

## EL COMPORTAMIENTO DIRECTIVO EN LA EMPRESA FAMILIAR BAJO LA ÓPTICA DE LOS ROLES DE MINTZBERG

Araujo Cabrera, Y.  
Cabrera Suárez, M<sup>a</sup> K.

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

### RESUMEN

En este trabajo se pretende contrastar la existencia de un estilo de gestión diferenciado en empresas familiares y no familiares. Con este fin, hemos aplicado un cuestionario a 276 directivos pertenecientes a empresas del sector industrial y de distribución en la isla de Gran Canaria. De esta forma, se obtuvo información que nos ha permitido formar clusters homogéneos de directivos en relación a los roles que desempeñaban en sus organizaciones. El análisis de los rasgos demográficos y profesionales de los directivos y de sus empresas nos ha permitido obtener algunas conclusiones sobre el comportamiento de los directivos familiares con respecto a los no familiares.

**PALABRAS CLAVE:** Directivos; Roles; Empresa Familiar; Comportamiento.

### INTRODUCCIÓN

La importancia de la empresa familiar en la mayor parte de las economías en el mundo es un hecho que goza cada vez más de un reconocimiento general. Sin embargo, la consideración de este tipo particular de empresa como una realidad organizativa particular es un hecho relativamente reciente. Como consecuencia de ello, nos encontramos con que una buena parte de la literatura existente sobre el tema está basada en experiencias particulares y parciales de los diversos autores, provenientes en muchos casos del campo de la consultoría y de la asesoría en aspectos puntuales de la empresa familiar (*e.g.*, fiscalidad). La cuestión es, por tanto, que existe una gran necesidad de contrastar, siguiendo unas premisas de investigación rigurosas, multitud de creencias, tanto positivas como negativas, existentes sobre la empresa familiar que se dan por sentadas sin una contrastación empírica suficiente.

Particularmente, en relación con el comportamiento directivo, nos encontramos con que tradicionalmente se ha asumido que la implicación de los miembros de una familia en las relaciones de propiedad y/o dirección de una empresa suele dar lugar a un comportamiento de los implicados en la misma que difiere de las dinámicas generales del comportamiento organizativo, argumentándose que el hecho de que los propietarios y/o los directivos tengan un parentesco familiar importante, y que esto a su vez tenga incidencia en la toma de decisiones empresariales, puede dar lugar a conflictos de poder, nepotismo, falta de profesionalidad, y, en general, comportamientos de los máximos responsables que difieren de los que podrían considerarse óptimos desde un punto de vista puramente racional y objetivo (Calder, 1961; Donnelly, 1964; Levinson, 1971).

Por tanto, la clave para entender el comportamiento de estas organizaciones se encuentra en la mencionada interacción de dos subsistemas diferentes -familia y empresa- y las consecuencias que ello produce en la actuación de los diferentes implicados en el sistema, fundamentalmente los propietarios-directivos familiares, los cuales normalmente están implicados en el funcionamiento, el control y la dirección de la empresa y se ven afectados por las interrelaciones de rol entre los ámbitos familiar y empresarial (Churchill y Hatten, 1987).

Dada la escasez de trabajos empíricos que permitan analizar y generalizar muchas de las anteriores cuestiones teóricas, el objetivo fundamental de este trabajo consiste en contrastar si efectivamente existe un estilo de gestión diferenciado para aquellas empresas cuyos directivos mantienen una relación de parentesco con la propiedad de la misma en relación a otras donde no existe tal relación. A tal fin, el marco de referencia utilizado para la caracterización del trabajo directivo es la tipología de roles de Mintzberg (1983). A partir de esta categorización, hemos aplicado un cuestionario a 276 directivos pertenecientes a empresas del sector industrial y distribución en la isla de Gran Canaria, del cual hemos obtenido información que nos ha permitido agrupar homogéneamente al conjunto de directivos encuestados mediante un análisis cluster, en relación a los roles que desempeñaban en sus organizaciones, caracterizándolos posteriormente en función de los rasgos demográficos y profesionales de los mismos. De esta manera, hemos descubierto la tendencia a la agrupación de los gerentes con participación en la propiedad de la empresa en dos clusters que presentan unas características particulares.

## EL COMPORTAMIENTO DIRECTIVO Y LA EMPRESA FAMILIAR

Cuando pensamos en una organización pensamos en la dirección. Si bien es cierto que las organizaciones son muchos más que los directivos y los sistemas de dirección que crean, realmente lo que diferencia una organización formal de un conjunto aleatorio de personas - grupo informal- es la presencia de algún sistema de autoridad y administración personificado en uno o más directivos dentro de una jerarquía para unir todos los esfuerzos (Mintzberg, 1991a). La dirección por tanto, se ocupa de coordinar e integrar el conjunto de factores productivos que configuran la empresa y, muy en especial, a los hombres y mujeres que trabajan en ella, su principal objetivo. Más concretamente, la esencia de la tarea directiva consiste en conseguir una actuación conjunta de las personas que componen la organización, dándole objetivos y valores comunes, una estructura adecuada y la continua orientación que necesitan para responder ante los cambios (Drucker, 1989 en Cuervo García, 1996).

En la empresa familiar, la figura del directivo se torna si cabe aún más determinante dada la habitual concentración de roles que se suele dar en la figura del propietario/directivo familiar, lo cual es posible que pueda plantear determinadas tensiones y distorsiones derivadas del solapamiento de dos sistemas distintos y con necesidades y objetivos contrapuestos como son la familia y la empresa (Lansberg, 1983).

Es precisamente esta clase de distorsiones mencionadas las que llevaron a algunos de los primeros autores que investigaron en este campo a adoptar lo que Hollander y Elman (1988) denominan el *enfoque racional* en el tratamiento de la empresa familiar. Básicamente el planteamiento es que en una empresa familiar existen dos organizaciones paralelas: la familia, que representa el componente no racional, y la empresa, que representa el componente racional. Cuando ambos componentes se enfrentan, es muy probable que la racionalidad empresarial se vea limitada por la confusión de los intereses de la familia con los de la empresa (Donnelley, 1964), de manera que, en muchas ocasiones, las decisiones de los propietarios se guían más por los sentimientos que por la propia lógica (Calder, 1961). De ahí que, la solución propuesta sea la de suprimir las influencias familiares en la empresa, bien introduciendo a directivos profesionales ajenos a la familia (Levinson, 1971) o primando los intereses de la empresa sobre los de la familia (Danco, 1992). Como se desprende de lo anterior, los autores que aplican este planteamiento racional no admiten la posibilidad de que la presencia de la familia pueda aportar alguna ventaja a las empresas familiares. Sin embargo, si adoptáramos el planteamiento de la *teoría de la agencia* (Jensen y Meckling, 1976; Fama y Jensen, 1983), se podría argumentar que esta implicación familiar en la propiedad y la dirección del negocio proporciona a la em-



presa familiar ciertas ventajas en la medida en que, según este enfoque teórico, una empresa donde coincidan propietarios y directivos debería ser más eficiente que aquellas en las que no se da esta identificación (Daily y Dollinger, 1992).

