EE.FF. para comprobar si las conclusiones obtenidas en el estudio son generalizables a determinados conjuntos de EE.FF. Debería trabajarse también con muestras de diversas áreas geográficas españolas, así como muestras internacionales, para identificar la existencia o inexistencia de variables de entorno sociocultural que pudieran tenerse en cuenta.

BIBLIOGRAFÍA

- Adizes, I. 1979. «Organizational passages-diagnosing and treating life cycle problems of organizations». *Organizational Dynamics*: 3-25.
- Aerts R.; Donkels, R. 1995. «Internationalisation and ownership: family versus non-family enterprises». *Proceedings from the 5TH Family Business Network Conference*.
- Alberdi, I. 1999. *La nueva familia española*. Madrid: Taurus.
- Allen, P. A.; Panian, S. K.; Lotz R. E. 1979. «Managerial succession and organizational performance: A recalcitrant problem revised». *Administrative Science Quarterly*, núm. 24: 167-180.
- Ambrose, D. M. 1983. «Transfer of the family-owned business». *Journal of Small Business Management* (enero): 49-59.
- Armstrong, J. S.; Overton, T. S. 1977. «Estimating non-response bias in mail surveys». *Journal of Marketing Research*, n.º 14: 396-402.
- Anderson, C. R.; Paine, F. T. 1978. «PIMS: A re-examination». *Academy of Management Review* (4 de julio): 602-612.
- Anderson, P. W.; Arrow, K. J.; Pines D. 1988. *The economy as an evolving complex system*. Santa FE. Santa Fe Intitute.
- Anderson, R. C; Reeb D. M. 2003. «Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500». *Journal of Finance*, 58, n.º 3: 28-38.
- Andrews, K. 1971. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Irwin.
- Ang, J.; Cole R. A.; Wuh Lin J. 2000. «Agency costs and ownership structure». *The Journal of Finance*, vol. 4, n.º 1: 81-106.
- Applegate, J. 1994. «Keep your firm in the family». *Money*, n.º 23: 88-91.
- Aronoff, C. E. 1998. «Megatrends in Family Business». *Family Business Review*, vol. 11, n.º 3: 181-186 .
- Aronoff, C. E.; Ward, J. 1995. «Family-owned business: A think of the past or a model for the future». *Family Business Review* 8, n.º 2: 121-130.
- Arthur, B. 2000. «Cognition: The black box of economics». David Colander (ed.). *The complexity vision and the teaching of economics*. Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Arthur, B. 1994. *Increasing returns and path dependence in the economy*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Arthur, B. 1994. «Inductive reasoning and bounded rationality». *American Economic Review*, n.º 84: 406-411.
- Astrachan, J. 1988. «Family firm and community culture». *Family Business Review*, n.º 1: 165-189.
- Astrachan, J.; Allen, E.; Blank, A. M.; Wittmeyer, C. B. 2003. *American Family Business Survey*. Springfield. MassMutual.
- Astrachan J. H.; Klein, S. B.; Smyrniotis, K. X. 2002. «The F-PEC scale of family influence: A

- proposal for solving the family business definition problem». En: *Family Business Review*, vol. 15, n.º 1: 45-58.
- Astrachan, J. H.; Kolenko, T. H. 1994. «Neglected Factors Explaining Family Business Success: Human Resource Practices», vol. 7, n.º 3: 251-262.
- Astrachan, J.; McConaughy, D. L. 2001. «Venture capitalist and closely held IPOs: lessons for family controlled firms». En: *Family Business Review*, vol. 14, n.º 4: 295-312.
- Astrachan, J.; Shanker M. C. 2003. «Family Businesses' contribution to the U.S. Economy: A closer look». En: *Family Business Review*, n.º16, n.º 3: 211-219.
- Ayerbe, M. 1995. *Los valores en el desarrollo directivo*. San Sebastián: Universidad de Deusto.
- Backes-Gellner, U. 2001. *Das Industrielle Familienunternehmen: Kontinuität im Wandel*. Bonn: Institut für Mittelstandforschung.
- Barry, B. 1989. «The development of organizational structure in the family firm». *Family Business Review*, vol. 2, n.º 3: 293-315.
- Bar-Yosef, Rivka W. 1994. «Family sociology in the light of social change and biotechnical innovations». *Innovation: The European Journal of Social Sciences*, vol. 7, n.º 1.
- Barley, S.; Tolbert, P. 1997. «Institutionalisation and structuration: studying the links between action and institution». *Organization Studies*, vol. 18, n.º 1: 93-117.
- Barnes, L. B. 1988. «Incongruent Hierarchies: Daughters and Younger Sons as Company CEO: Family Business Dynamics». *Family Business Review*, vol. 1, n.º 1: 9-21.
- Baruel, J. 1998. *Análisis o intuición: dos opciones en el establecimiento de estrategias de las mayores empresas españolas*. Barcelona: ESADE.
- Bateson, G. 1958. *Naven: the culture of the Lamut people of New Guinea as revealed through a study of the "naven" ceremonial*. Stanford: Stanford University Press.
- Bateson, G. 1972. *Steps to an ecology of mind; collected essays in anthropology, psychiatry, evolution, and epistemology*. San Francisco: Chandler Pub. Co.
- Batista, J. M.; Coenders, G. 2000. *Modelos de Ecuaciones Estructurales*. Madrid: La Muralla-Hespérides.
- Batista, J. M.; Coenders, G.; Alonso, J. 2000. «Análisis factorial confirmatorio. Su utilización en la validación de cuestionarios relacionados con la salud». *Medicina Clínica*, n.º 122 (supl.): 21-27.
- Batista-Foguet, J. M.; Sureda, J. 1998. «Análisis de Correspondencias». Renom, J. (ed.). *Tratamiento informatizado de datos*. Barcelona. Masson.
- Baulenas, G.; Gimeno, A. 2000. «Comunicación, Contextos, Reglas y Órganos de Gobierno». *Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar*. Organismo Público Valenciano de Investigación. Valencia: Organismo Público Valenciano de Investigación.
- Beckhard, R.; Dyer, W. D. 1983. «Managing continuity in the family-owned Business». *Organizational Dynamics*, vol. 12, n.º 1: 5-12.
- Belk, R. W. 1988. «Possessions and the extended self». *Journal of Consumer Research*, n.º 15: 139-168.

- Bengston, V. L. 2001. «Beyond the nuclear family: the increasing importance of multigenerational bonds». *Journal of Marriage and the Family*, n.º 63: 1-16.
- Berger, P.; Luckmann, T. 1968. *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires. Amorrortu.
- Bergström, C.; Rydqvist, K. 1990. «The determinants of corporate ownership». *Journal of Banking and Finance*, vol. 14, n.º 2/3: 237-254.
- Berle, A. A.; Means G. C. 1932. *The modern corporation and private property*. Nueva York: McMillan.
- Bernades, J. 1985. «Do we really know what the family is?». *Family and Economy in Modern Society*. Collins, R.; Close, P. (ed.). Londres: McMillan.
- Besanko, D.; Dranove, D.; Shanley M. 1996. *Economics of Strategy*. Nueva York: John Wiley and Sons.
- Bird, B. J. 1989. *Entrepreneurial Behaviour*. Glenview: Scott Foresman and Co.
- Bird, B.; Welsch, H.; Astrachan, J. H.; Pistrui, D. 2002. «Family Business Research: The Evolution of an Academic Field». *Family Business Review*, vol. 15, n.º 4: 337-350.
- Birdwhistell, R. L. 1952. *Introduction to Kinesics (An annotation system of body motion and gesture)*. Louisville: University of Louisville Press.
- Birgit, R. 2002. «Four Essays in Corporate Governance». University of Chicago. Ed: Proquest Doctoral Dissertations.
- Birley, S. 2001. «Owner-manager attitudes to family and business issues: A 16 country study». *Entrepreneurship: Theory y Practice*, vol. 26, n.º 1: 63-77.
- Birley, S.; Dennis, N. 1999. «The Family and the Business». *Long Range Planning*, vol 32, nº 6: 598-609.
- Blalock. H. 1960. *Social Science*. Londres: McGraw-Hill.
- Blondell, C.; Carlock, R.; Van der Heyden, L. 2000. «Fair process: Seeking justice in family firms». Actas del «Academy Research Forum, Family Business Network» Ed: Pannikos Poutziaris.
- Boecker, W.; Karichail, R. 2002. «Entrepreneurial transitions: Factors influencing founder departure». *Academy of Management Journal*, vol. 45, n.º 1 4: 818-826.
- Boisot, M. H. 1995. *Information space: A framework for learning in organizations, institutions and culture*. Londres: Routedge.
- Boston Consulting Group. 1972. *Perspectives on Experience*. Boston: Boston Consulting Group.
- Broseta, B.; Monferrer, R.; Pérez, M. A. 2000. *Las empresas familiares en la Comunidad Valenciana: un estudio de muestreo*. Instituto de Investigación de la Empresa Familiar. Organismo Público Valenciano de Investigación (OPVI).
- Brüderl, J.; Presendörfer, P.; Ziegler, R. 1992. «Survival chances in new founded business organizations». *American Sociological Review* 57, (abril): 227-242.
- Buzzell, B.; Gale, B.; Sultant, R. 1975. «Market share: key to profitability». *Harvard Business Review* (enero-febrero) : 97-106.

- Byrd, J.; Hickman, K. 1992. «Do outside directors monitor managers?». *Journal of Financial Economics*, n.º 32: 195-221.
- Cabrera-Suárez, K. García-Almeida, D. 2001. «The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm». *Family Business Review*, n.º 14: 37-47.
- Calabresi, G. 1968. «Transaction cost, resource allocation and liability rules». *Journal of Law and Economics*, n.º 11: 67-73.
- Cadbury, A. 2000. *Family Firms and their Governance Creating Tomorrow's Company from Today's*. Egon Zehnder International. Londres.
- Calder, G. H. 1961. «The peculiar problems of family businesses». *Business Horizons*, vol. 4, n.º 3: 93-102.
- Cameron, K. S. y Whetten D. A. 1983. Organizational effectiveness: One model or several? *Organizational Effectiveness: A comparison of multiple methods*. Cameron and Whetter (eds) New York: Academic Press.
- Camisón, C. 2000. «La competitividad de la empresa familiar valenciana: una aproximación desde el enfoque de recursos». *Actas del I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar*, Valencia: Organismo Público Valenciano de Investigación (OPVI): 119-170.
- Cannella, A.; Lubatkin, M. 1993. «Succession as a socio-political process: Internal impediments to outsider selection». *Academy of Management Journal*, vol.32, n.º 6: 763-794.
- Carlock, R.; Ward, J. 2001. *Strategic Planning for the Family Business*. Nueva York: Palgrave.
- Carsrud, A. L. 1994. «Meanderings of a resurrected psychologist, or lessons learned in creating a family business program». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 19, n.º 1:p. 39-49
- Casado, F.; Merino, F.; Salas, V.; Solé, J. 1997. «La eficiencia de las empresas familiares industriales en España». *Barcelona Management Review*, n.º 4: 42-52.
- Caves, R. E. 1982. «Diversification and seller concentration: Evidence from change». *Review of Economics and Statistics*. n.º 63: 289-293.
- Chandler, A. D. 1962. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge [Massachusetts]: MIT Press.
- Chandler, A. D. 1990. *Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism*. Cambridge [Massachusetts]: Harvard University Press.
- Chandler, A. D. 1977. *The visible hand*. Cambridge [Massachusetts]: Harvard University Press.
- Chandler, G. N.; Hanks, S. H. 1994. «Founder competence, the environment, and venture performance». *Entrepreneurship Theory and Practice* (primavera): 77-89.
- Chrisman, J. J.; Chua, J. H.; Zahra, S. A. 2003. «Creating wealth in family Firms through managing resources: Comments and extensions». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 27, n.º 4: 359-365.
- Chua, J. H.; Chrisman, J. J.; Sharma, P. 1999. «Defining family business by behaviour». *Entrepreneurship Theory and Practice*: vol. 23, n.º 4: 19-30.
- Chrisman, J.; Chua, J.; Sharma, P. 1998. «Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study». vol. 11, n.º 1: 19-34.