Estas diferencias de comportamiento podrían explicarse en función de los diferentes estilos y motivaciones que presentan los directivos profesionales frente a los propietarios/fundadores de las empresas. Para Dyer (1986), la denominada cultura profesional está basada en el supuesto de que el logro y la motivación individuales son prioritarios, de ahí que los directivos profesionales puedan perseguir estrategias de crecimiento más por motivos de seguridad y ventajas personales asociadas a un mayor tamaño de la empresa que por motivos de rentabilidad que son los que, al fin y al cabo, interesan a los propietarios. Sin embargo, el patrón cultural que Dyer (1986) mayoritariamente encontró en las empresas familiares era el denominado paternalista, caracterizado por una disposición jerárquica de las relaciones, siendo el fundador u otros líderes familiares los que retienen toda la autoridad para la toma de decisiones y la información clave en relación a las operaciones de la empresa, y a los miembros de la familia se les da preferencia sobre los empleados no familiares; existiendo en la literatura de cierto grado de controversia sobre si las características empresariales asociadas a la cultura paternalista son funcionales o disfuncionales para el funcionamiento de la empresa.

Dada esta diversidad de puntos de vista sobre el papel de los propietarios directivos sobre la cultura y funcionamiento de las empresas familiares, nos pareció oportuno abordar de una manera sistemática la constatación de cuáles eran efectivamente los patrones de comportamiento directivo encontrados en las empresas familiares que forman parte de nuestro estudio en comparación con las no familiares. Para ello tomamos como marco de referencia el planteamiento de Mintzberg (1983). La elección de los roles de Mintzberg en el diseño de los cuestionarios estuvo motivado por lo siguiente: (a) es uno de los pocos trabajos detallados sobre contenido de trabajo directivo obtenido inductivamente a partir de la observación directa; (b) el marco de referencia está perfectamente ilustrado con descripciones específicas de las actividades que implicaban los roles, proporcionando una buena fuente de información para desarrollar los ítems del cuestionario; y (c) la aplicación de un cuestionario a un número muy amplio de directivos posibilita el contraste de sus conclusiones (McCall y Segrist, 1980). Así, este autor partiendo de la observación directa del trabajo de cinco directores generales, ofreció un retrato del directivo que rompía con el mito del comportamiento lógico, bien organizado, funcional y sistemático con el que tradicionalmente se había caracterizado a la función de la dirección. De acuerdo a su planteamiento, la tarea del directivo consiste en el ejercicio de una serie de roles, entendidos éstos como un conjunto organizado de comportamientos correspondientes a un puesto.

De este modo, Mintzberg (1983) clasifica las actividades directivas en tres grupos de roles: los correspondientes a las relaciones interpersonales (cabeza visible, líder y enlace) en virtud de los cuales el directivo realiza todas aquellas actividades de naturaleza simbólica, de liderazgo y motivación de sus empleados y de relaciones fuera de su cadena vertical de mando; los que tratan la obtención, difusión a sus subordinados y transmisión más allá de su unidad de la información (roles de monitor, difusor y portavoz); y los dedicados a la toma de decisiones (emprendedor, gestor de anomalías, asignador de recursos y negociador), que incluyen tareas tales como el desarrollo de proyectos que mejoren la posición competitiva de la organización, desarrollar acciones correctivas, el tratamiento de solicitudes de autorización, la distribución del tiempo, la concertación de reuniones para determinar estrategias y tratar problemas o la negociación con otras organizaciones.

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El universo poblacional objeto de estudio está formado por el personal directivo de las empresas de fabricación y distribución que operan en la isla de Gran Canaria. La identificación de dicho universo de empresas se realizó a través de la información contenida en la Gran Guía Empresarial de las Islas Canarias (1993) y de la base de datos adquirida a través de la empresa *Dun & Bradstreet International*. De estas bases de datos se procedió a seleccionar aquellas empresas de fabricación y distribución que operaran en Gran Canaria y que se estructuraran como mínimo en dos áreas funcionales. Tras la contrastación de las dos bases de datos, se hizo una primera selección de las empresas, procediéndose a continuación a realizar una comprobación telefónica para verificar que los cargos directivos que aparecían eran los correctos. De las 309 empresas con la que iniciamos los contactos telefónicos consideramos oportuno mantener únicamente 170, el resto de las cuales fueron eliminadas de nuestra base de datos porque, en la mayoría de los casos, se trataba de empresarios individuales que, si bien reconocían tener otros directivos, pusieron un especial énfasis en señalar que eran ellos mismos los que dirigían la empresa en su globalidad, dejando poco margen de maniobra a sus directivos. El total de directivos vinculados a las 170 empresas ascendía a 530, que conformaron, a su vez, el tamaño del universo poblacional considerado.

Dada la dificultad que entrañaba el universo poblacional en términos de accesibilidad, y temiendo que si nos dirigíamos únicamente a una muestra de dicho universo no llegaríamos a cubrir los mínimos que necesitábamos para garantizar la calidad de los resultados de la investigación, optamos por dirigirnos a toda la población. Sin embargo, y a pesar de esta salvedad, decidimos calcular la muestra que correspondía a nuestro universo poblacional, para fijar a priori un número de respuestas que debíamos obtener en nuestra investigación. Para ello, se utilizó la fórmula de estimación de proporciones de poblaciones finitas, obteniéndose una muestra de 228 directivos, lo que suponía un margen de error estimado de  $\pm 5$  por ciento, con un coeficiente de fiabilidad del 95.5 por ciento.

El método de investigación elegido en este trabajo de investigación ha sido la encuesta personal, utilizando como instrumento de recogida de información un cuestionario estructurado y autoadministrado, en el que los encuestados contestaban a las preguntas formuladas sin intervención directa del encuestador, salvo para hacer algún tipo de aclaración. Para la elaboración del cuestionario se procedió a revisar la literatura empírica relacionada con el contenido del trabajo directivo desde el punto de vista de los roles de Mintzberg (1983). Así mismo, y dadas las características de nuestra investigación, nos dirigíamos a dos sectores y diferentes niveles directivos, debimos elaborar cuatro versiones distintas del cuestionario, adaptando las cuestiones según el sector al que nos dirigíamos (fabricación o distribución), así como el nivel directivo objeto de estudio (alta dirección, dirección media o primera línea). El formato definitivo del cuestionario estuvo integrado por tres secciones perfectamente diferenciadas.

### ❖ Cuestiones relativas a los roles que desempeñan los directivos en sus empresas:

Para la elaboración de la escala relacionada con los roles directivos partimos del instrumento propuesto por McCall y Segrist (1980), por ser el cuestionario más completo que se ha realizado hasta el momento sobre roles directivos y cuya validez y fiabilidad ya ha sido repetidamente testada, con la excepción de las escalas que correspondían a cuatro roles que no habían sido operativizados con éxito por parte de los autores ya mencionados. Para estos últimos roles procedimos a elaborar cuestiones utilizando como referencia principal las conclusiones de Mintzberg (1983) y las aportaciones de otros trabajos de investigación con el mismo marco (Lau *et al.*, 1980; Lau y Pavett, 1980; Paolillo, 1981ab, 1987; Tsui, 1984).



❖ **Características demográficas de las empresas:** En esta parte del cuestionario se incluyeron distintas preguntas para conocer: (a) si se trataba de una empresa familiar. En este sentido, para determinar el grado de influencia de la familia en la propiedad y dirección de la empresa se realizaron tres cuestiones relacionadas con si el directivo tenía participación en la propiedad de la empresa, tenía algún grado de parentesco con los propietarios de la misma y si existía algún otro miembro de la familia ocupando un cargo directivo en la empresa; (b) los distintos departamentos o secciones en que se dividía la empresa, lo cual permitiría conocer la estructura de la misma y al mismo tiempo verificar que de esa empresa en cuestión teníamos todos los cargos directivos de cada uno de los departamentos que la componían; (c) el total de empleados en plantilla; (d) el porcentaje de dichos empleados que eran fijos; y, por último, (e) el volumen de facturación de la empresa. Todas estas variables nos permitieron configurar las características básicas de las empresas que formaron parte de nuestra investigación.

❖ **Características demográficas de los encuestados:** En esta sección del cuestionario se incluyeron cuestiones sobre: (a) número de años que el encuestado llevaba trabajando en la empresa; (b) su puesto o categoría en la empresa ; (c) el número de años que llevaba en ese cargo; (d) la identificación a través de una pregunta categorizada de su superior inmediato en la empresa, pudiendo identificar a través de esta pregunta el nivel jerárquico que ocupaba el encuestado en la empresa (alta dirección, dirección media o primera línea); (e) número de empleados que el directivo tenía a su cargo; (f) la identificación de aquellos departamentos en los que el directivo tenía influencia directa, y (g) la enumeración de sus principales actividades como directivo de la empresa.

Finalmente, en la tabla 1 se recoge la *ficha técnica* del proceso metodológico que se ha seguido en la presente investigación.

**Tabla 1.** Ficha técnica.

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	Encuestas personales a través de cuestionario estructurado y autoadministrado
TIPO DE PREGUNTAS	Preguntas de escala subjetiva numérica, de acción, de opinión y de hecho. Preguntas categorizadas, cerradas, tipo filtro y control, todas ellas de identificación
UNIVERSO	530 directivos pertenecientes a 68 y 102 empresas de fabricación y distribución, respectivamente
ÁMBITO	Gran Canaria
FORMA DE CONTACTO	Personal, mediante cita previa con los directivos
NÚMERO DE CONTACTOS	530 de los que resultaron positivos 284
MÉTODO DE MUESTREO	Estratificado con afijación proporcional
MUESTRA DEFINIDA	Definida: 228
MUESTRA REAL	Real: 276
FECHA DE PRUEBA PILOTO	Del 22 de septiembre al 29 de septiembre de 1997
FECHA DE TRABAJO DE CAMPO	Del 8 de octubre de 1997 al 12 de enero de 1998
CONTROL DEL TRABAJO DE CAMPO	Se supervisó el 25 por ciento de las encuestas realizadas por los encuestadores, por contacto telefónico
MARGEN DE ERROR ESTIMADO	±5 por ciento, con un coeficiente de fiabilidad del 95.5 por ciento
MARGEN DE ERROR REAL	±4.17 por ciento, con un coeficiente de fiabilidad del 95.5 por ciento
TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Informático, a través del paquete estadístico SPSS PC* (versión 7.0), con la aplicación de análisis univariante, bivalente y multivariante

## ANÁLISIS ESTADÍSTICO Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

### Características demográficas de las empresas y directivos encuestados

Los resultados del análisis de frecuencias indicaron que aproximadamente el 56 por cien de los participantes pertenecía al sector distribución y el 44 por cien restante al sector fabricación. En cuanto a la amplitud de la plantilla, casi el 50 por cien manifestaba tener menos de 50 empleados, el 42,4 por cien entre 50 y 250 empleados y tan solo el 8,7 por cien reconocían tener más de 250 empleados. Por otro lado, respecto al volumen de facturación, aproximadamente el 40 por cien de los encuestados se posicionaron en el intervalo de 1.000 a 5.000 millones de facturación para el año 1996. Con estos dos últimos ítemes se procedió a crear una nueva variable que combinara, por un lado, el número de empleados que tuviera la empresa, y, por otro, el volumen de facturación de la misma. Esta variable a la que denominamos TAMAÑO está categorizada en tres grupos: (1) "empresas pequeñas", aquellas con un número de empleados igual o menor a 50 y hasta 1.000 millones de facturación; (2) "empresas medianas", las que tienen entre 51 y 250 empleados y un volumen de facturación entre 1.000 y 5.000 millones y (3) "empresas grandes", para aquellas que tienen más de 250 empleados y un volumen de facturación de más de 5.000 millones<sup>1</sup>. Sin embargo, dado que al utilizar este criterio se excluía a aquellos directivos cuyas empresas no reunían los requisitos fijados por el mismo (en total 50 individuos, que representaban un 18,1 por cien de la muestra), se procedió a realizar una reasignación posterior en cada una de las categorías establecidas en función del propio criterio de las investigadoras, y sobre la base del grupo más próximo en que recayera el directivo atendiendo al número de empleados y el volumen de facturación de la empresa.

Finalmente, en cuanto al grado de estructuración de la empresa, más del 90 por cien de las mismas tenían un área administrativa y otra comercial, el área técnica o de producción la tenía el 50 por cien de los encuestados, y las restantes áreas o secciones<sup>2</sup>, están presentes en un número menor de empresas, e incluso muchas de estas áreas eran realmente muy poco frecuentes. A la luz de estos resultados se procedió a realizar una recodificación de las variables relativas a los departamentos existentes en la empresa, creando una variable cualitativa ordinal categorizada en cuatro grupos: (a) "empresas muy departamentalizadas", para aquellos casos en que tuvieran 8 ò más departamentos; (b) empresas con departamentalización media-alta, cuando tenían entre 5 y 7 departamentos, (c) "empresas con una departamentalización media-baja", cuando tenían 3 ò 4 departamentos y (d) "empresas poco departamentalizadas" cuando tenían 2 ò menos departamentos. Los resultados revelaban que aproximadamente el 72 por cien de las empresas tenían una departamentalización media-baja, frente a tan solo el 6 y el 14 por cien que reconocían tener un nivel alto y medio-alto respectivamente de departamentalización.