- Chua, J. H.; Chrisman, J. J.; Steier, L. P. 2003. «Extending the theoretical horizons of family business research». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 27, n.º 4: 331-338.
- Church, R. 1993. «The family Firm in Industrial Capitalism: International Perspectives on Hypotheses and History». En: Jones, G.; Jones, R. M. *Family capitalism*. Londres: F. Cass.
- Churchill, N.; Hatten, K. 1987. «Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses». *American Journal of Small Business*. vol. 12, n.º 2: 53-67.
- Churchill, N.; Lewis, V. 1983. «The five stages of small business growth». *Harvard Business Review*, vol. 61, n.º 3: 30-50.
- Collis, D. J.; Montgomery, C. A. 1995. «Competing on resources: Strategy in the 1990s». *Harvard Business Review* (julio-agosto)..
- Collis, D. J.; Montgomery, C. A. 1997. *Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm*. Chicago: Irwin.
- Comín, F.; Aceña, P.M. 1991. *Historia de la Empresa Pública en España*. Madrid: Espasa Calpe.
- Corbetta, G.; 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.º 4: 361-374.
- Corbetta, G.; Tomaselli, S. 1996. «Boards of directors in italian family businesses». *Family Business Review*, vol. 9, n.º 4: 403-422.
- Corbí, M. 1994. *Persona y Empresa, libertad responsable o sujeción a las normas*. Barcelona: Hispano Europea.
- Corbí, M. 1983. *Análisis Epistemológico de las Configuraciones Axiológicas Humanas*. Barcelona: Instituto Científico Interdisciplinar.
- Covin, L. G.; Slevin, T. J. 1990. «New ventures strategic posture, structure and performance: an industry life cycle analysis». *Journal of Business Venturing*, vol. 5, n.º: 123-135.
- Covin, L. G.; Slevin, T. J. 1989. «Strategic management in small firms in hostile and benign environments». *Strategic Management Journal*, vol. 10, n.º 1: 75-87.
- Cowling, M. 2003. «Productivity and corporate governance in smaller firms». *Small Business Economics*, vol. 20, n.º 4: 335-345.
- Craig, J.; Green, M.; Moores, K. 2003. «Family Business leadership: A stewardship and agency life cycle perspective». Actas de la Conferencia de IFERA.
- Chrisman, J.; Chua, J.; Litz, R. 2004. «Comparing the agency costs of family and non-family firms: conceptual issues and exploratory evidence». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28, n.º 4: 335-354.
- Cristensen H. T. 1964. «Development of the Family Field of Study». *Handbook of Marriage and the Family*. Chicago: Rand McNally and Co.
- Crutchfield, J. P.; Packard, N. H.; Farmer, J. D.; Shaw, R. S. 1986. «Chaos». *Scientific American*, Vol. 255: 46-54
- Cunningham, J. B.; Lischeron J. 1991 «Defining entrepreneurship». *Journal of Small Business*

- Management*, vol. 29, n.º 1: 450-461.
- Daily, C. M.; Dalton, D. R.; Rajagopalan, N. 2003. «Governance through ownership, centuries of practice, decades of research». *Academy of Management Journal*, vol. 46, n.º 2: 151-158.
- Daily, C. M.; Dollinger, M. J. 1993. «Alternative methodologies for identifying family- versus nonfamily-managed businesses». *Journal of Small Business Management*, vol. 31, n.º 2: 79-81.
- Daily, C. M.; Thomson, S. 1994. «Ownership structure, strategic posture and firm growth: an empirical examination». *Family Business Review*, vol. 7, n.º 3: 237-250.
- Danco, L. 1975. *Beyond Survival*. Cleveland. Cleveland University Press
- Danco, L. 1980. *Inside the Family Business*. Cleveland [Ohio]: Center for Family Business.
- Danes, S. M.; Olson, P. D. 2003. «Women's role involvement in family business, business tensions and business success». *Family Business Review*, vol. 15, n.º 1: 53-68.
- Davis, P. 1983. «Realizing the potential of the family business». *Organizational Dynamics*, vol. 12, n.º 1: 47-57.
- Davis, P.; Harveston, P. 2000. «Internationalization and organizational growth: The impact of internet usage and technology involvement among entrepreneur-led family business». *Family Business Review*, vol. 13, n.º 2: 107-120.
- Davis, J.; Taguri, R. 1989. «The influence of life stage on father-son work relationships in family companies». *Family Business Review*, vol. 11, n.º 1: 47-74.
- Davis, P.; Stern, D. 1980. «Adaptation, survival, and growth of the family business: An Integrated Systems Perspective». *Human Relations*, vol. 34, n.º 4: 207-224.
- Davis, R. C. 1951. *The fundamentals of top management*. Nueva York: Harper, Row & Brothers.
- Del Campo, S. 1982. *La evolución de la familia española en el s. XX*. Madrid: Alianza Editorial.
- Demetz, H.; Lehn, K. «The structure of corporate ownership». *Journal of Political Economy*, n.º 93: 1155-1177. [Reimpresión: 1985]
- Demetz, H. 1973. «Industry structure, market rivalry and public policy». *Journal of Law and Economics*, vol. 16, n.º abril: 1-10.
- Dilthey, W. 1986. *Introducción a las Ciencias del Espíritu*. Barcelona: Alianza Editorial.
- DiMaggio, P.; Powell, W. W. 1983. «The iron cage revised: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields». *American Sociological Review*, n.º 48: 147-160.
- Dittmar, H. 1992. *The social psychology of material possessions: to have is to be*. Nueva York: St. Martin Press.
- Donckels; Fröhlich E. R. 1991. Are family businesses really different? European experiences from SRATOS». *Family Business Review*, vol. 4, n.º 2: 149-160 .
- Donnelly, R. 1964. «The family business». *Harvard Business Review*, Vol. 42, N.º 4: 93-105.
- Dreyfus, H. I.; Dreyfus, S. E. 1986. *Mind over machine: The power of human intuition and expertise in the era of computer*. Nueva York: Free Press.

- Drucker, P. 2000. *El Management del siglo XXI*. Barcelona: Edhasa.
- Drucker, P. 1977. *Management Cases*. Nueva York: Harper's College.
- Duchesneau, D. A.; Gartner W. B. 1990. «A profile of new venturing success and failure in an emerging industry». *Journal of Business Venturing*, vol. 5, n.º 5: 297-312.
- Dumas, C. 1989. «Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned business». *Family Business Review*, vol. 2, n.º 1: 31-46 .
- Dunn, B. 1995. Success themes in Scottish family enterprises: Philosophies and practices through the generations. *Family Business Review*, vol. 8, n.º 1: 17-28.
- Duvall, E. M. 1962. *Family Development*. Chicago: Lipponcott.
- Dyer, G. W.; Sánchez, M. 1998. «Current state of family business theory and practice as reflected in *Family Business Review* 1988-1997». *Family Business Review*, vol. 11, n.º 4: 287-297.
- Dyer, W. G. 1986. *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and management transitions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dyer, W. G. 1988. «Culture and continuity in family firms». *Family Business Review*, vol. 1, n.º 1: 37-50
- Dyer, W. G. (Jr.). 1989. «Integrating professional management into a family owned business». *Family Business Review*, vol. 2, n.º 3: 221-235 .
- Dyer, W. G 2003. «The family: The missing variable in organizational research». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 27, n.º 4: 401-416.
- Edwards, J. N. 1989. «The family realm: a future paradigm or failed nostalgia?». *Journal of Marriage and Family*, vol. 51, n.º 3-4: 816-818.
- Eisenhardt, K. M. 1989. «Making fast strategic decisions in high-velocity environments». *Academy of Management Journal*, vol. 32, n.º 3: 543-576.
- Eisenhardt, K. M. ; Schoonhoven, C. B. 1990. «Organizational growth: linking founding team, strategy environment and growth among US semiconductor ventures, 1978-1988». *Administrative Science Quarterly*, vol. 35 n.º 3: 504-529.
- Eisenhardt, K. M.; Burgeois, L. J. 1988. «Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Towards a mid-range theory». *Academy of Management Journal*, vol. 31, n.º 4: 737-770.
- Elbaum, B.; Lazonick, W. 1986. *The Decline of British Economy*. Oxford: Clarendon Press.
- Elliott, J. W. 1972. «Control, size, growth, and financial performance in the firm». *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. n.º 7: 1309-1320.
- England, G. W. 1975. *The manager and his values: An international perspectives from the United States, Japan, Korea, India and Australia*. Cambridge: Ballinger Publishing Co.
- Epstein, N. B.; Bishop, B. S.; Bardwin, L. M. 1982. «McMaster Model of family functioning. A view of the normal family». En: Walsh, F. (ed.), *Normal family processes*. Nueva York: Guilford Press
- Fama, E. F.; Jensen, M. C. 1983. «Separation of ownership and control». *Journal of Law and Economics*, n.º 26: 301-325.

- Fama, E. F.; Jensen, M. C. 1983. «Agency problems and residual claims». *Journal of Law and Economics*, n.º 26: 327-347.
- Fayol, H. 1949. *General and Industrial Management*. London: Pitman.
- File, K. M.; Prince, R. A.; Rankin M. J. 1994. «Organizational buying behavior of the family firm». *Family Business Review*, vol. 7, n.º 3: 263-372.
- Filella, J. 2001. *Influencia, poder y liderazgo*. Documento no publicado.
- Fitzgerald, M. A.; Muske, G. 2002. «Copreneurs: An exploration and comparison to other family businesses». *Family Business Review*, vol. 15, n.º 1: 1-116.
- Fischer, L. 1977. «On the classification of families: a progress report». *Archives of General Psychiatry*, n.º 34: 424-433.
- Fischer, R.; Ury, W. 2002. *Obtenga el Sí : El Arte de Negociar sin Ceder*. Barcelona: Gestión 2000.
- Flamholz, E. 1990. *Growing Pains*. Greenwich: Jai Press.
- Flamholz, E. 1986, *Managing the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Manager Firm*. San Francisco: Jossey Bass
- Fleck, S. 1983. A holistic approach to family typology and the axes DSM-III». *Archives of General Psychiatry*, n.º 40: 901-906.
- Floren, R. H. 1998. «The Significance of family business in the Netherlands». *Family Business Review*, vol. 11, n.º 2: 121-134 .
- Franks, J. 1997. «Corporate ownership and control in the U.K., Germany and France». En: Chew, D. H., *Studies in International Corporate Finance and Governance Systems. Comparison of the U.S., Japan and Europe*. Oxford: Oxford University Press.
- Fredrickson, J. W.; Hambrick, D. C.; Baumrin, S. 1988. «A model of CEO dismissal». *Academy of Management Review*, vol. 13, nº 2: 255-270.
- Frege, G. 1973. «Sinn und Bedeutung». *Frege: Philosophy of Language*. Londres: M. Dummett.
- Friedman, S. D. 1991. «Sibling Relationships and Intergenerational Succession in Family Firms». *Family Business Review*, vol. 4, n.º 1: 3-20.
- Fu-Lai, Y. 2001. «The chinese family business as a strategic system: an evolutionary perspective». *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*: 22-40.
- Fukuyama, F. 1996. *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. Nueva York: Free Press Paperbacks.
- Furtado, E. P.; Karan, H. 1990. «Causes, consequences and shareholder wealth effects of management turnover: a review of the empirical evidence». *Financial Management*, vol. 19, n.º 2: 60-75.
- Galbraith, J. 1982. «The stages of growth». *Journal of Business Strategy*, vol. 3, n.º 4: 70-79.
- Gale, T.; Branch, B. S. 1982. «Concentration and market share: which determines performance and why does it matter». *Antitrust Bulletin*, vol. 27 (primavera): 83-105.
- Gallo, M. A. 1995. «Family businesses in spain: tracks followed and outcomes reached by those

- among the largest thousand». *Family Business Review*, vol. 8, n.º 4: 245-254.
- Gallo, M. A.; García, C. 1989. «La empresa familiar en la economía española». *Papeles De Economía Española*, n.º 39: 67-85.
- Gallo, M. A.; Vilaseca, A. 1997. «Finance in family Business». *Family Business Review*, vol. 9, n.º 4: 387-402.
- Galvé, C.; Salas, V. 1992. «Estructura de propiedad de la empresa española». *Revista de Economía*, n.º 701: 79-90.
- Galvé, C. ; Salas, V. 1994. «Propiedad y Resultados de la Empresa: una revisión de la literatura». *Economía Industrial* (noviembre-diciembre).
- Galve, C.; Salas, V. 1996 «Ownership structure and firm performance: Some empirical evidence from Spain». *Managerial and Decision Economics*, vol. 17, n.º 6: 575-587.
- Galvé, C.; Salas, V. 2003. *La Empresa Familiar en España: Fundamentos Económicos y Resultados*. Bilbao: Fundación BBVA.
- García-Álvarez, E.; López-Sintes J. 2000. Tradition or entrepreneurship in family business: Is that the question? *FBN 11th Annual World Conference. Tradition or entrepreneurship in the new economy*. Ed: Panikkos Puotziouris.
- García-Álvarez, E.; López-Sintes, J. 2001. «A taxonomy of founders based on values: the root of family business heterogeneity». *Family Business Review*, vol. 14, n.º 3: 209-230.
- Garrido de Palma, V. M. 1995. *La Empresa Familiar Ante el Derecho. El Empresario Individual y la Sociedad de Carácter Familiar*. Madrid: Civitas.
- Gee, E.; Mitchell, B. A.; Wister, A. V. 1995. «Returning to the parental nest: exploring a changing Canadian life course». *Canadian Studies of Population*, vol. 2, n.º 22: 121-144.
- Gelinier, O. 1974. *Las Empresas Personales y Familiares*. Madrid: Asociación para el Progreso de la Dirección.
- Gell-Mann, M. 1994. «Complex Adaptive Systems». En Cowan. G.A.; Pines, D.; Meltzer, D.; Cowan, G. «*Complexity: Metaphors, Models, and Reality*». Boulder. Westview Press.
- Geroski, P. A. 1999. «The growth of firms in theory and in practice». *EPR Discussion Paper*, n.º 2092.
- Gersick K. E.; Davis J. A.; Hampton, M. M.; Lansberg, I. 1997. *Empresas Familiares: Generación a Generación*. México: McGraw-Hill.
- Gertner, R.; Kaplan, S. 1996. «The Value-Maximizing Board». *Working Paper University of Chicago and NBER*.
- Ghemawat, P.; Pisano, G. 1997. *Sustaining Superior Performance: Commitments and Capabilities*. Cambridge. Harvard Business School Publishing.
- Ghemawat, P. 1985. Building strategy on experience curve. *Harvard Business Review*, n.º 63: 143-152.
- Giddens, A. 1984. *The Constitution of Society*. Berkeley: The University of California Press.
- Gimbert, X. 1998. *El Enfoque estratégico de la empresa: principios y esquemas básicos*. Bilbao: Deusto.

- Gimeno, A. 1999. «The prevalent expectations of family business owners: An extension of the family, a corporation or a business project». *IV CEMS Academic Conference. Barcelona*
- Gimeno, A. 1997. «La toma de decisiones en la empresa familiar». *Barcelona Management Review*, n.º 6: 65-72.
- Gimeno, A.; Baulenas, G. 2002. «Empresa familiar: la gestión del riesgo estructural en la empresa familiar». *Esade Asociación*, n.º 98: 60-68.
- Gimeno, A.; Baulenas G. 2003. «Modelos de empresa familiar: identidad y estructura». *Iniciativa Emprendedora*, n.º 40: 95-109.
- Gimeno, A.; Baulenas, G.; Villanova, A.; Ortega, A. 2002. *La Empresa Familiar en la Comunidad de Madrid: Características descriptivas*. Documento no publicado.
- Gimeno, J.; Folta, T, *et al.* 1997. «Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital». *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n.º 4: 750-784.
- Golden, S. 1983. *Building successful, enterprising families*.
- Goldscheires, I; Waite, F.; Waite, L. J. 1991. *New families, No families?* Berkeley: Berkeley University Press.
- Gómez-Mejía, L. R.; Nunez-Nickel, M.; Gutiérrez, I. 2001. «The role of family ties in agency contracts». *Academy of Management Journal*, vol. 44, n.º 1: 81-96.
- Goode, W. J. 1964. *The Family*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Gould, R. 1978. *Transformations: Growth and Change in Adult Life*. Nueva York: Simon and Schuster.
- Grant, R. M. 1991. «The Resource-Based Theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation». *California Management Review*, vol. 33, n.º 3: 114-136.
- Greiner, L. 1972. «Evolution and revolution as organizations grow». *Harvard Business Review* (julio-agosto): 37-46.
- Gubitta, P.; Gianecchini, M. 2002. «Governance and flexibility in family-owned SMEs». *Family Business Review*, vol. 15, n.º 4: 177-198.
- Guetzkow, H.; Gyr, J. 1954. «An analysis of conflict in decision making groups». *Human Relations*, n.º 7: 367-381.
- Gundry, L. K.; Ben-Yoseph, M. 1998. «Women entrepreneurs in Romania, Poland and the United States: Cultural and family influences on strategy and growth». *Family Business Review*, vol. 11, n.º 1: 61-74.
- Gutemberg, E. 1990. *Economía de la Empresa: Teoría y Práctica de la Gestión Empresarial*. Bilbao: Deusto.
- Habbershon, G.; Pistrui, J. 2002. «Enterprising families domain: Family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth». *Family Business Review*, vol. 15, n.º 3 (septiembre): 223-237.
- Habbershon, T.; William, M. L. 1999. «A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms». *Family Business Review*, vol. 12, n.º 1: 1-25.
- Hambrick, D. C.; Finkelstein, S. 1987. «Managerial discretion: A bridge between polar views on

- organizations». En: Cummings, L. L.; Staw, B. M. (ed.), *Research in Organizational Behaviour*. Greenwich, CT: JAI Press, vol. 9: 369-406.
- Handler W. C. 1989. «Methodological issues and considerations in studying family businesses». *Family Business Review*, vol. 2, n.º 3: 257-376.
- Handler, W. C. «Managing the family firm succession process: The next generation family member's experience». Boston: Boston University School of Management.
- Handler, W. H. 1994. «Succession in family business: A review of the research». *Family Business Review*, vol. 7, n.º 2: 133-157 .
- Handle, W. C.; Kram, K. E. 1988. «Succession in family firms: the problem of resistance». *Family Business Review*, vol. 1, n.º 4: 361-381.
- Hanks, S. H. 1990. «The organization life cycle: Integrating content and process». *Journal of Small Business Strateg*, vol. 1, n.º 1: 1-13.
- Hanks, S.; Watson, C.; Jansen, E.; Chandler, G. 1993. «Tightening the life-cycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations». *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 18, n.º 2: 5-31.
- Hannan M.T.; Freeman, J. 1984. «Structural inertia and organizational change». *American Sociological Review*, n.º 49: 149-164.
- Harris, R.; Martínez, J.; Ward, J. 1994. «Is strategy different for the family-owned business». *Family Business Review*, vol. 7, n.º 2: 159-174.
- Heck, R. K. Z. 1986. «The entrepreneurial family: refocusing on the family in business». En: Heck, R. K. Z., *The entrepreneurial family*. Meedham: Family Business Resources Publishing.
- Heider, F. 1958. *The psychology of interpersonal relations*. Nueva York: Willey.
- Henderson, B. 1972. «Revisión de la curva de experiencia: historia». En: Stern, C.W.; Stalk, G., *Ideas sobre la estrategia* (The Boston Consulting Group). Bilbao: Editorial Deusto. [Reimpresión: 2002]
- Hendry, C. 1990. «The corporate management of human resources under conditions of decentralization». *British Journal of Management*, vol. 1, n.º 2: 91-114.
- Hill, R.; Hansen, D.A. 1960. «The identification of conceptual frameworks utilized in family study». *Marriage and Family Living* (noviembre): 299-311.
- Hoebel, E. A. 1975. «La naturaleza de la cultura». En: Shapiro, H. I., *Hombre, Cultura y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Hofer, C. W.; Charan, R. 1984. «The Transition to Professional Management: Mission Impossible?». *American Journal of Small Business*, vol. 1, n.º 1: 1-11.
- Hoffman, L. 1981. *Foundations of family therapy: a conceptual framework for system change*. Nueva York: Basic Books.
- Holderness, C.; Kroszner, R.; Sheehan, D. 1999. «Were the good old times that good? Changes in managerial stock ownership since the Great Depression». *Journal of Finance*: vol. 54, n.º 2: 435-469.
- Holland, J. H. 1995. *Hidden Order How Adaptation Builds Complexity*. Reading [Massachusetts]: Addison-Wesley.

- Holland, P. G.; Bottlon W. R. 1984. «Balancing the "family" and the "business "in family business». *Business Horizons* (marzo-abril).
- Huges, E. 1939. «Institutions». En: Park, R. E., *An Outline of the Principles of Sociology*. Nueva York: Barnes and Nobel: 283-349.
- Huse, M.. 2000. «Board of Directors in the SME's: A review and research agenda». *Entrepreneurship and Regional Development*, vol.12, nº 4: 271-290.
- Husserl, E. 1980. *La filofofía como Ciencia Rigurosa*. Editorial Magisterio Español.
- Issacs, S. *Social Developement in Young Children*. Londres: Routledge and Kegan.
- Jackson, D. D. 1968. *Ed: Therapy, Communication, and Change*. Palo Alto: Science and Behaviour Books.
- Jarillo, J. C; Martínez J. 1991. *Estrategia Internacional. Más allá de la exportación*. Madrid: McGraw Hill.
- Jensen, M. C.; Meckling, W. H. 1976. «Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure». *Journal of Financial Economics*, n.º 3: 305-360.
- Johnson, G.; Scholes, K. 1996. *Dirección Estratégica*. Madrid. Prentice Hall.
- Johnson, P. A. 1985. *The Family in Business*. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc.
- Jones, G.; Rose, M. 1993. «Family capitalism». *Business History*, n.º 4: 4-20.
- Jöreskog, K. G.; Sörbom, D. 1993. *New features into Lisrel 8. Chicago Scientific Software Internacional*.
- Jöreskog, K. G. 1969. «A general approach to confirmatory maximum likelihood factor analysis». *Psychometrika*, n.º 34: 183-202.
- Kaelbe, H. 1986. «The Rise of the managerial Enterprise in Germany, 1870–1930». En: Morikawa, H.; Kobayashi, K., *Development of Managerial Enterprise*. Tokio.
- Kang, D. L. 2000. *Family ownership and performance in public corporations: a study of the U.S. fortune 500, 1982-1994*.
- Kantor, D.; Lehr, W. 1975. *Inside the family: towards a theory of family process*. San Francisco: Jossey Bass.
- Kaplan, S. 1997. «Corporate governance and corporate performance: a comparison of Germany, Japan and the U.S.». En: Chew, D. H., *Studies in International Corporate Finance and Governance Systems. Comparison of the U.S., Japan y Europe*. Oxford: Oxford University Press.
- Karofsky, P.; Millen, R.; Yilmaz, M.; Smyrnios, K. S.; Tanewski, G. A.; Romano, C. 2001. «Work-family conflict and emotional well-being in American family business». *Family Business Review*, vol. 14, n.º 4: 313-324.
- Katz, D.; Kahn, R. L. 1978. *The Social Psychology of Organizations*. Nueva York: Wiley.
- Katz, J.; Gartner, W. B. 1988. «Properties of emerging organizations». *Academy of Management Journal*, vol. 13, n.º: 429-441.
- Kaufman, S. 1994. «Whispers from Carnot: The origins of order and principles of adaptation in

- complex non-equilibrium systems». En Cowan, G.A.; Pines, D.; Meltzer, D.; Cowan, G. «*Complexity: Metaphors, Models, and Reality*». Boulder. Westview Press.
- Kaye, K. 1999. «Mate selection and family business success». *Family Business Review*, vol. 11, n.º 2: 107-115.
- Kaye, K. 1991. «Penetrating the cycle of sustained conflict». *Family Business Review*, vol. 4, n.º 1: 21-44.
- Kayser, G.; Wallau, F. 2002. «Industrial family businesses in Germany; Situation and future». *Family Business Review*, vol. 15, n.º 2: 111-132.
- Kazanjian, R. K. 1988. «Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures». *Academy of Management Journal*, vol. 31, n.º 2: 257-279.
- Kazanjian, R. K.; Drazin, R. 1990. «A stage-contingent model of design and growth for technology based new ventures». *Journal of Business Venturing*, vol. 5, n.º 3: 137-150.
- Kellermans, F.; Eddleston, K. A. 2004. «Feuding families. When conflict does a family firm good». *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 28, n.º 3: 209-239.
- Kelly, L. Athanassiou, N.; Crittenden, W. F. «Founder centrality and strategic behavior in the family-owned firm». *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 25, n.º 2: 27-43.
- Kenney, B. P. 1979. «Ecosystemic epistemology: an alternative paradigm for diagnosis». *Family Process*, n.º 18: 117-129.
- Kepner, E. 1983. «The family and the firm: A co-evolutionary perspective». *Organizational Dynamics*, vol. 12, n.º 1: 57-70.
- Kester, C. 1997. «Governance, contracting and investment horizons». En: Chew, D. H., *Studies in International Corporate Finance and Governance Systems. Comparison of the U.S., Japan and Europe*. Oxford: Oxford University Press.
- Kets de Vries, M. 1993. «The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news». *Organizational Dynamics*, vol. 21, n.º 3: 59-62.
- Klein, S. 2000. «Family business in Germany: significance and structure». *Family Business Review*, vol. 13, n.º 3: 157-182.
- Kimberly, J. R. 1979. «Issues in the creation of organizations: Initiation, innovation, and institutionalisation». *Academy of Management Journal*, n.º 22: 437-457.
- Kinnie, N. 1989. «Human resource management and changes in management control systems». En: Storey, J. (ed.), *New perspectives in human resource management*. London: Routledge: 137-190.
- Kocka, J. 1978. «Entrepreneurs and Managers in German Industrialization». En: Mathias, P.; Postan, M. M., *The Cambridge Economic History of Europe*. Vol VII («The Industrial Economics: Capital Labour and Enterprise, Part I»). Cambridge:.
- Kogut, B. ; Zander, U. 1992. «Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology». *Organization Science*, vol. 3, n.º 3: 383-397.
- Kolmogórov, A. N. 1956. *Foundations of the Theory of Probability*. Nueva York: Chelsea.
- Kotter, J. P. 1982. *The General Managers*. Nueva York: Free Press.

- Krugman, P. 1996. *The Self-Organizing Economy*. Oxford: Basil Blackwell.
- Kuhn, T. S. 1972. *La Estructura de las Revoluciones Científicas*. Madrid: Fondo de Cultura Económica de España.
- Kunkel, S. W.; Hofer, C. W. 1993. «The impact of industry structure on new venture performance: Some new findings». En: Babson College, *Frontiers of Entrepreneurship Research* Wellesley: 1-15.
- LaChapelle, K. 1998. The trust catalyst in the family-owned business. *Family Business Review*. Vol 11. Nº 1: p 1-18
- Laidlaw, A. 1981. *Les Cooperatives a l'any 2000*. Barcelona: Caixa de Barcelona.
- Lakoff, G. 1987. *Woman, Fire and Dangerous Things*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Landes, D. S. 1951. «French Business and Businessmen in Social and Cultural Analysis». En: Mead Earl, E., *Modern France*: Princeton: 334-353.
- Lansberg, I. 1983. «Managing human resources in family firms: the problem of institutional overlap». *Organizational Dynamics*, vol. 12, n.º 1: 39-46.
- Lansberg, I. 2003. Material del Curso de ESADE Empresa Familiar: Soluciones al Riesgo Estructural.
- Lansberg, I. 1999. *Succeeding Generations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lansberg, I. 1988. «The succession conspiracy». *Family Business Review*, vol. 1, n.º 2: 11-19.
- Lansberg, I.; Perrove, E.; Rogolsky, S. 1988. «Family business as an emerging field». *The Best of Family Business Review*, vol. 1, n.º 1: p. 1-8
- León-Guerrero, A. Y.; McCann J.; Haley, J. D. 2003. «The study of practice utilization of family business». *Family Business Review*, vol. 16, n.º 1: 107-120.
- Lévi-Straus, C. 1975. «La familia». En: Shapiro, H. I., *Hombre, Cultura y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Levin, S. G.; Levin, S. G. 1982. «Ownership and control in the large firm: Some new evidence». *Review of Business and Economic Research* (otoño): 37-49.
- Levinson, D. 1978. *Seasons of a Man's Life*. Nueva York: Basic Books.
- Levinson, D. 1996. *Seasons of Woman's Life*. Nueva York: Knopf.
- Levinson, H. 1971. «Conflicts that plague family businesses». *Harvard Business Review*, (marzo-abril): 134-135.
- Linares, J. L. 1996. *Identidad y Narrativa*. Barcelona: Paidós Terapia Familiar.
- Lindberg, E. G.; Ross. 1981. «Tobin's q ratio and industrial organization». *Journal of Business*, n.º 51: 1-32.
- Lipovetsky, G. 1994. *El crepúsculo del deber*. Barcelona: Anagrama.
- Litz, R. A. 1995. «The family business: Toward definitional clarity». *Academy of Management Journal. Best Papers Proceedings*.