En relación al perfil demográfico de los directivos encuestados, del análisis de frecuencias pudimos observar que éstos respondían al siguiente perfil: hombres -95,3 por cien de los encuestados-, con una edad media entre los 35 y los 54 años- 64,9 por cien de los encuestados- y con estudios secundarios o universitarios -86 por cien de los encuestados-.

Por otro lado, en lo que respecta al perfil profesional se procedió a realizar análisis de frecuencias sobre las variables nivel jerárquico, cargo ocupado por el directivo, antigüedad de los participantes en la empresa y en el cargo, ámbito de control y tipo de directivo en función de su vinculación con la propiedad de la empresa. Así, en cuanto al nivel jerárquico de los encuestados, el 62 por cien eran directivos de nivel medio, el 34 por cien formaban parte de la alta dirección y el 4 por cien restante lo constituían directivos de primera línea. Respecto al



cargo que ocupaban en la empresa, aproximadamente el 90 por cien de los encuestados se repartían entre directores generales, directores de administración, comerciales y técnicos, mientras que el 10 por cien restante se distribuía de una forma muy fragmentada entre diferentes responsables de áreas funcionales. En relación a la antigüedad de los participantes en la empresa, el número medio de años en la organización era de 13,5 años, mientras que la media de años en el cargo se elevaba a 9, si bien es de destacar que en ambos casos la desviación típica fue bastante elevada. En cuanto al ámbito de control definido en función del número de empleados a cargo del directivo, el 47,8 por cien de los encuestados tenía entre 1 y 18 empleados a su cargo, el 20,3 por cien entre 19 y 32 empleados y el tercer grupo, y más disperso, tenía una plantilla a su cargo que variaba desde 33 hasta 2.300 empleados.

Finalmente, respecto a la descripción del tipo de directivo en función de los vínculos familiares que tuviera con la propiedad de la empresa (determinación del carácter familiar de la empresa), se creó una nueva variable en función de las respuestas que daban los encuestados a las tres preguntas realizadas en este sentido. De esta forma, surgieron cuatro categorías de directivos: (1) *directivo independiente*, aquel que respondía no ser propietario ni tener participación en la empresa, y sin parentesco con los propietarios (61% de los encuestados); (2) *empresario propietario*, en aquellos casos en que manifestaban ser propietarios o tener participación en la empresa, pero sin más familia trabajando en la misma (18%); *familiar no propietario*, para aquel que sin ser propietario tenía vínculos familiares con los dueños de la empresa (4%); y (4) *familiar propietario*, esto es, directivos que reconocían ser propietarios o tener participación en la propiedad de la empresa, y que además tenían más miembros de su familia ocupando cargos directivos (16%). Por tanto, las empresas que pueden considerarse familiares o potencialmente familiares (categorías 2, 3 y 4) representan un 38% de la muestra.

### **Análisis factorial sobre la escala de roles directivos**

Con el propósito de reducir la dimensión de la escala de roles directivos se realizó un análisis factorial de componentes principales con rotación *varimax*. Los resultados del factorial depararon la existencia de ocho factores. El primero de ellos, abarcaba los roles de cabeza visible, enlace, portavoz y negociador. Este factor fue denominado *externo* puesto que cada uno de los roles que lo integraban implicaba relación con el entorno. El segundo factor agrupó la mayoría de los ítems relacionados con la motivación y el estímulo de los subordinados, la creación de equipos, y la reconciliación de las necesidades de los individuos con los objetivos de la organización, por lo que fue denominado *líder*. El tercer factor estaba integrado, por un lado, por variables relacionadas con el rol de emprendedor referidas a la identificación de oportunidades en la organización y en el entorno, o al inicio de proyectos de mejora para provocar cambios; y, por otro, por un ítem vinculado al rol de líder que versaba sobre lo participativo que podía ser el superior en un proceso de cambio. En consecuencia, este tercer factor fue caracterizado como *emprendedor*. El cuarto factor denominado *gestor de anomalías*, integró todos los ítems relacionados con las acciones correctivas que se tenían que emprender en la organización cuando ésta se encontraba ante anomalías imprevistas de importancia. El quinto y sexto factor, constituidos respectivamente por variables relacionadas con los roles de difusor y monitor de la tipología de Mintzberg (1983), implicaban la transmisión de información por parte de los directivos a los miembros de la organización -*difusor*-, y la búsqueda de información que permitiera al directivo desarrollar un conocimiento profundo de la organización y su entorno -*monitor*-. Por su parte, el séptimo factor agrupaba las variables relacionadas con la asignación de recursos -la programación del tiempo y la programación del trabajo- y fue etiquetado como *asignador de recursos*. Finalmente, el octavo factor estaba conformado por dos variables relacionadas con el rol de liderazgo, pero más referidas a un comportamiento

variables relacionadas con el rol de liderazgo, pero más referidas a un comportamiento directivo que de liderazgo, por lo que decidimos denominarlo *supervisor*.

### Identificación de perfiles directivos en función del ejercicio de roles directivos

El conjunto de factores resultantes de la simplificación de la escala de roles a través del análisis de componentes principales pasaron a ser las variables independientes de un sistema que permitió agrupar homogéneamente al conjunto de directivos encuestados en relación a los roles que desempeñaban en sus organizaciones. Para ello el tipo de análisis aplicado fue un análisis cluster del tipo no jerárquico (*quick cluster*). Se ha optado por los métodos partitivos o no jerárquicos frente a los jerárquicos debido al elevado número de casos que se han contemplado en este trabajo, lo que impide obtener unos resultados adecuados y fáciles de interpretar a partir de los procedimientos jerárquicos. Sin embargo, una de las principales dificultades del análisis cluster y, en particular, de los procedimientos no jerárquicos, es determinar el número óptimo de grupos a los que se asignarán los casos estudiados, ya que, debido a la falta de hipótesis nulas y a la complejidad de las distribuciones muestrales de las técnicas multivariantes, no se ha podido dar una solución satisfactoria a este problema. En líneas generales, en las ciencias sociales se han seguido dos tipos de aproximaciones, las formales y las heurísticas, siendo estas últimas las que más aceptación han tenido a pesar de ser un procedimiento muy sesgado por las opiniones de los investigadores (Martínez Arias, 1991). En el presente trabajo de investigación se recurrió para elegir el número óptimo de clusters, en primer lugar, al análisis de la varianza y en segundo lugar, a la matriz de distancia entre los centroides de los clusters. Tras realizar los análisis anteriormente descritos, consideramos que la solución de cuatro clusters era la óptima. Dichos cluster contenían un total de 53, 78, 83 y 62 individuos. En las siguientes líneas procedemos a describir el proceso seguido de acuerdo con cada uno de estos criterios.