- Longenecker, J. C.; Schoen, J. E. 1978. «Management Succession in the Family Business». *Journal of Small Business Management*, vol. 16, n.º 3.
- Louis, M. R. 1981. «A cultural perspective on organizations: the need for and consequences of viewing organizations as cultural-bearing milieu». *Human Systems Management*, n.º 2: 246-258.
- Ludewig, K. 1996. *Terapia Sistémica*. Barcelona: Editorial Herder.
- Luhmann, N. 1996. *Introducción a la Teoría de Sistemas*. México D.F.: Universidad Iberoamericana, A.C.
- Madden, G. 1982. «The separation from ownership from control of the large firm and investment performance». *Journal of Economics and Business*, vol. 2: 149-152.
- Mahérault, L. 2000. «The influence on going public on investment policy: An empirical study of French family-owned business». *Family Business Review*, vol. 13, n.º 1: 71-79.
- Mahoney, J. T.; Pandian, J. R. 1992. «The resource-based view within the conversation of strategic management». *Strategic Management Journal*, vol. 13: 363-380.
- Malik, F. 2002. *Die Neue Corporate Governance: Richtiges Top-Management - Wirksame Unternehmensaufsicht*. Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Malone, S. C. ; Winter, M. 1989. «Selected correlates of business continuity planning in the family business». *Family Business Review*, vol. 2, n.º 4: 341-353 .
- March, J. G.; Olsen J. P. 1998. «The institutional dynamics of international political orders». *International Organization*, vol. 52, n.º 4: 943-970.
- March, J. G.; Simon H. A. 1958. *Organizations*. Nueva York: Wiley.
- Marcus, G.E. 1991. «Law in the development of dynastic families among American business elites». *Family Business Review*, vol. 4, n.º 1: 75-111.
- Matthews, C.; Moore, T.; Fialko, A. 1999. «Succession in the family firm: A cognitive categorization perspective». *Family Business Review*, vol. 12, n.º 2: 159-170.
- Maturana, H. M.; Varela, F. 1996. *El árbol del conocimiento*. Madrid. Editorial Debate.
- Mazzola, P.; Marchisio, G. 2002. «The role of going public in family businesses' long-lasting growth». *Family Business Review*, vol. 15, n.º 2: 133-151.
- McCollom, M. 1992. «The ownership trust and succession paralysis in the family business». *Family Business Review*, vol. 5, n.º 2: 145-160.
- McCollom, M. E. 1988. «Integration in the family firm: When the family system replaces controls and culture». *Family Business Review*, vol. 1, n.º 4: 339-417.
- McConaughy, D. L. 1999. «Is the cost of capital different for family firms». *Family Business Review*, vol. 12, n.º 4: 353-360.
- McConaughy, D. L. 2000. «Family CEOs vs. Nonfamily CEOs in the Family-Controlled Firm». *Family Business Review*, vol. 12, n.º 2: 121-132 .
- McConaughy, D. L.; Mendoza, D.; Mishra, C. 1997. «Loyola university Chicago family firm stock index». *Family Business Review*, vol. 9, n.º 2: 125-138.

- McDougall, P. P.; Robinson, R. B. (Jr.); DeNisi, A. 1992. «Modelling new venturing performance: an analysis of new venture strategy, industry structure, and venture origin». *Journal of Business Venturing*, vol. 7: 267-289.
- McGrath R. G.; MacMillan I.; Venkataraman, S. 1995. «Defining and developing competence: a strategic process paradigm». *Strategic Management Journal*, vol. 16: 251-275.
- McKiernan, M. H.; Morris, C. 1994. «Strategic Planning and Financial Performance in UK SMEs: Does formality matter». *British Journal of Management*, vol. 5 (número especial): 31-41.
- Merino, F.; Salas, V. 1993. «Estrategias y resultados de la empresa familiar». Documento de Trabajo 9307, Fundación Empresa Pública.
- Meyer, J.; Rowan, B. 1977. «Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony». *American Journal of Sociology*, vol. 83, n° 2: 340-363.
- Miles, R. E.; Snow, C. C. 1978. *Organizational Strategy, Structure and Process*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Milgrom, P.; Roberts, J. 1993. *Economía, Organización y Control de la Empresa*. Barcelona: Ariel.
- Miller, D.; Friesen, P. H. 1984. «A longitudinal study of the corporate life cycle». *Management Science*, vol. 30, n° 10: 1161-1183.
- Mintzberg, H. 1973. *The Nature of Managerial Work*. Nueva York: Harper and Schuster.
- Mintzberg, H. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. 1979. *The Structuring of Organizations*. Nueva York: Prentice Hall.
- Mintzberg, H.; Alshtrand, B.; Lampel, J. 1998. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Nueva York: Free Press.
- Mintzberg, H.; McHugh, A. 1985. «Strategy formation in an ad-hocracy». *Administrative Science Quarterly*, n° 30: 160-197.
- Mintzberg, H.; Waters, J. A. 1985. «Of strategies, deliberate and emergent». *Strategic Management Journal*, vol. 6, n° 3 (julio-septiembre): 257-273.
- Minuchin, S. 1979. *Familias y terapia familiar*. Barcelona. Gedisa.
- Mitchell, B. 1994. «Family structure and living the nest: a social resource perspective». *Sociological Perspectives*. vol. 4, n° 37: 561-671.
- Mizruchi, M. S. 1983. «Who controls Whom? An examination of the relationship between management and boards of directors in large American corporations». *Academy of Management Review*, n° 8: 426-435.
- Monsen, R. J.; Chui, J. S.; Cooley, D. 1968. «The effect of separation of ownership and control on the performance of the large firm». *Quarterly Journal of Economics*. Junio: 435-451.
- Moore, K.; Mula, J. 2000. «The salience of market, bureaucratic and clan control in the management of the family firm: Some tentative Australian evidence». *Family Business Review*, vol. 13, n° 2: 91-106.
- Morck, R.; Steier, L, 2003. Presentación en el congreso de IFERA.
- Morck, R.; Shleifer, A.; Vishny, R. 1988. «Management ownership and market valuation». *Journal*

of Financial Economics, n.º 20: 293-315.

- Morck, R.; Young, B. 2003. «Agency problems in large family business groups». *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 27 , n.º 4: 367-383.
- Morck, R.; Nakamura, 2003. «The history of corporate ownership in Japan». *European Corporate Governance Institute. Working paper*, n.º 20/2003.
- Morel, B.; Ramanujam, R. 1999. «Through the looking glass of complexity: The dynamics of organizations as adaptative and evolving systems». *Organization Science*, vol. 10, n.º 3: 278-293.
- Morikawa, H. 1992. *Zaibatsu*. Tokio. University of Tokio Press.
- Morin, E. 1995. *Sociología*. Barcelona. Editorial Tecnos.
- Morris, M. H.; Williams, R. O.; Allen, J. A.; Ávila, R. A. 1997. «Correlates of success in family business transitions». *Journal of Business Venturing*, n.º 12: 358-401.
- Murdock, M.; Murdock, C. M. 1991. «A Legal Perspective on Shareholder Relationships in Family Businesses: The Scope of Fiduciary Duties». *Family Business Review*, vol. 4, n.º 3: 287-301.
- Mustakallio, M. A. 2002. «Contractual and relational governance in family firms: effects on strategic decision-making quality and firm performance». Tesis doctoral no publicada: Helsinki University of Technology.
- Neubauer, F.; Lank, A. G. 1999. *La Empresa Familiar*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Newcomer, M. 1955. *The Big Business Executive, 1900-1950*. Nueva York. Columbia University Press
- Nieto, J. 2002. «Cuestión de identidad: Una lectura histórica de la política de gestión». Documento de investigación del Seminario de Doctorado del Departamento de Política de Empresa de ESADE.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-creating company*. Oxford. Oxford University Press.
- Nye I. F.; Berardo, F. 1966. *Emerging conceptual frameworks in Family Analysis*. Nueva York: McMillan.
- Ocasio, W. 2002. «Organizational power and dependence». En: Baum, J. A. C. (ed.), *Companion to organizations: an introduction*. Oxford: Blackwell Publishers: 363-385.
- Ocasio, W. 1999. «Institutionalised Action and Corporate Governance: The Reliance on Rules of CEO Succession». *Administrative Science Quarterly*. Vol 44. N.º 2: p 384-417.
- Olson, D. H.; McCubbin, H. C.; Barnes, H.; Larsen, A. Muxen, M.; Wilson, M. 1983. *Families: What makes them work*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Oppenheimer, V. 1994. «Women's rising Employment and the future of the family in industrial societies». *Population and Development Review*, vol. 20, n.º 2: 293-342.
- Ortega y Gasset, J. 1986. *Ideas y Creencias*. Madrid: Revista de Occidente en Alianza Editorial
- Otálora, G.; Vilanova, A.; Gimeno, A. 1990. «Los modelos de capital dominante». Trabajo no publicado.

- Palich, L. E.; Cardinal L. 2000. «Curvilinearity in the diversification-performance linkage: An examination of over three decades». *Strategic Management Journal*, vol. 21, n.º 2: 155-175.
- Palmer, J. 1973. «The profit performance effects of the separation of ownership and control on the performance of the large firm». *The Bell Journal of Economics and Management Science* (primavera): 292-303.
- Parada, P. 2003. «Business Diversification Strategies Followed by Fast-Growth Companies: a Resource-Based View Approach to Catalan Multinational Industrial Companies.» Universitat Ramon Llull. Tesis doctoral no publicada.
- Parsons, T. 1994. «La estructura social de la familia». En: Anshen, R. N. (ed.), *La Familia* (7ª edición). Barcelona: Edicions 62:
- Parsons, T. 1970. *Social Structure and Personality*. Londres: The Free Press.
- Parsons, T. 1951. *The Social System*. Nueva York: Free Press.
- Payne, P. L. 1984. «Family Business in Britain: An Historical and Analytical Survey». En: Akio Okochi, A.; Shigeaki, Y. *Family Business in the era of industrial growth; Its ownership and management*. Tokio: University of Tokio Press.
- Penrose, E. T. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Pérez, M.; Broseta, B.; Monferrer R.; Climent J. 2002. *La empresa familiar: aspectos psicosociales de la dinámica familiar*. Valencia: Organismo Público Valenciano de Investigación. Generalitat Valenciana.
- Perricone, P. J.; Earle, J. R.; Taplin, I. M. 2001. «Patterns of succession and continuity in family-owned business: study of ethnic community». *Family Business Review*, vol. 14, n.º 2: 105-122.
- Peters, T. J. 1995. *Nuevas Organizaciones en Tiempos de Caos*. Bilbao: Deusto.
- Perrow, C. 1970. *Organizational analysis: a sociological view*. Londres: Tavistock Publications.
- Pettigrew, A. 1979. «On studying organizational culture». *Administrative Science Quarterly*, n.º 24: 570-581.
- Pierce, J. L.; Kostova, T.; Dirks, K. T.. 2001. «Toward a theory of psychological ownership in organizations». *The Academy of Management Review*, vol. 26, n.º 2: 298-311.
- Pistrui, D.; Welsch, H.; Roberts, J. 1997. «The (re)-emergence of family business in the transforming sovier block; family contributions to entrepreneurship developement in Romania». *Family Business Review*, vol. 10, n.º 3: 221-238.
- Planellas, M. 1996. «Evolución de la investigación sobre la creación de empresas y estado actual del debate sobre los resultados de las nuevas empresas». *Papers ESADE*, n.º 151.
- Polanyi, M. 1958. *Personal Knowledge: Towards a Post-critical Philosophy*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Popper, K., 1972. *Conjectures and Refutations: the Growth of Scientific Knowledge*. Londres: Paul Kegan.
- Porter, M. 1982. *Estrategia competitiva*. México: CECOSA.

- Porter, M. 1996. «What is strategy». *Harvard Business Review*, vol. 74 (noviembre-diciembre).
- Poutziouris, P. 2001. «The views of family companies on venture capital: Empirical evidence from the UK small to medium-side enterprising economy». *Family Business Review*, vol. 14, n.º 3: 227.
- Poza, E. 1988. «Managerial practices that support entrepreneurship and continued growth». *Family Business Review*, vol. 1, n.º 4 (invierno): 339-359 .
- Prahalad, C. K.; Hamel, G. 1990. «The core competence of the corporation». *Harvard Business Review*, vol. 68, n.º 3: 79-90.
- Priem, R. L.; Buttler, J. E. 2001. «Is the resource based "view" a useful perspective for strategic management». *Academy of Management Review*, vol. 26, n.º 1: 22-40.
- Prigogine, I. 1997. *Las Leyes del Caos*. Barcelona: Crítica Grijalbo Mondadori.
- Puffer, S. M.; Weintrop, J. B. 1991. *Corporate performance and CEO turnover: The role of performance expectations*: 19-21.
- Putnam, R. 2000. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Nueva York: Simon & Schuster.
- Quinn, R. E.; Cameron, K. 1983. «Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence». *Management Science*, vol. 29, n.º 1: 33-51.
- Rajan, R.; Zingales, L. 2001. The firm as a dedicated hierarchy: A theory of the origins and growth of the firms. *Quarterly Journal of Economics*, vol. 116, n.º 3: 805-852.
- Ramanujam, V.; Venkatraman, N. 1984. «An inventory and critique of strategy research using the PIMS database». *Academy of Management Review*, vol. 9 (enero): 138-151.
- Reiss, D. 1981. *The Family's Construction of Reality*. Cambridge [Massachusetts]: Harvard University Press.
- Reis, I. L. 1971. *The Family Systems in America*. Austin. Hold, Rinehart and Winston.
- Richter, R. 1994. «Post-adolescence as a new phase in the family cycle?». *Innovation: The European Journal of Social Sciences*, vol. 7, n.º 1: 63-69.
- Riordan D. A.; Riordan, M. P. 2001. «Field theory: An alternative to systems theories in understanding the small family business». *Journal of Small Business Management*. vol 31, n.º 2: p 66-78.
- Ripol-Millet, A. 2001. *Familias, Trabajo Social y Mediación*. Barcelona: Paidós.
- Robinson, R. B. 1982. «The Importance of "Outsiders" in Small Firm Strategic Planning». *Academy of Management Journal*, vol. 25, n.º 1: 3-15.
- Robinson, R. B. 1983. «Measures of small firm effectiveness». *Journal of Small Business Management*, vol. 21, n.º 2.
- Rogoff, E.; Myung-Soo, L. 1996. «Putting government's role in perspective: the impact of government programs on entrepreneurs and small business owners». *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 1, n.º 10: 57-73.
- Rosenblatt, P. C.; deMik, L.; Anderson, R. M.; Johnson, P. A. 1985. *The family in business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face*. San

Francisco: Jossey Bass.

Rosembuj, T.R. 1982. *La Empresa Cooperativa*. Barcelona: CEAC.

Ross, R. S. 1989. *Small Groups in Organizational Settings*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Roure, J. B.; Keeley, R. H. 1990. «Predictors of success in new technology based ventures». *Journal of Business Venturing*, n.º 5: 201-20.

Rowe, B. R.; Hong, G. 2000. «The role of wives in the family business: The paid and unpaid work of women». *Family Business Review*, vol. 13, n.º 1: 1-14.

Rubenson, G. C.; Gupta, A. K. 1992. «Replacing the founder: Exploring the myth of the entrepreneurs disease». *Business Horizons*, vol. 35, n.º 6: 53-59.

Ruesch, J.; Bateson, G. 1987. «Communication. The Social Matrix of Psychiatry». En: Ruesch, J., *Values, Communication and Culture*. Nueva York: W.W. Norton & Company.

Rumelt, R. P. 1984. *Towards a Strategic Theory of the Firm*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Rumelt, R. P.; Wensley. 1981 «In Search of the Market Share Effect». Actas del 41 congreso de ña Academy of Management.

Salvato, C. 2001. «Towards a stewardship theory of the family firm». Actas del 11 congreso del Family Business Network.

Saris, W. E.; Gallhoffer, I.; van der Veld, W.; Corten, I. 2003. *A scientific method for questionnaire design*. Universidad de Amsterdam. En prensa.

Saris, W.; Stronkhorst, H. 1984. *Causal modelling in nonexperimental research: An introduction to the LISREL approach*. Amsterdam: Socometric Research Foundation.

Schwartz, M. A.; Barnes L. B. 1991. «Outside Boards and Family Businesses: Another Look». *Family Business Review*, vol. 4, n.º 3: 269-285.

Schein, E. 1996. «Culture: the missing concept in organizational studies». *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n.º 2: 229-241.

Schein, E. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. 2.º edición. San Francisco: Jossey-Bass).

Schein, E. 1983. «The role of the founder in creating organizational culture». *Organizational Dynamics*, vol. 12, n.º 1: 13-28.

Scherer, F. M. 1980. *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Chicago: Rand McNally College Publishing Company.

Schultze, W. S.; Lubatkin, M. H.; Dino, R. N.; Buchholtz, A. K. 2001. «Agency relationships in family firms: Theory and evidence». *Organization Science*, vol. 12, vol. 18, n.º 4: p 473-491.

Schumpeter, J. A. 1985. *The Theory of Economic Development*. Londres: Oxford University Press.

Schutz, A. 1970. *On Phenomenology and Social Relations: Selected Writing*. Chicago: University of Chicago Press.

Schwartz, M.A. 1991. «Outside boards and family businesses: Another look». *Family Business Review*, vol. 4. n.º 3: 269-286.

- Scott, B. R.; Bruce, R. 1987. «Five stages of growth in small business». *Long Range Planning*, vol. 20, n.º 3: 45-52.
- Selznick, P. 1957. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Evanston [Illinois]: Harper & Row.
- Senge, P. M. 1992. *La Quinta Disciplina: Cómo Impulsar el Aprendizaje en la Organización Inteligente*. Barcelona: Granica.
- Servaes, H. 1996. «The value of diversification during the conglomerate merger wave». *Journal of Finance*, n.º 51: 1201-1225.
- Shanker, A. C.; Astrachan, J. H. 1996. «Myths and realities: Family businesses' contribution to the U.S. economy. A framework for assessing family business statistics». *Family Business Review*, vol. 9, n.º 2: 123-167.
- Shannon, C. ; Weaver, W. 1949. *The mathematical theory of communication*. Urbana-Champaign: University of Illinois Press.
- Sharma, P.; Christman, J.; Pablo, A.; Chua, J. H. 2001. «Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, n.º 3: 17-36.
- Sharma, S. 1996. *Applied Multivariate Techniques*. Nueva York: John Willey and Sons.
- Sharma, P.; Rao, A. S. 2000. «Successor attributes in Indian and Canadian family firms: a comparative study». *Family Business Review*, vol. 13, n.º 4: 313-330. [Reimpresión: 2000]
- Sharma, P.; Chrisman J.; Chua, J. 2003. «Succession planning as planned behavior: some empirical results». *Family Business Review*, vol. 16, n.º 1: 1-16.
- Shen, W.; Cannella, A. A. 2002. «Revisiting the performance consequences of CEO succession: the impact of successor type, post succession senior executive turnover, and departing CEO tenure». *Academy of Management Journal*, vol. 45, n.º 4 (agosto): 717-734.
- Shivdasani, A.; Yermack, D. 1999. «CEO involvement in the selection of new board members: An empirical analysis». *The Journal of Finance*, vol. 54, n.º 5 (octubre): 1829-1853.
- Simon, H. 1952. «On the definition of the causal relation». *Journal of Philosophy*, vol. 49, n.º 16: 517-529.
- Simon, H. A. 2001. «Complex Systems: The interplay of organizations and markets in contemporary society». *Computational & Mathematical Organization Theory*, n.º 7: 79-85.
- Simon, H. A. 1964. *El Comportamiento Administrativo: Estudio de los Procesos Decisorios en la Organización Administrativa*. Madrid: Aguilar.
- Simon, H. A. 1982. *Models of Bounded Rationality*. Cambridge. MIT Press.
- Simon, H. A. 1983. *Reason in Human Affairs*: Oxford; Basil Blackwell.
- Simon, F.; Stierlin, H.; Wynne, L. 1985. *The Language of Family Therapy. A Systemic Vocabulary and Sourcebook*. Nueva York: Family Process Press.
- Simon, D.; Hitt, M. 2003. «Managing Resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 27, n.º 4: 339-358.

- Sjostrand, S. 1993. «The socio-economic institutions of organizing: Origin, emergence, and reproduction». *Journal of Socio-Economics*, vol. 22, n.º 4: 323-351.
- Sleifer, A. 1998. «State versus private ownership». *Journal of Economic Perspectives* vol. 12, n.º 4: 133-145. [Reimpresión: 1998]
- Smith, K. G.; Mitchell, T. R.; Summer, C. E. 1985. «Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle». *Academy of Management Journal*, vol. 28, n.º 4: 799-820.
- Smyrnios, K.; Tanewski, G.; Romano, C. 1998. «Development of a measure of the characteristics of family business». *Family Business Review*, vol. 11, n.º 1: 49-60 .
- Smyrnios, K.; Klein, S.; Astrachan, J.; Poutzourixs, P.; 2003. «The FBN-Ifera Global family Business Leadership Project». Web pág.e, [18 de diciembre de 2003].
- Sobel, R. 1984. *The Rise and Fall of the Conglomerate Kings*. NuevaYork: Stein and Day.
- Sorensen, R. L. 1999. «Conflict management strategies used by successful family firms». *Family Business Review*, vol. 12, n.º 4: 325-339.
- Sorenson, R. L. 2000. «The contribution of leadership styles and practices to family business seccess». *Family Business Review*, vol. 13, n.º 3: 183-200.
- Squires, G. 2001. Management as a professional discipline. *Journal of Management Studies*. 38 , n.º 4: 473-488.
- Stearns, T. M.; Carter, N. M.; Reynolds, P. D.; Williams, M. L. 1995. «New firm survival: industry, strategy, and location». *Journal of Business Venturing*, vol. 10, n.º 1: 23-42.
- Steier, L.; Crisman, J.; Chua, J. 2004. «Entrepreneurial management in family firms: An introduction». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28, n.º 4: 295-303.
- Steinglass, P. 1978. *The conceptualisation of the marriage from a systems theory perspective*. Nueva York: Brunner and Mazel.
- Storey, D. J. 1994. *Understanding the small business sector*. Londres: Routledge.
- Strategor. 1995. *Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad: Política General de Empresa*. Barcelona: Masson.
- Szymanski, D.; Bharadwaj, D. M. 1993. «An analysis of the market share-profitability relationship». *Journal of Marketing*, vol. 53, n.º 3: 1-19.
- Taguri, R.; Davis, J. A. 1996. «Bivalent attributes of the family firm». *Family Business Review*, vol. 9, n.º 2: 199-208.
- Taylor, F. W. 1961. *Principios de la adminsitración científica*. México: Sucesores de Herrero Hermanos.
- Teece, D. J.; Pisano, G. Y.; Shuen, A. 1997. «Dynamic capabilities and strategic management». *Strategic Management Journal*, vol. 18.n.º 7. 509-533.
- Thomas, J. 2002. «Freeing the shackles of Family Business Ownership». *Family Business _Review*, vol. 15, n.º 4: 321-331.
- Thomsen, S.; Torben, P. 2000. «Ownership structure and economic performance in the largest European companies». *Strategic Management Journal*, vol. 21, n.º 6:: 689-705.

- Thurow, L. 1992. *La Guerra del Siglo XXI*. Buenos Aires: Javier Vergara.
- Tolbert, P. S.; Zucker, L. G. 1996. «Institutionalisation of Institutional Theory». En: Clegg, S.; Hardy, C.; Nord, W., *Handbook of Organizational Studies*. Londres: Sage.
- Trost J. 1990. «Marriage, Parenthood and Family Policy: Some Conceptual Considerations». En: Quah S.R. (ed.), *The family as an asset: an international perspective on marriage, parenthood, and social policy*. Times Academic Press., 47-62.
- Tsai, W. M.; MacMillan, I. C.; Low, M. B. 1991. «Effects of strategy and environment on corporate venture success in industrial markets». *Journal of Business Venturing*, vol. 6: 9-28.
- Upton, N.; Teal, E.; Felan, J. 2001. «Strategic and business planning practices of fast growing family firms». *Journal of Small Business Management*, vol. 39, n.º 1: 60-72.
- Vancil, R. F. 1979. *Descentralization: Managerial Ambiguity by Design*. Homewood, Il.: Dow-Jones Irwin.
- Vancil, R. F. 1987. *Passing the Baton. Managing the Process of CEO Succession*. Boston: Harvard Business School Press.
- Venkatraman, N.; Ramanujam, V. 1986. «Measurement of business performance strategy research: a comparison of approaches». *Academy of Management Review*, vol. 11, n.º 4: 801-814.
- Vilanova, A. 1985. «El Modelo de los Cuatro Niveles». ESADE. Documento no publicado.
- Vinton, K. L. 1998. «Nepotism: An interdisciplinary model». *Family Business Review*, vol. 11, n.º 4: 297-303.
- Wagensberg, J. 1985. *Ideas sobre la Complejidad del Mundo*. Barcelona: Tusquets.
- Wall, V. D.; Nolan, L. L. 1986. «Perceptions of inequity, satisfaction and conflict in task-oriented groups». *Human Relations*, vol. 39: 1033-1052.
- Walsh, J. P.; Steward, J. K. 1990. «On the efficiency of internal and external corporate control mechanisms». *Academy of Management Review*, vol. 15, n.º 3: 421-58.
- Ward, J. 1991. *Creating Effective Boards for Private Enterprises: Meeting the Challenges of Continuity and Competition*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ward, J. 1988. *Keeping the Family Business Healthy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ward, J. 1997. «Growing the family business: Special challenges and best practices». *Family Business Review*, vol. 10, n.º 4: p 323-338
- Ward, J. L. 1988. «The special role of strategic planning for family businesses». *Family Business Review*, vol. 1, n.º 2: 105-117.
- Ward, J.; Aronoff, C. E. 1994. «Managing family-business conflict». *Nation's Business* (noviembre): 54-55.
- Ward, J.; Dolan, C. 1998. «Defining and describing family business ownership configurations». *Family Business Review*, vol. 11, n.º 2: 305-310.
- Ward, J L.; Handy, J. L. 1988. «A Survey of Board Practices». *Family Business Review*, vol. 1, n.º 3: 289-308