Del análisis de varianza se desprende que seis de los ocho factores extraídos son relevantes para la clasificación de los individuos en subgrupos, al presentar ratios *F* superiores a cuatro con niveles de significación de cero por cien (véase tabla 2). Y que además, los factores FEXTERNO, FLÍDER Y FASIGNADOR DE RECURSOS son, por ese orden, las tres variables respecto a las cuales difieren más significativamente los cuatro grupos de directivos.

Tabla 2. Análisis de la Varianza.

Variable	F	Significación
FASIGNADOR DE RECURSOS	51,3698	0,000
FDIFUSOR	4,0337	0,008
FEMPRENDEDOR	6,0820	0,001
FGESTOR DE ANOMALÍAS	4,1230	0,007
FEXTERNO	395,4876	0,000
FLÍDER	122,5282	0,000
FMONITOR	1,5321	0,206
FSUPERVISOR	2,2650	0,081

Respecto a la matriz de distancia entre los centroides de los clusters, tal como se muestra en la tabla 3, las distancias entre los centros de gravedad de los cuatro clusters muestran que los grupos 1 y 3 son los menos similares entre sí, mientras que los grupos 3 y 4 son los más parecidos.

Una vez obtenido el número óptimo de clusters, se utilizaron las tablas de contingencia con el fin de mostrar de forma tabulada la relación existente entre cada grupo y las variables



demográficas y profesionales, obteniendo así el perfil de cada grupo en función de la edad, nivel de estudios, cargo desempeñado, nivel jerárquico, número de empleados a cargo, antigüedad en la empresa y en el cargo, y el tipo de directivo en función del parentesco con la propiedad de la empresa.

**Tabla 3.** Distancias entre los centros de gravedad.

	1	2	3	4
1	0,0000			
2	4,5881	0,0000		
3	5,3847	4,6831	0,0000	
4	5,0523	5,2451	4,0404	0,0000

Así, realizando una comparación de los cuatro perfiles en función de sus características profesionales y demográficas (ver anexo 1), podemos observar que los directivos que presentan vínculos con la propiedad de la empresa aparecen principalmente en los grupos 1 y mayoritariamente en el 2, que son además los grupos donde se concentra preferentemente la alta dirección. A su vez, en los grupos 3 y 4, que tienen la principal concentración de directivos de línea media y donde el porcentaje de la alta dirección es mínimo, no tienen apenas directivos con participación en la propiedad. Esto podría indicar que, los propietarios/directivos se reservan los puestos de alta dirección pero han dado entrada en sus empresas a directivos no familiares, lo cual, si bien en un principio podría valorarse positivamente dados los mayores niveles de profesionalización que se pueden alcanzar, observamos al comparar los niveles de estudios entre los cuatro grupos que estos grupos 3 y 4 presentan unos niveles formativos bastante bajos. Esto podría ser un indicador de la dificultad que tienen las empresas familiares para atraer a profesionales cualificados fruto de sus especiales características. No obstante, hay que valorar positivamente que en los grupos 1 y 2 los niveles de formación declarados son bastante superiores -destaca el elevado porcentaje de directores con estudios universitarios en el primer cluster (66 por cien), y en el cluster 2 (61 por cien)-. Este hecho puede hacernos reconsiderar la idea tradicional de las empresas familiares como caracterizadas por unos escasos niveles formativos en su dirección.

Por otro lado, en lo que respecta al ejercicio de roles directivos, la tabla 4 muestra la puntuación de los individuos en cada uno de los clusters, si bien hay que señalar que sus puntuaciones fueron obtenidas previa recodificación de los valores originales a una escala de 7 puntos, lo que nos permite no sólo una mejor interpretación de los resultados, sino también la comparabilidad de los mismos.

De los resultados mostrados en la tabla 4 destaca la elevada proporción de tiempo que el cluster 1 y 2 dedican al rol externo. Esto corrobora las conclusiones que se pueden extraer de la literatura (*e.g.*, Mintzberg, 1983; Kraut *et al.*, 1989; Stewart, 1991) que atribuyen a la alta dirección, por ser el máximo exponente de la empresa y, al director comercial, por el tipo de actividades que desempeña, el ejercicio de este rol. Sin embargo, se observa un claro distanciamiento en ambos clusters respecto al rol de líder. En efecto, mientras que para el cluster uno la puntuación en el rol de líder era la más baja de los cuatro grupos, el cluster dos presentaba la puntuación más elevada en el mismo. Es en relación con esta diferencia donde nos parece oportuno destacar la notable presencia de directores que a su vez son propietarios en el cluster dos, concretamente la mayoría de estos directores (empresarios propietarios y familiares propietarios), se posicionaron en este cluster, frente a los directivos independientes que constituían una mayor proporción en el cluster uno. Creemos que esta puede ser la razón de la diferencia en lo

que al ejercicio del rol de líder se refiere. Puesto que cabe esperar que el propietario de la empresa ejerza más este rol y se convierta en "imagen" para su empresa. De hecho, muchas veces se identifica a estas personas con figuras carismáticas con una enorme capacidad de influencia en sus organizaciones y sus empleados.

**Tabla 4.** Puntuaciones de los individuos en cada cluster.

CLUSTER ROL	CLUSTER 1	CLUSTER 2	CLUSTER 3	CLUSTER 4	PUNTUACIÓN MEDIA
FASIGNADOR DE RECURSOS	2,2	3,7	1,9	4,9	3,2
FDIFUSOR	3,2	3,5	3,6	2,6	3,2
FEMPRENDEDOR	2,5	3,2	2,8	3,5	3
FGESTOR DE ANOMALÍAS	2,6	3,3	3,7	3,7	3,3
FEXTERNO	5,5	6,2	2	1,9	3,9
FLÍDER	1,4	5,5	5,7	2,9	3,8
FMONITOR	5,2	4,9	5,2	5,2	5
FSUPERVISOR	2,5	3,1	3,1	3,1	2,9
Nº DE INDIVIDUOS	53 (19,2%)	78 (28,3%)	83 (30%)	62 (22,5%)	276 (100%)

La funcionalidad de este carácter de líderes carismáticos de los propietarios/directivos de las empresas familiares es una cuestión sobre la que existe discusión en la literatura. Así, Dyer (1986) asociaba este comportamiento con la cultura paternalista, donde la absoluta identificación de la empresa con su propietario podía tener como ventajas la existencia de un alto grado de lealtad y compromiso de los empleados con la visión del líder, no existiendo dudas sobre dónde residen el poder y la autoridad, con lo cual la toma de decisiones suele ser muy ágil.