- Warther, M. 1998. «Board effectiveness and board dissent: A model of the board's relationship to management and shareholders». *Journal of Corporate Finance*, n.º 4: 53-70.
- Watzlawick, P. 1986. *El Lenguaje del Cambio :Nueva Técnica de la Comunicación Terapéutica*. Barcelona: Herder.
- Watzlawick, P.; Beavin, J.; Jackson, D. 1981. *Teoría de la Comunicación Humana: Interacciones, Patologías y Paradojas*. Barcelona: Herder.
- Weber, M. 1958. *From Max Weber: Essays in Sociology*. Nueva York: Oxford University Press.
- Weber, M. 1985. *La Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo*. Barcelona: Orbis.
- Weisbach, M. 1988. «Outside directors and CEO turnover». *Journal of Financial Economics*, n.º 20: 431-60.
- Welsch, J. 1993. «The Impact of family ownership and involvement on the process of management succession». *Family Business Review*, 6, n.º 1: 31-54.
- Wensley, R. 1997. «Explaining success: the rule of the ten percent and the example of the market share». *Business Strategy Review*, vol. 8, n.º 1: 63-70.
- Wernerfelt, B. 1986. «The relation between market share and business profitability». *Journal of Business Strategy*, vol. 6, n.º 4 (primavera): 67-75.
- Wernerfelt, B. 1984. «A resource-based view of the firm». *Strategic Management Journal*, vol. 5, n.º 2: 171-180.
- Wertheim, E. S. 1973. «Family unit therapy and the science and topology of family systems». *Family Process*, n.º 12: 361-376.
- Westhead, P.; Cowling, M.; Howoord, C. 2001. «The development of family companies: management and ownership imperatives». *Family Business Review*, vol. 14, n.º 4: 369-387.
- Westhead, P.; Cowling, M. 1998. «Family firm research: the need for a methodological rethink». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, n.º 1: 31-57.
- Whiteside, M. F. ; Brown, F. H. 1991. «Drawbacks of a dual systems approach to family firms: Can we expand our thinking?». *Family Business Review*, vol. 4, n.º 4: 383-395.
- Williams, R. O. 1992. «Successful Ownership in Business Families». *Family Business Review*, vol. 5, n.º 2: 161-172.
- Winkin. Y. 1982. «Introducción». En: *La Nueva Comunicación*. Barcelona: Kairós.
- Winter, M.; Danes, S. M.; Koh, S.; Fredericks, K.; Paul, J. 2004. «Tracking family business and their owners over time: Panel attrition, manager departure and business demise». *Journal of Business Venturing*, vol. 19, n.º 4: 525-559.
- Voogt, R. 2004. *Are you interested?* Tesis doctoral no publicada. Universidad de Amsterdam.
- Yasuoka, S. 1984. «Capital Ownership in Family Companies: Japanese Firms Compared with those in Other Counties». En: Okochi, A.; Shigeaki ,Y., *Family Business in the era of industrial growth; Its ownership and management*. Tokio: University of Tokio Press: 1-32.
- Zahra, S. A.; Hayton, J. C.; Salvato, C. 2004. «Entrepreneurship in family vs. Non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture». *Entrepreneurship Theory*

& *Practice*, vol. 28. n.º 4: 363-382.

Zahra, S. A.; Neubaum, D. O.; Huse, M. 2000. «Entrepreneurship in medium-size companies: Exploring the effects of ownership and governance systems». *Journal of Management* 26, n.º 5: 947-977.

Zucker, L. 1983. «Organizations as institutions». *Research in the sociology of organizations..* Greenwich [Connecticut]: JAI Press: 1-47.

ANEXOS

Anexo 1: DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LAS VARIABLES

a) Variables de los constructos del MET

Número de empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 10	51	21,7	22,5	22,5
	Entre 10 y 49	110	46,8	48,5	70,9
	Entre 50 y 99	33	14,0	14,5	85,5
	Entre 100 y 249	23	9,8	10,1	95,6
	Entre 250 y 500	10	4,3	4,4	100,0
	Total	227	96,6	100,0	
Perdidos	Sistema	8	3,4		
Total		235	100,0		

Número de empresas que conforman el grupo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	0	48	20,4	20,4	20,4	
	1	74	31,5	31,5	51,9	
	2	44	18,7	18,7	70,6	
	3	34	14,5	14,5	85,1	
	4	10	4,3	4,3	89,4	
	5	10	4,3	4,3	93,6	
	6	2	,9	,9	94,5	
	7	6	2,6	2,6	97,0	
	8	3	1,3	1,3	98,3	
	10	1	,4	,4	98,7	
	15	1	,4	,4	99,1	
	25	1	,4	,4	99,6	
	100	1	,4	,4	100,0	
	Total		235	100,0	100,0	

Número de sectores en los que opera

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	195	83,0	85,9	85,9
	2	22	9,4	9,7	95,6
	3	8	3,4	3,5	99,1
	5	2	,9	,9	100,0
	Total	227	96,6	100,0	
Perdidos	Sistema	8	3,4		
Total		235	100,0		

Número actual de accionistas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	8	3,4	3,4	3,4
	1	16	6,8	6,8	10,2
	2	40	17,0	17,0	27,2
	3	48	20,4	20,4	47,7
	4	34	14,5	14,5	62,1
	5	31	13,2	13,2	75,3
	6	19	8,1	8,1	83,4
	7	10	4,3	4,3	87,7
	8	7	3,0	3,0	90,6
	9	4	1,7	1,7	92,3
	10	2	,9	,9	93,2
	11	2	,9	,9	94,0
	12	3	1,3	1,3	95,3
	13	2	,9	,9	96,2
	14	1	,4	,4	96,6
	15	1	,4	,4	97,0
	16	1	,4	,4	97,4
	19	1	,4	,4	97,9
	25	1	,4	,4	98,3
	28	1	,4	,4	98,7
	60	2	,9	,9	99,6
	300	1	,4	,4	100,0
	Total	235	100,0	100,0	

Número estimado de accionistas en la próxima generación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	67	28,5	28,5	28,5
	1	4	1,7	1,7	30,2
	2	25	10,6	10,6	40,9
	3	26	11,1	11,1	51,9
	4	14	6,0	6,0	57,9
	5	19	8,1	8,1	66,0
	6	16	6,8	6,8	72,8
	7	6	2,6	2,6	75,3
	8	15	6,4	6,4	81,7
	9	6	2,6	2,6	84,3
	10	8	3,4	3,4	87,7
	11	3	1,3	1,3	88,9
	12	6	2,6	2,6	91,5
	13	2	,9	,9	92,3
	14	1	,4	,4	92,8
	15	3	1,3	1,3	94,0
	16	3	1,3	1,3	95,3
	17	1	,4	,4	95,7
	19	1	,4	,4	96,2
	21	1	,4	,4	96,6
	23	1	,4	,4	97,0
	24	1	,4	,4	97,4
	30	1	,4	,4	97,9
	50	2	,9	,9	98,7
	79	1	,4	,4	99,1
	80	1	,4	,4	99,6
	300	1	,4	,4	100,0
	Total	235	100,0	100,0	

Generación de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No contesta	5	2,1	2,1	2,1
Primera	128	54,5	54,5	56,6
Segunda	74	31,5	31,5	88,1
Tercera	24	10,2	10,2	98,3
Cuarta	4	1,7	1,7	100,0
Total	235	100,0	100,0	

Edad de la persona que responde

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No contesta	2	,9	,9	,9
Menor de 30	12	5,1	5,1	6,0
Entre 30 y 39	64	27,2	27,2	33,2
Entre 40 y 49	59	25,1	25,1	58,3
Entre 50 y 59	59	25,1	25,1	83,4
Entre 60 y 69	33	14,0	14,0	97,4
Mayor de 70	6	2,6	2,6	100,0
Total	235	100,0	100,0	

Estado civil

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No contesta	3	1,3	1,3	1,3
Soltero/a	26	11,1	11,1	12,3
Casado/a	182	77,4	77,4	89,8
Pareja de hecho	3	1,3	1,3	91,1
Separado/a - Divorciado/a	14	6,0	6,0	97,0
Segunda pareja	5	2,1	2,1	99,1
Viudo/a	2	,9	,9	100,0
Total	235	100,0	100,0	

Tiene hijos (Sí-No) (intervalo)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	192	81,7	81,7	81,7
No	43	18,3	18,3	100,0
Total	235	100,0	100,0	

b) Variables de los constructos de gestión

Valoración del Consejo de Administración

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No tiene	99	42,1	42,1	42,1
	1	1	,4	,4	42,6
	2	5	2,1	2,1	44,7
	3	35	14,9	14,9	59,6
	4	77	32,8	32,8	92,3
	5	18	7,7	7,7	100,0
	Total	235	100,0	100,0	

Llevan contabilidad de los diferentes ingresos y costes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	14	6,0	6,2	6,2
	2	23	9,8	10,2	16,4
	3	26	11,1	11,6	28,0
	4	104	44,3	46,2	74,2
	5	58	24,7	25,8	100,0
	Total	225	95,7	100,0	
Perdidos	Sistema	10	4,3		
Total		235	100,0		

Plan escrito

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	103	43,8	43,8	43,8
	No	132	56,2	56,2	100,0
	Total	235	100,0	100,0	

Hay Comité de Dirección

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	78	33,2	33,2	33,2
	No	157	66,8	66,8	100,0
	Total	235	100,0	100,0	

Otras personas conocen la cuenta de explotación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	124	52,8	52,8	52,8
	No	111	47,2	47,2	100,0
	Total	235	100,0	100,0	

Tienen pensado cómo hacer la transmisión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada pensado	71	30,2	30,9	30,9
	Algunas ideas	54	23,0	23,5	54,3
	Más o menos claro	58	24,7	25,2	79,6
	Bastante preparado	35	14,9	15,2	94,8
	Prácticamente todo previsto	12	5,1	5,2	100,0
	Total	230	97,9	100,0	
Perdidos	Sistema	5	2,1		
Total		235	100,0		

Valoración del Consejo de Familia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No tiene	165	70,2	70,2	70,2
	1	3	1,3	1,3	71,5
	2	4	1,7	1,7	73,2
	3	11	4,7	4,7	77,9
	4	40	17,0	17,0	94,9
	5	12	5,1	5,1	100,0
	Total	235	100,0	100,0	

¿Hay Protocolo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	22	9,4	9,4	9,4
	No	213	90,6	90,6	100,0
	Total	235	100,0	100,0	

¿Pueden utilizarse fondos de la empresa para fines particulares?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No, bajo ningún concepto	80	34,0	34,8	34,8
	Únicamente en casos extremos	70	29,8	30,4	65,2
	Sí, en caso de necesidad	40	17,0	17,4	82,6
	Sí, aunque no es habitual	30	12,8	13,0	95,7
	Sí, es una práctica habitual	10	4,3	4,3	100,0
	Total	230	97,9	100,0	
Perdidos	Sistema	5	2,1		
Total		235	100,0		

Hay igualdad de acceso a la Dirección

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	111	47,2	47,2	47,2
	No	124	52,8	52,8	100,0
	Total	235	100,0	100,0	

¿Hay igualdad en la fijación de salarios?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	125	53,2	53,2	53,2
	No	110	46,8	46,8	100,0
	Total	235	100,0	100,0	

Familiares que no trabajan, tienen información escrita

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	88	37,4	37,4	37,4
	No	147	62,6	62,6	100,0
	Total	235	100,0	100,0	

¿Conoce la generación entrante cómo se ha pensado la transmisión?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No, no saben nada	65	27,7	34,8	34,8
	No, sólo tienen alguna idea	39	16,6	20,9	55,6
	Sí, pero muy por encima	25	10,6	13,4	69,0
	Sí, saben las grandes líneas	38	16,2	20,3	89,3
	Sí, lo saben todo perfectamente	20	8,5	10,7	100,0
	Total	187	79,6	100,0	
Perdidos	Sistema	48	20,4		
Total		235	100,0		

c) Constructos formados por una sola pregunta directa

		Año de fundación			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1873	1	,4	,5	,5
	1886	1	,4	,5	,9
	1887	1	,4	,5	1,4
	1898	1	,4	,5	1,9
	1900	1	,4	,5	2,3
	1903	1	,4	,5	2,8
	1910	2	,9	,9	3,7
	1912	1	,4	,5	4,2
	1913	2	,9	,9	5,1
	1920	1	,4	,5	5,6
	1928	3	1,3	1,4	7,0
	1930	2	,9	,9	7,9
	1931	2	,9	,9	8,9
	1933	2	,9	,9	9,8
	1939	1	,4	,5	10,3
	1940	2	,9	,9	11,2
	1941	2	,9	,9	12,1
	1942	1	,4	,5	12,6
	1945	3	1,3	1,4	14,0
	1947	2	,9	,9	15,0
	1950	4	1,7	1,9	16,8
	1951	2	,9	,9	17,8
	1952	1	,4	,5	18,2
	1954	1	,4	,5	18,7
	1956	2	,9	,9	19,6
	1957	1	,4	,5	20,1
	1958	4	1,7	1,9	22,0
	1959	1	,4	,5	22,4
	1960	11	4,7	5,1	27,6
	1961	3	1,3	1,4	29,0
	1962	2	,9	,9	29,9
	1963	2	,9	,9	30,8
	1964	1	,4	,5	31,3
	1965	6	2,6	2,8	34,1
	1966	1	,4	,5	34,6
	1967	6	2,6	2,8	37,4
	1968	4	1,7	1,9	39,3
	1969	4	1,7	1,9	41,1
	1970	8	3,4	3,7	44,9
	1971	1	,4	,5	45,3
	1972	3	1,3	1,4	46,7
	1973	5	2,1	2,3	49,1
	1974	1	,4	,5	49,5
	1975	9	3,8	4,2	53,7
	1976	3	1,3	1,4	55,1
	1977	3	1,3	1,4	56,5
	1978	2	,9	,9	57,5
	1979	8	3,4	3,7	61,2
	1980	7	3,0	3,3	64,5
	1981	6	2,6	2,8	67,3
	1982	5	2,1	2,3	69,6
	1983	4	1,7	1,9	71,5
	1984	4	1,7	1,9	73,4
	1985	6	2,6	2,8	76,2
	1986	7	3,0	3,3	79,4
	1987	4	1,7	1,9	81,3
	1988	6	2,6	2,8	84,1
	1989	5	2,1	2,3	86,4
	1990	8	3,4	3,7	90,2
	1991	4	1,7	1,9	92,1
	1992	5	2,1	2,3	94,4
	1993	1	,4	,5	94,9
	1994	7	3,0	3,3	98,1
	1995	3	1,3	1,4	99,5
	1997	1	,4	,5	100,0
	Total	214	91,1	100,0	
Perdidos	Sistema	21	8,9		
	Total	235	100,0		

Edad de la persona que responde

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No contesta	2	,9	,9	,9
	Menor de 30	12	5,1	5,1	6,0
	Entre 30 y 39	64	27,2	27,2	33,2
	Entre 40 y 49	59	25,1	25,1	58,3
	Entre 50 y 59	59	25,1	25,1	83,4
	Entre 60 y 69	33	14,0	14,0	97,4
	Mayor de 70	6	2,6	2,6	100,0
	Total	235	100,0	100,0	

Satisfacción con las relaciones familia-empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En absoluto	14	6,0	6,3	6,3
	No mucho	27	11,5	12,1	18,3
	Moderadamente	54	23,0	24,1	42,4
	Bastante	97	41,3	43,3	85,7
	Muy satisfecho	32	13,6	14,3	100,0
	Total	224	95,3	100,0	
Perdidos	Sistema	11	4,7		
Total		235	100,0		

Tendencia del beneficio en los últimos 5 años

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Fuerte descenso	12	5,1	5,2	5,2
	Leve descenso	21	8,9	9,1	14,2
	Mantenimiento	45	19,1	19,4	33,6
	Leve aumento	98	41,7	42,2	75,9
	Fuerte aumento	56	23,8	24,1	100,0
	Total	232	98,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,3		
Total		235	100,0		

d) Variables de los constructos de Orientación Dominante

Me gustaría que en mi empresa trabajara el mayor número posible de familiares.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	54	23,0	23,4	23,4
	En desacuerdo	92	39,1	39,8	63,2
	Indiferente	44	18,7	19,0	82,3
	De acuerdo	34	14,5	14,7	97,0
	Total acuerdo	7	3,0	3,0	100,0
	Total	231	98,3	100,0	
Perdidos	0	4	1,7		
Total		235	100,0		

Si un hijo no encuentra un trabajo adecuado, es lógico que entre a trabajar en la empresa familiar.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	42	17,9	18,2	18,2
	En desacuerdo	76	32,3	32,9	51,1
	Indiferente	28	11,9	12,1	63,2
	De acuerdo	75	31,9	32,5	95,7
	Total acuerdo	10	4,3	4,3	100,0
	Total	231	98,3	100,0	
Perdidos	0	4	1,7		
Total		235	100,0		

El objetivo principal de nuestra empresa es el crecimiento continuado, por encima de cualquier otra cosa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	13	5,5	5,6	5,6
	En desacuerdo	57	24,3	24,6	30,2
	Indiferente	25	10,6	10,8	40,9
	De acuerdo	109	46,4	47,0	87,9
	Total acuerdo	28	11,9	12,1	100,0
	Total	232	98,7	100,0	
Perdidos	0	3	1,3		
Total		235	100,0		

El mejor empresario es aquel que consigue ser líder de su sector.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	12	5,1	5,2	5,2
	En desacuerdo	69	29,4	29,9	35,1
	Indiferente	41	17,4	17,7	52,8
	De acuerdo	79	33,6	34,2	87,0
	Total acuerdo	30	12,8	13,0	100,0
	Total	231	98,3	100,0	
Perdidos	0	4	1,7		
Total		235	100,0		

La familia debe dejar la dirección de la empresa a los profesionales no-familiares.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	20	8,5	8,7	8,7
	En desacuerdo	72	30,6	31,4	40,2
	Indiferente	69	29,4	30,1	70,3
	De acuerdo	55	23,4	24,0	94,3
	Total acuerdo	13	5,5	5,7	100,0
	Total	229	97,4	100,0	
Perdidos	0	6	2,6		
Total		235	100,0		

La familia debe estar distanciada de la empresa y limitarse a obtener rentabilidad de ella.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Total desacuerdo	26	11,1	11,4	11,4
	En desacuerdo	96	40,9	41,9	53,3
	Indiferente	34	14,5	14,8	68,1
	De acuerdo	53	22,6	23,1	91,3
	Total acuerdo	20	8,5	8,7	100,0
	Total	229	97,4	100,0	
Perdidos	0	6	2,6		
Total		235	100,0		

ANEXO 2: RESULTADOS DEL MODELO SIMPLIFICADO (LISREL)

El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas

DATE: 3/ 2/2004
TIME: 20:40

L I S R E L 8.51

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2001
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file C:\DATOS\AGOSTO 2003 A\Paper
Saris _Labadie\Quantifications\Lisrel\Definitivos Paper\Final
Model.LS8:

```
analysis of final corr matrix
data ni=9 no=215 ma=km
km
1.00000000
0.32036787 1.00000000
0.19472120 0.37225076 1.00000000
0.17485690 0.22219530 0.48103000 1.00000000
-0.15819085 0.20941440 0.40898592 0.07427556 1.00000000
-0.19170305 -0.11049899 0.13877865 0.21302579 0.12905257 1.00000000
0.57649300 0.27533351 0.18207178 0.07959313 -0.11685423 -0.16052865
1.00000000
-0.20489888 -0.19618141 -0.24830511 -0.15958850 0.01171006 0.08675206 -
0.26369270 1.00000000
-0.03948097 0.05900812 0.11479310 0.12756520 0.12474202 0.05363382 -
0.02508894 0.00000000 1.00000000
la
ownership_ax business_ax bus_man fam_man profit satisf age
human_o entrep_o
model ny=6 nx=3 fixedx be=fu,fi ga=fu,fi ps=sy,fi, ef
free be 4 1 be 6 1 be 5 1 be 6 4 be 5 4 be 3 4 be 2 3 be 5 2 be 5 3
free gal 1 ga 2 1 ga 4 2 ga 4 3 ga 3 2
free ps 1 1 ps 2 2 ps 3 3 ps 4 4 ps 5 5 ps 6 6
out ty
```

analysis of final corr matrix

```
Number of Input Variables 9
Number of Y - Variables 6
Number of X - Variables 3
Number of ETA - Variables 6
Number of KSI - Variables 3
Number of Observations 215
```

El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas

analysis of final corr matrix

Correlation Matrix

	ownershi	business	bus_man	fam_man	profit	
satisf						

ownershi	1.00					
business	0.32	1.00				
bus_man	0.19	0.37	1.00			
fam_man	0.17	0.22	0.48	1.00		
profit	-0.16	0.21	0.41	0.07	1.00	
satisf	-0.19	-0.11	0.14	0.21	0.13	
1.00						
age	0.58	0.28	0.18	0.08	-0.12	-
0.16						
human_o	-0.20	-0.20	-0.25	-0.16	0.01	
0.09						
entrep_o	-0.04	0.06	0.11	0.13	0.12	
0.05						

Correlation Matrix

	age	human_o	entrep_o
age	1.00		
human_o	-0.26	1.00	
entrep_o	-0.03	-	1.00

analysis of final corr matrix

Parameter Specifications

BETA

	ownershi	business	bus_man	fam_man	profit	
satisf						

ownershi	0	0	0	0	0	
0						
business	0	0	1	0	0	
0						
bus_man	0	0	0	2	0	
0						
fam_man	3	0	0	0	0	
0						
profit	4	5	6	7	0	
0						
satisf	8	0	0	9	0	
0						

GAMMA

	age	human_o	entrep_o
ownershi	10	0	0
business	11	0	0

El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas

bus_man	0	12	0
fam_man	0	13	14
profit	0	0	0
satisf	0	0	0

PSI

Note: This matrix is diagonal.

satisf	ownershi	business	bus_man	fam_man	profit	
---	-----	-----	-----	-----	-----	-----
20	15	16	17	18	19	

analysis of final corr matrix

Number of Iterations = 9

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

BETA

satisf	ownershi	business	bus_man	fam_man	profit	
---	-----	-----	-----	-----	-----	-----
ownershi	- -	- -	- -	- -	- -	
business	- -	- -	0.33	- -	- -	
			(0.06)			
			5.32			
bus_man	- -	- -	- -	0.45	- -	
				(0.06)		
				7.56		
fam_man	0.15	- -	- -	- -	- -	
	(0.07)					
	2.28					
profit	-0.27	0.15	0.47	-0.14	- -	
	(0.06)	(0.06)	(0.07)	(0.07)		
	-4.53	2.37	6.64	-2.03		
satisf	-0.24	- -	- -	0.25	- -	
	(0.07)			(0.07)		
	-3.56			3.83		

GAMMA

El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas

	age	human_o	entrep_o
	-----	-----	-----
ownershi	0.58 (0.06) 10.25	- -	- -
business	0.21 (0.06) 3.43	- -	- -
bus_man	- -	-0.18 (0.06) -2.94	- -
fam_man	- -	-0.13 (0.07) -1.90	0.13 (0.07) 2.01
profit	- -	- -	- -
satisf	- -	- -	- -

Covariance Matrix of Y and X

	ownershi	business	bus_man	fam_man	profit	
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
satisf						

ownershi	1.00					
business	0.16	0.99				
bus_man	0.10	0.35	1.00			
fam_man	0.17	0.19	0.48	1.00		
profit	-0.23	0.25	0.43	0.07	1.04	
satisf	-0.19	0.01	0.10	0.21	0.07	
1.00						
age	0.58	0.25	0.10	0.12	-0.09	-
0.11						
human_o	-0.15	-0.14	-0.24	-0.15	-0.07	
0.00						
entrep_o	-0.01	0.01	0.06	0.13	0.02	
0.04						

Covariance Matrix of Y and X

	age	human_o	entrep_o
	-----	-----	-----
age	1.00		
human_o	-0.26	1.00	
entrep_o	-0.03	- -	1.00

PHI

	age	human_o	entrep_o
	-----	-----	-----
age	1.00		
human_o	-0.26	1.00	
entrep_o	-0.03	- -	1.00

El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas

PSI

Note: This matrix is diagonal.

	ownershi	business	bus_man	fam_man	profit	
satisf	-----	-----	-----	-----	-----	-----

0.90	0.67	0.82	0.74	0.94	0.74	
(0.09)	(0.07)	(0.08)	(0.07)	(0.09)	(0.07)	
10.27	10.27	10.27	10.27	10.27	10.27	

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

	ownershi	business	bus_man	fam_man	profit	
satisf	-----	-----	-----	-----	-----	-----

0.10	0.33	0.17	0.26	0.06	0.28	

Squared Multiple Correlations for Reduced Form

	ownershi	business	bus_man	fam_man	profit	
satisf	-----	-----	-----	-----	-----	-----

0.01	0.33	0.07	0.06	0.05	0.02	

Reduced Form

	age	human_o	entrep_o
ownershi	-----	-----	-----
	0.58	- -	- -
	(0.06)		
	10.25		
business	0.23	-0.08	0.02
	(0.06)	(0.03)	(0.01)
	3.64	-2.93	1.82
bus_man	0.04	-0.23	0.06
	(0.02)	(0.07)	(0.03)
	2.14	-3.51	1.94
fam_man	0.09	-0.13	0.13
	(0.04)	(0.07)	(0.07)
	2.23	-1.90	2.01
profit	-0.12	-0.10	0.01
	(0.04)	(0.03)	(0.01)
	-2.94	-3.02	1.17
satisf	-0.11	-0.03	0.03

El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas

(0.04) (0.02) (0.02)
 -2.81 -1.70 1.78

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 19
 Minimum Fit Function Chi-Square = 27.69 (P = 0.090)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 27.42 (P = 0.095)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 8.42
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 26.47)
 Minimum Fit Function Value = 0.13
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.040
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.13)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.046
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.081)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.54
 Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.38
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.34 ; 0.46)
 ECVI for Saturated Model = 0.43
 ECVI for Independence Model = 1.69

Chi-Square for Independence Model with 36 Degrees of Freedom = 338.51

Independence AIC = 356.51
 Model AIC = 79.42
 Saturated AIC = 90.00
 Independence CAIC = 395.84
 Model CAIC = 193.05
 Saturated CAIC = 286.68

Normed Fit Index (NFI) = 0.92
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.95
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.48
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.97
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.97
 Relative Fit Index (RFI) = 0.85

Critical N (CN) = 280.70

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.051
 Standardized RMR = 0.051
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.97
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.93
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.41

analysis of final corr matrix

Total and Indirect Effects

Total Effects of X on Y

	age	human_o	entrep_o
ownershi	0.58	- -	- -

El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas

	(0.06)		
	10.25		
business	0.23 (0.06) 3.64	-0.08 (0.03) -2.93	0.02 (0.01) 1.82
bus_man	0.04 (0.02) 2.14	-0.23 (0.07) -3.51	0.06 (0.03) 1.94
fam_man	0.09 (0.04) 2.23	-0.13 (0.07) -1.90	0.13 (0.07) 2.01
profit	-0.12 (0.04) -2.94	-0.10 (0.03) -3.02	0.01 (0.01) 1.17
satisf	-0.11 (0.04) -2.81	-0.03 (0.02) -1.70	0.03 (0.02) 1.78

Indirect Effects of X on Y

	age -----	human_o -----	entrep_o -----
ownershi	- -	- -	- -
business	0.01 (0.01) 1.98	-0.08 (0.03) -2.93	0.02 (0.01) 1.82
bus_man	0.04 (0.02) 2.14	-0.06 (0.03) -1.84	0.06 (0.03) 1.94
fam_man	0.09 (0.04) 2.23	- -	- -
profit	-0.12 (0.04) -2.94	-0.10 (0.03) -3.02	0.01 (0.01) 1.17
satisf	-0.11 (0.04) -2.81	-0.03 (0.02) -1.70	0.03 (0.02) 1.78