Sin embargo, las desventajas pueden ser significativas y muchas tienen su origen en las características personales de los fundadores y su particular configuración psicológica. Según Dyer (1986), entre ellas se pueden destacar la excesiva dependencia del fundador para la dirección de la empresa y la organización y coordinación de las actividades; existen dificultades para enfrentarse a los cambios en el entorno; los sistemas de toma de decisiones suelen ser ineficientes; falta de sistemas adecuados de formación y desarrollo de capacidades directivas en la empresa; sentimientos de incapacidad e incompetencia que pueden experimentar otros miembros de la familia, sobre todo los hijos, cuando se comparan con el fundador; excesiva acumulación de poder en la persona del fundador u otros líderes familiares.

En este sentido, debemos señalar que en nuestro estudio, los directivos en el cluster 2 fueran los que relativamente más edad tenían de todos los grupos -el tramo comprendido entre 54 y más de 65 años es dos veces superior a la media-, así como un mayor ámbito de control representado por un elevado número de empleados a cargo del mismo, y una mayor experiencia tanto en la empresa como en el cargo que ostentaban, respecto al resto de los clusters. Esto coincide plenamente con las características que la literatura reconoce como habituales en las empresas familiares, donde los directores generales suelen permanecer en sus cargos durante períodos de tiempo notablemente superiores a la media que en las empresas no familiares.

Por su parte, otros autores como Barach y Ganitsky (1995) argumentan que algunas de estas características asociadas al patrón cultural paternalista pueden ser consideradas como potencialmente positivas. Así, el director general debería fomentar valores culturales que apo-



yen la autoridad familiar, destacando tres principios básicos: la continuidad organizativa como principal objetivo de la empresa, el control de los factores de éxito claves por parte de los miembros de la familia y que éstos últimos ejerzan un rol crítico en las decisiones estratégicas clave de la empresa. Además, en muchas empresas familiares la tarea de mentorización de la descendencia de la familia se extiende por toda la organización, proporcionando una forma de que los empleados se identifiquen estrechamente con la empresa. Unas recompensas cuidadosamente establecidas (monetarias y no monetarias) para ser otorgadas a los directivos no familiares pueden hacer que éstos ajusten sus ambiciones a objetivos y desafíos realizables. De manera simultánea pueden luchar por la eficiencia, la productividad, la creatividad y ese compromiso especial común en las empresas familiares de éxito.

En esta línea, de nuestros propios datos (ver tabla 5) no podemos inferir que las empresas agrupadas en el cluster 2 puedan considerarse menos desarrolladas que el resto, tanto en lo que se refiere al tamaño como en cuanto a su nivel de departamentalización que puede ser un exponente del nivel de sofisticación alcanzado en su desarrollo.

**Tabla 5.** Caracterización de los clusters en función del tamaño y la departamentalización de las empresas.

CLUSTER VARIABLE		CLUSTER 1		CLUSTER 2		CLUSTER 3		CLUSTER 4	
		n	%	n	%	n	%	n	%
TAMAÑO	Pequeña	21	39,6	29	37,2	30	36,1	18	29
	Mediana	17	32,1	37	47,4	31	37,3	26	41,9
	Grande	4	7,5	2	2,6	4	4,8	7	11,3
DEPARTAMENTALIZACIÓN	Alta	4	7,5	4	5,1	6	7,2	3	4,8
	Media-Alta	5	9,4	13	16,7	12	14,5	9	14,5
	Media-Baja	41	77,4	57	73,1	59	71,1	42	67,7
	Baja	3	5,7	4	5,1	6	7,2	8	12,9

## CONCLUSIONES

Uno de los resultados de nuestro trabajo refleja claramente la relación del ejercicio del rol de liderazgo con los directivos relacionados con la propiedad de las empresas para las que trabajan. Tal y como lo hemos definido en nuestro trabajo, este rol incluye las actividades relacionadas con la motivación y el estímulo de los subordinados, la creación de equipos, y la reconciliación de las necesidades de los individuos con los objetivos de la organización. Ello puede relacionarse con la imagen de líder carismático e inspirador que suele asociarse a los propietarios-directivos de empresas familiares. Por otra parte, en nuestro estudio no existen datos que puedan apoyar una visión de las empresas familiares como empresas ineficientes, poco desarrolladas o con niveles de formación reducidos con respecto a las empresas no familiares. Todo ello nos lleva a apoyar la tendencia que en los últimos años ha empezado a observarse en la literatura un mayor reconocimiento de la importancia y valor de la empresa familiar. De esta forma, la anterior concepción de la empresa familiar como un tipo de organización obsoleto y en extinción parece estar cambiando, y, de hecho, existen autores que defienden que la empresa familiar, fruto precisamente de esa interacción familia-empresa, hace gala de unas características y comportamientos que pueden estar confiriéndole unas ventajas competitivas particulares (Leach, 1993; Aronoff y Ward, 1995; Gallo, 1995; Poza, 1995). Estas características (compromiso, valores compartidos, cultura, confianza, reputación, etc.) podrían convertirse para la empresa familiar en valiosos recursos intangibles y capacidades que pueden fundamen-

tar su éxito a largo plazo (Cabrera y De Saá, 1996; Habbershon y Williams, 1999). Asimismo, estas empresas, a menudo, tienen sus propias formas de "hacer las cosas", una tecnología especial o un *know how* comercial que no poseen sus competidores. Este tipo de conocimientos tiene un fuerte componente tácito es decir, muchas veces la información que constituye el fundamento de estos recursos y capacidades está "incorporada" en individuos concretos, generalmente el fundador de la empresa familiar en primera generación. Es posible adivinar, por tanto, la importancia de la transmisión de este conocimiento en el momento del relevo generacional (Cabrera, De Saá y García, 1999).

Lo anterior nos lleva a sugerir una serie de puntos susceptibles de investigación futura. En primer lugar, sería aconsejable una aproximación en profundidad y con un corte más cualitativo al análisis de la actividad como directivos de los empresarios familiares en comparación con los no familiares, siguiendo para ello la metodología que Mintzberg (1983) utilizó en su análisis del trabajo directivo. Esto nos proporcionaría a su vez la oportunidad de ampliar el análisis añadiendo una perspectiva fundamental y que se escapa del alcance de nuestro estudio, como es la perspectiva de los empleados no directivos. De esta manera sería posible analizar numerosos tópicos relacionados con el comportamiento organizativo y ligados al comportamiento directivo tales como la motivación y el desarrollo individual, comunicación, dinámicas de poder e influencia, conflicto, formación y desarrollo de grupos entre otros.