Total Effects of Y on Y

	ownershi	business	bus_man	fam_man	profit	-----
satisf	-----	-----	-----	-----	-----	-----

ownershi	- -	- -	- -	- -	- -	
- -						

El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas

business	0.02	- -	0.33	0.15	- -
- -	(0.01)		(0.06)	(0.03)	
	2.02		5.32	4.35	
bus_man	0.07	- -	- -	0.45	- -
- -	(0.03)			(0.06)	
	2.19			7.56	
fam_man	0.15	- -	- -	- -	- -
- -	(0.07)				
	2.28				
profit	-0.26	0.15	0.52	0.10	- -
- -	(0.06)	(0.06)	(0.07)	(0.07)	
	-4.30	2.37	7.66	1.44	
satisf	-0.20	- -	- -	0.25	- -
- -	(0.07)			(0.07)	
	-2.92			3.83	

Largest Eigenvalue of B*B' (Stability Index) is 0.438

Indirect Effects of Y on Y

	ownershi	business	bus_man	fam_man	profit	
satisf	-----	-----	-----	-----	-----	-----

ownershi	- -	- -	- -	- -	- -	
- -						
business	0.02	- -	- -	0.15	- -	
- -	(0.01)			(0.03)		
	2.02			4.35		
bus_man	0.07	- -	- -	- -	- -	
- -	(0.03)					
	2.19					
fam_man	- -	- -	- -	- -	- -	
- -						
profit	0.02	- -	0.05	0.24	- -	
- -	(0.01)		(0.02)	(0.04)		
	1.22		2.16	5.38		
satisf	0.04	- -	- -	- -	- -	
- -	(0.02)					
	1.96					

Time used: 0.030 Seconds

ANEXO 3: RESULTADOS DEL MODELO COMPLETO (LISREL)

El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas

DATE: 9/ 2/2004
TIME: 10:54

L I S R E L 8.51

BY

Karl G. J"reskog & Dag S"rbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2001
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file C:\DATOS\AGOSTO 2003 A\Paper
Saris _ Labadie\Quantifications\Lisrel\Definitivos Paper\Final Model con
OA-BA + final model.LS8:

```
analysis of final corr matrix
data ni=9 no=215 ma=km
km
1.00000000
0.32036787 1.00000000
0.19472120 0.37225076 1.00000000
0.17485690 0.22219530 0.48103000 1.00000000
-0.15819085 0.20941440 0.40898592 0.07427556 1.00000000
-0.19170305 -0.11049899 0.13877865 0.21302579 0.12905257 1.00000000
0.57649300 0.27533351 0.18207178 0.07959313 -0.11685423 -0.16052865
1.00000000
-0.20489888 -0.19618141 -0.24830511 -0.15958850 0.01171006 0.08675206 -
0.26369270 1.00000000
-0.03948097 0.05900812 0.11479310 0.12756520 0.12474202 0.05363382 -
0.02508894 0.00000000 1.00000000
la
ownership_ax business_ax bus_man fam_man profit satisf age
human_o entrep_o
model ny=6 nx=3 fixedx be=fu,fi ga=fu,fi ps=sy,fi, ef
free be 4 1 be 6 1 be 5 1 be 6 4 be 5 4 be 3 4 be 2 3 be 5 2 be 5 3 be
1 2
free ga1 1 ga 2 1 ga 4 2 ga 4 3 ga 3 2
free ps 1 1 ps 2 2 ps 3 3 ps 4 4 ps 5 5 ps 6 6
out ty
```

analysis of final corr matrix

```
Number of Input Variables 9
Number of Y - Variables 6
Number of X - Variables 3
Number of ETA - Variables 6
Number of KSI - Variables 3
Number of Observations 215
```

El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas

analysis of final corr matrix

Correlation Matrix

	ownershi	business	bus_man	fam_man	profit	
satisf	-----	-----	-----	-----	-----	-----

ownershi	1.00					
business	0.32	1.00				
bus_man	0.19	0.37	1.00			
fam_man	0.17	0.22	0.48	1.00		
profit	-0.16	0.21	0.41	0.07	1.00	
satisf	-0.19	-0.11	0.14	0.21	0.13	
1.00						
age	0.58	0.28	0.18	0.08	-0.12	-
0.16						
human_o	-0.20	-0.20	-0.25	-0.16	0.01	
0.09						
entrep_o	-0.04	0.06	0.11	0.13	0.12	
0.05						

Correlation Matrix

	age	human_o	entrep_o
	-----	-----	-----
age	1.00		
human_o	-0.26	1.00	
entrep_o	-0.03	-	1.00

analysis of final corr matrix

Parameter Specifications

BETA

	ownershi	business	bus_man	fam_man	profit	
satisf	-----	-----	-----	-----	-----	-----

ownershi	0	1	0	0	0	
0						
business	0	0	2	0	0	
0						
bus_man	0	0	0	3	0	
0						
fam_man	4	0	0	0	0	
0						
profit	5	6	7	8	0	
0						
satisf	9	0	0	10	0	
0						

GAMMA

	age	human_o	entrep_o
	-----	-----	-----
ownershi	11	0	0
business	12	0	0

El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas

bus_man	0	13	0
fam_man	0	14	15
profit	0	0	0
satisf	0	0	0

PSI

Note: This matrix is diagonal.

	ownershi	business	bus_man	fam_man	profit	
satisf	-----	-----	-----	-----	-----	-----

21	16	17	18	19	20	

analysis of final corr matrix

Number of Iterations = 11

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

BETA

	ownershi	business	bus_man	fam_man	profit	
satisf	-----	-----	-----	-----	-----	-----

ownershi	- -	0.16	- -	- -	- -	
- -		(0.06)				
		2.80				
business	- -	- -	0.33	- -	- -	
- -			(0.06)			
			5.18			
bus_man	- -	- -	- -	0.45	- -	
- -				(0.06)		
				7.46		
fam_man	0.13	- -	- -	- -	- -	
- -	(0.07)					
	1.91					
profit	-0.27	0.15	0.47	-0.14	- -	
- -	(0.06)	(0.07)	(0.07)	(0.07)		
	-4.37	2.30	6.66	-2.04		
satisf	-0.24	- -	- -	0.25	- -	
- -	(0.07)			(0.07)		
	-3.55			3.83		

El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas

GAMMA

	age	human_o	entrep_o
ownershi	0.53 (0.06) 9.36	- -	- -
business	0.22 (0.06) 3.46	- -	- -
bus_man	- -	-0.18 (0.06) -2.95	- -
fam_man	- -	-0.13 (0.07) -1.97	0.13 (0.07) 1.99
profit	- -	- -	- -
satisf	- -	- -	- -

Covariance Matrix of Y and X

	ownershi	business	bus_man	fam_man	profit	
satisf	-----	-----	-----	-----	-----	-----
ownershi	0.99					
business	0.30	0.99				
bus_man	0.14	0.35	1.00			
fam_man	0.17	0.20	0.48	1.00		
profit	-0.18	0.21	0.42	0.07	1.01	
satisf	-0.19	-0.02	0.09	0.21	0.06	
age	0.57	0.25	0.09	0.11	-0.09	-
human_o	-0.16	-0.14	-0.25	-0.15	-0.07	
entrep_o	-0.01	0.01	0.06	0.13	0.01	

Covariance Matrix of Y and X

	age	human_o	entrep_o
age	1.00		
human_o	-0.26	1.00	
entrep_o	-0.03	- -	1.00

PHI

	age	human_o	entrep_o
age	1.00		
human_o	-0.26	1.00	

El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas

entrep_o -0.03 - - 1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

	ownershi	business	bus_man	fam_man	profit
satisf	-----	-----	-----	-----	-----

0.90	0.64	0.82	0.74	0.94	0.74
(0.09)	(0.06)	(0.08)	(0.07)	(0.09)	(0.07)
10.27	10.27	10.27	10.27	10.27	10.27

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

	ownershi	business	bus_man	fam_man	profit
satisf	-----	-----	-----	-----	-----

0.10	0.36	0.17	0.26	0.06	0.27

Squared Multiple Correlations for Reduced Form

	ownershi	business	bus_man	fam_man	profit
satisf	-----	-----	-----	-----	-----

0.01	0.33	0.07	0.06	0.05	0.02

Reduced Form

	age	human_o	entrep_o
ownershi	0.57 (0.06) 10.13	-0.01 (0.01) -2.03	0.00 (0.00) 1.53
business	0.23 (0.06) 3.61	-0.08 (0.03) -2.92	0.02 (0.01) 1.81
bus_man	0.03 (0.02) 1.83	-0.24 (0.07) -3.56	0.06 (0.03) 1.93
fam_man	0.07 (0.04) 1.87	-0.13 (0.07) -1.99	0.13 (0.07) 1.99
profit	-0.12 (0.04) -3.06	-0.10 (0.03) -3.00	0.01 (0.01) 1.10

El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas

satisf	-0.12	-0.03	0.03
	(0.04)	(0.02)	(0.02)
	-2.87	-1.64	1.76

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 18
Minimum Fit Function Chi-Square = 19.95 (P = 0.34)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 19.96 (P = 0.34)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 1.96
90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 17.13)
Minimum Fit Function Value = 0.093
Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0093
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.081)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.023
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.067)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.81
Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.35
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.34 ; 0.42)
ECVI for Saturated Model = 0.43
ECVI for Independence Model = 1.69

Chi-Square for Independence Model with 36 Degrees of Freedom = 338.51

Independence AIC = 356.51
Model AIC = 73.96
Saturated AIC = 90.00
Independence CAIC = 395.84
Model CAIC = 191.97
Saturated CAIC = 286.68

Normed Fit Index (NFI) = 0.94
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.99
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.47
Comparative Fit Index (CFI) = 0.99
Incremental Fit Index (IFI) = 0.99
Relative Fit Index (RFI) = 0.88

Critical N (CN) = 374.43

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.040
Standardized RMR = 0.040
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.98
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.95
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.39

analysis of final corr matrix

Total and Indirect Effects

Total Effects of X on Y

age human_o entrep_o

El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas

	-----	-----	-----
ownershi	0.57 (0.06) 10.13	-0.01 (0.01) -2.03	0.00 (0.00) 1.53
business	0.23 (0.06) 3.61	-0.08 (0.03) -2.92	0.02 (0.01) 1.81
bus_man	0.03 (0.02) 1.83	-0.24 (0.07) -3.56	0.06 (0.03) 1.93
fam_man	0.07 (0.04) 1.87	-0.13 (0.07) -1.99	0.13 (0.07) 1.99
profit	-0.12 (0.04) -3.06	-0.10 (0.03) -3.00	0.01 (0.01) 1.10
satisf	-0.12 (0.04) -2.87	-0.03 (0.02) -1.64	0.03 (0.02) 1.76

Indirect Effects of X on Y

	age	human_o	entrep_o
	-----	-----	-----
ownershi	0.04 (0.02) 2.22	-0.01 (0.01) -2.03	0.00 (0.00) 1.53
business	0.01 (0.01) 1.76	-0.08 (0.03) -2.92	0.02 (0.01) 1.81
bus_man	0.03 (0.02) 1.83	-0.06 (0.03) -1.92	0.06 (0.03) 1.93
fam_man	0.07 (0.04) 1.87	0.00 (0.00) -1.51	0.00 (0.00) 1.24
profit	-0.12 (0.04) -3.06	-0.10 (0.03) -3.00	0.01 (0.01) 1.10
satisf	-0.12 (0.04) -2.87	-0.03 (0.02) -1.64	0.03 (0.02) 1.76

Total Effects of Y on Y

	ownershi	business	bus_man	fam_man	profit
satisf					

El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas

	-----	-----	-----	-----	-----	-----
ownershi	0.00	0.16	0.05	0.02	- -	
- -	(0.00)	(0.06)	(0.02)	(0.01)		
	1.60	2.80	2.50	2.39		
business	0.02	0.00	0.33	0.15	- -	
- -	(0.01)	(0.00)	(0.06)	(0.03)		
	1.79	1.60	5.17	4.27		
bus_man	0.06	0.01	0.00	0.45	- -	
- -	(0.03)	(0.01)	(0.00)	(0.06)		
	1.87	1.65	1.60	7.45		
fam_man	0.13	0.02	0.01	0.00	- -	
- -	(0.07)	(0.01)	(0.00)	(0.00)		
	1.91	1.67	1.62	1.60		
profit	-0.26	0.11	0.51	0.09	- -	
- -	(0.06)	(0.07)	(0.07)	(0.07)		
	-4.20	1.66	7.45	1.31		
satisf	-0.20	-0.03	-0.01	0.25	- -	
- -	(0.07)	(0.02)	(0.01)	(0.07)		
	-2.99	-2.01	-1.89	3.76		

Largest Eigenvalue of B*B' (Stability Index) is 0.434

Indirect Effects of Y on Y

	ownershi	business	bus_man	fam_man	profit	-----
satisf						
ownershi	0.00	0.00	0.05	0.02	- -	
- -	(0.00)	(0.00)	(0.02)	(0.01)		
	1.60	1.18	2.50	2.39		
business	0.02	0.00	0.00	0.15	- -	
- -	(0.01)	(0.00)	(0.00)	(0.03)		
	1.79	1.60	1.44	4.27		
bus_man	0.06	0.01	0.00	0.00	- -	
- -	(0.03)	(0.01)	(0.00)	(0.00)		
	1.87	1.65	1.60	1.52		
fam_man	0.00	0.02	0.01	0.00	- -	
- -	(0.00)	(0.01)	(0.00)	(0.00)		
	0.93	1.67	1.62	1.60		

El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas

profit	0.01	-0.04	0.04	0.23	--
--	(0.01)	(0.02)	(0.02)	(0.04)	
	1.09	-2.31	1.58	5.27	
satisf	0.03	-0.03	-0.01	0.00	--
--	(0.02)	(0.02)	(0.01)	(0.00)	
	1.70	-2.01	-1.89	-1.84	

Time used: 0.030 Seconds

ANEXO 4: CUESTIONARIO