## NOTAS

- (1) Se ha seguido para la creación de esta variable la información extraída de la cuarta Directiva de la Comunidad Europea, con la diferencia que ésta incluye también como criterio, además del número de empleados y el volumen de facturación, el Activo Neto, dato que nosotros hemos desestimado, por carecer de información al respecto.
- (2) Entre ellas podemos citar por ejemplo: personal, post-venta, recambios, mantenimiento, exportaciones...

## BIBLIOGRAFÍA

- Aronoff, C.E. y Ward, J.L. (1995). "Family-owned businesses: A thing of the past or a model for the future?". *Family Business Review*, 8:121-130.
- Barach, J.A. y Ganitsky, J.B. (1995). "Successful succession in family business". *Family Business Review*, 8:131-155.
- Cabrera Suárez, K.; De Saá Pérez, P. y García Almeida D. (2000); "La sucesión directiva desde una visión de la empresa familiar basada en los recursos y el conocimiento". *Documento de trabajo. Departamento de Economía y Dirección de Empresas. ULPGC*.
- Cabrera Suárez, K. y De Saá Pérez, P. (1996). "La empresa familiar desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades". *La empresa en una economía globalizada: Retos y cambios*. AEDEM. Granada.
- Calder, G.H. (1961). "The peculiar problems of a family business". *Business Horizons*, 4:93-102.
- Churchill, N.C. y Hatten, K.J. (1987). "Non-market-based transfer of wealth and power: A research framework for family businesses". *American Journal of Small Business*, 12:53-66.
- Cuervo García, A. (1996). *Introducción a la administración de empresas*. Segunda edición. Editorial Civitas.
- Daily, C. M. y Dollinger, M.J. (1992). "Alternative methodologies for identifying family versus non family managed businesses". *Journal of Small Business Management*, Abril:79-90.
- Danco, L.A. (1992). *Beyond survival*. The Center for Family Business, Ohio, Estados Unidos.
- Donnelly, R.G. (1964). "The family business". *Harvard Business Review*, 1:427-445.
- Dun & Bradstreet (1997). *Duns 1.367 empresas de fabricación y distribución en Gran Canaria*.
- Dyer, W.G., Jr. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. Jossey-Bass. San Francisco, CA, Estados Unidos.
- Fama, E.F. y Jensen, M.C. (1983). "Agency problems and residual claims". *Journal of Law and Economics*. 26:327-349.
- Gallo, M.A. (1995). *Empresa familiar: Textos y casos*. Editorial Praxis. Barcelona, España.
- Gran Guía Empresarial de las Islas Canarias. (1993). Institución de Relaciones Empresariales Canarias, S.L. (IRECA).
- Habbershon, T. y Williams, M. (1999). "A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms". *Family Business Review*, 12: 1-25.
- Hollander, B.S. y Elman, N.S. (1988). "Family-owned businesses: An emerging field of inquiry". *Family Business Review*, 1:145-164.



- Jensen, M.C. y Meckling, W.H. (1976). "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure". *Journal of Financial Economics*, 3:305-360.
- Kraut, A.I., Pedigo, P.R., McKenna, D.D. y Dunnette, M.D. (1989). "The role of the manager: What's really important in different management jobs". *Academy of Management Executive*, 3, N°4: 286-293.
- Lansberg, I.S. (1983). "Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap". *Organizational Dynamics*, 12:39-46.
- Lau, A.W., Newman, A.R., Broedling, L.A. (1980). "The nature of managerial work in the public sector". *Public Administration Review*, Septiembre-Octubre: 513-520.
- Lau, A.W. y Pavett, C.M. (1980). "The nature of managerial work: a comparison of public and private sector managers". *Group and Organizations Studies*, 5: 453-466.
- Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Ediciones Granica. Barcelona, España.
- Levinson, H. (1971). "Conflicts that plague the family business". *Harvard Business Review*, 49:90-98.
- Martínez Arias, R. (1991). *Apuntes de análisis multivariante*. Facultad de Psicología de la Universidad Complutense Madrid.
- McCall, M.W., y Segrist, C.A. (1980). *In pursuit of the manager's job: Building on Mintzberg*. Technical Report N°14. Greensboro, N.C. Center for Creative Leadership.
- Mintzberg, H. (1983). *La naturaleza del trabajo directivo*. Editorial Ariel, S.A.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Paolillo, J.G. (1981a). "Role profiles for manager's at different hierarchical levels". *Proceedings of the Academy of Management Meetings*, Agosto: 91-94.
- Paolillo, J.G. (1981b). "Manager's self assessments of managerial roles: The influence of hierarchical level". *Journal of Management*, 7, N°1: 43-52.
- Paolillo, J.G. (1987). "Role profiles for managers in different functional areas". *Group and organization studies*, 12, N°1: 109-118.
- Poza, M.E. (1995). *A la sombra del roble: La empresa privada familiar y su continuidad*. Editorial Universitaria para la Empresa Familiar. Ohio, Estados Unidos.
- Stewart, R. (1991). *Managers and their jobs: A study of the similarities and differences in the way managers spend their time*. London: MacMillan.
- Tsui, A. (1984). "A role set analysis of managerial reputation". *Organizational Behavior and Human Performance*, 34: 64-96.

## ANEXO 1. CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS Y PROFESIONALES DE LOS GRUPOS

**Tabla 4.** Perfil demográfico y profesional del cluster 1.

VARIABLE	n	%	$\chi^2$ (p)
<b>EDAD</b>			
Jóvenes (25-34 años)	11	20,8	17,73 (0,00693)
Mediana edad (35-54 años)	33	62,3	
Mayor (55 y más de 65 años)	9	17	
<b>NIVEL DE ESTUDIOS</b>			
Primarios	7	13,2	32,36 (0,00017)
Bachiller o FP2	11	20,8	
Universitarios Medios	12	22,6	
Universitarios Superiores	23	43,4	
<b>CARGO</b>			
Director General	31	58,5	217,15 (0,000)
Director Comercial	13	24,5	
Director de Administración	4	7,5	
Director de Fabricación	4	7,5	
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>			
Alta Dirección	31	59,6	158,34 (0,000)
Dirección Media	21	40,4	
Primera Línea	---	---	
<b>ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA</b>			
De 0,3 a 4 años	10	18,9	25,07 (0,000)
De 5 a 23 años	23	43,4	
De 24 a 46 años	20	37,7	
<b>ANTIGÜEDAD EN EL CARGO</b>			
De 0,250 a 1,5 años	6	11,3	16,796 (0,000)
De 2 a 17 años	28	52,8	
De 18 a 46 años	19	35,8	
<b>ÁMBITO DE CONTROL</b>			
Entre 1 y 18 empl.	17	32,1	56,757 (0,000)
Entre 19 y 32 empl.	14	26,4	
Entre 33 y 2.300 empl.	22	41,5	

**Tabla 4.** Perfil demográfico y profesional del cluster 1 (Continuación).

VARIABLE	n	%	$\chi^2$ (p)
<b>TIPO DE DIRECTIVO</b>			
Independiente	27	50,9	68,786 (0,000)
Empresario propietario	10	18,9	
Familiar no propietario	2	3,8	
Familiar propietario	14	26,4	



**Tabla 5.** Perfil demográfico y profesional del cluster 2.

VARIABLE	n	%	$\chi^2$ (p)
<b>EDAD</b>			
¿NTIGÜE (25-34 años)	4	5,1	17,73 (0,006)
Mediana edad (35-54 años)	58	74,4	
Mayor (55 y más de 65 años)	16	20,5	
<b>NIVEL DE ESTUDIOS</b>			
Primarios	6	7,7	32,36 (0,000)
Bachiller o FP2	24	30,8	
Universitarios Medios	31	39,7	
Universitarios Superiores	17	21,8	
<b>CARGO</b>			
Director General	61	78,2	217,15 (0,000)
Director Comercial	10	12,8	
Director de Administración	2	2,6	
Director de Fabricación	1	1,3	
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>			
Alta Dirección	61	78,2	158,34 (0,000)
Dirección Media	16	20,5	
Primera Línea	1	1,3	
<b>¿NTIGÜEDAD EN LA EMPRESA</b>			
De 0,3 a 4 años	7	9	25,07 (0,000)
De 5 a 23 años	23	29,5	
De 24 a 46 años	48	61,5	

**Tabla 5.** Perfil demográfico y profesional del cluster 2 (Continuación).

VARIABLE	n	%	$\chi^2$ (p)
<b>ANTIGÜEDAD EN EL CARGO</b>			
De 0,250 a 1,5 años	3	3,8	16,976 (0,009)
De 2 a 17 años	30	38,5	
De 18 a 46 años	45	57,7	
<b>ÁMBITO DE CONTROL</b>			
Entre 1 y 18 empl.	19	24,4	56,757 (0,000)
Entre 19 y 32 empl.	14	17,9	
Entre 33 y 2.300 empl.	45	57,7	
<b>TIPO DE DIRECTIVO</b>			
Independiente	25	32,1	68,786 (0,000)
Empresario propietario	26	33,3	
Familiar no propietario	2	2,6	
Familiar propietario	23	29,5	

**Tabla 6.** Perfil demográfico y profesional del cluster 3.

VARIABLE	n	%	$\chi^2$ (p)
<b>EDAD</b>			
Jóvenes (25-34 años)	21	25,3	17,73 (0,006)
Mediana edad (35-54 años)	52	62,7	
Mayor (55 y más de 65 años)	10	12	
<b>NIVEL DE ESTUDIOS</b>			
Primarios	22	26,5	32,36 (0,000)
Bachiller o FP2	26	31,3	
Universitarios Medios	23	27,7	
Universitarios Superiores	12	14,5	
<b>CARGO</b>			
Director General	1	1,2	217,15 (0,000)
Director Comercial	30	36,1	
Director de Administración	15	18,1	
Director de Fabricación	24	28,9	

**Tabla 6.** Perfil demográfico y profesional del cluster 3 (Continuación).

VARIABLE	n	%	$\chi^2$ (p)
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>			
Alta dirección	1	1,2	158,34 (0,000)
Dirección media	75	90,4	
Primera línea	7	8,4	
<b>ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA</b>			
De 0,3 a 4 años	13	15,7	25,07 (0,000)
De 5 a 23 años	41	49,4	
De 24 a 46 años	29	34,9	
<b>ANTIGÜEDAD EN EL CARGO</b>			
De 0,250 a 1,5 años	10	16,1	16,976 (0,009)
De 2 a 17 años	33	53,2	
De 18 a 46 años	19	30,6	
<b>ÁMBITO DE CONTROL</b>			
Entre 1y 18 empleados	59	71,1	56,757 (0,000)
Entre 19 y 32 empleados	15	18,1	
Entre 33 y 2.300 empleados	9	10,8	
<b>TIPO DE DIRECTIVO</b>			
Independiente	68	81,9	68,786 (0,000)
Empresario propietario	7	8,4	
Familiar no propietario	4	4,8	
Familiar propietario	1	1,2	



**Tabla 7.** Perfil demográfico y profesional del cluster 4.

VARIABLE	n	%	$\chi^2$ (p)
<b>EDAD</b>			
Jóvenes (25-34 años)	19	30,6	17,73 (0,006)
Mediana edad (35-54 años)	36	58,1	
Mayor (55 y más de 65 años)	7	11,3	
<b>NIVEL DE ESTUDIOS</b>			
Primarios	3	4,8	32,36 (0,000)
Bachiller o FP2	20	32,3	
Universitarios Medios	23	37,1	
Universitarios Superiores	16	25,8	

**Tabla 7.** Perfil demográfico y profesional del cluster 4 (Continuación).

VARIABLE	n	%	$\chi^2$ (p)
<b>CARGO</b>			
Director General	---	---	217,15 (0,000)
Director Comercial	7	11,3	
Director de Administración	27	43,5	
Director de Fabricación	15	24,2	
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>			
Alta dirección	---	---	158,34 (0,000)
Dirección media	59	95,2	
Primera línea	3	4,8	
<b>ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA</b>			
De 0,3 a 4 años	19	30,6	25,07 (0,000)
De 5 a 23 años	26	41,9	
De 24 a 46 años	17	27,4	
<b>ANTIGÜEDAD EN EL CARGO</b>			
De 0,250 a 1,5 años	10	16,1	16,976 (0,000)
De 2 a 17 años	33	53,2	
De 18 a 46 años	19	30,6	
<b>ÁMBITO DE CONTROL</b>			
Entre 1 y 18 empleados	37	59,7	56,757 (0,000)
Entre 19 y 32 empleados	13	21	
Entre 33 y 2.300 empleados	62	19,4	
<b>TIPO DE DIRECTIVO</b>			
Independiente	48	77,4	68,786 (0,000)
Empresario propietario	6	9,7	
Familiar no propietario	3	4,8	
Familiar propietario	5	8,1	

