

Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: un análisis diferencial y evolutivo

Manuel Carlos Vallejo Martos
Universidad de Jaén

RECIBIDO: 11 de octubre de 2006

ACEPTADO: 18 de julio de 2008

Resumen: El presente trabajo responde a una investigación llevada a cabo para conocer en qué medida el liderazgo en las empresas familiares difiere o no del ejercido en empresas de naturaleza no familiar en su grado de transformacionalidad, sus posibles efectos en el grado de cohesión y la influencia que tiene sobre el mismo el paso del tiempo o la evolución de los negocios familiares. Utilizando como marco teórico la teoría del liderazgo transformacional y la de identidad social se pone de manifiesto que el liderazgo en la empresa familiar es más transformacional que el ejercido en empresas no familiares, más próximo a liderazgos de tipo transaccional, especificando a la vez los aspectos en los que residen estas diferencias. Asimismo, también el trabajo revela la existencia de diferencias en cuanto al grado de cohesión de grupo, más elevado en empresas familiares, tal como predice la literatura al respecto. Para este propósito se han analizado 410 cuestionarios de empresas del sector de distribución automovilística, utilizándose como técnica para recabar información el cuestionario postal autoadministrado.

Palabras clave: Empresa familiar / Liderazgo transformacional / Liderazgo transaccional / Cohesión de grupo.

Transformational Leadership and Its Effects in Family Firms: A Differential and Evolutionary Analysis

Abstract: The current research work has as a main goal to get knowledge about the existence of differences in leadership between family and non family firms from a transformational leadership theory point of view, its effects on group cohesion and the influence of evolution of family firms on it. Using as a theoretical background the transformational leadership and social identity theories, the existence of these differences is tested, confirming that leadership in family businesses is more transformational than that one in non family businesses. As a matter of fact, this research work also explains the aspects in which these differences are based to. Finally, as predicted by literature, differences in the level of group cohesion are tested in favour of a higher level in family firms too. For this purpose, 410 questionnaires of cars dealers industry have been analyzed, using the postal self-administered questionnaire as a technique to get the information.

Key Words: Family firm / Transformational leadership / Transactional leadership / Group cohesion.

INTRODUCCIÓN

El dinamismo del entorno actual, con rápidos y continuos cambios, ha creado la necesidad de que las personas que se hallan al frente de colectivos u organizaciones gocen más de las cualidades de un líder que de un directivo supervisor, personas mucho más visionarias y con una mayor orientación hacia el largo plazo.

Esta coyuntura ha hecho surgir una serie de teorías que Bryman (1992) denomina “nuevo liderazgo” y que otros autores como Yammarino (1996) califican como contemporáneas. De forma genérica, estas nuevas teorías son abordadas en la literatura desde alguna de las siguientes aproximaciones fundamentales: liderazgo transformacional y liderazgo carismático (López y Morales, 1998).

El enfoque del liderazgo transformacional ha sido desarrollado a partir de los trabajos de Burns (1978); Bass (1985, 1998) y Bass y Avolio (1990, 1994, 1997). Por su parte, el enfoque

del liderazgo carismático tiene como autores más significativos en su desarrollo a Conger (1989), Conger y Kanungo (1987) y Kanungo y Mendonca (1996a, 1996b).

Estos nuevos enfoques de liderazgo suponen un avance claro respecto a los planteamientos teóricos en torno al liderazgo, existentes hasta su aparición. La mayoría de los modelos teóricos desarrollados con anterioridad al nacimiento del enfoque del liderazgo transformacional plantean el ejercicio del liderazgo en las organizaciones como un proceso de intercambios dirigido al logro de los propios intereses, y que Burns (1978) denominó como liderazgo transaccional.

Los seguidores son recompensados por el líder transaccional, cuando consiguen cumplir los objetivos acordados y éste les orienta para que puedan alcanzarlos, controla su rendimiento y aplica las medidas correctoras oportunas cuando no se alcanzan los estándares establecidos (Bass, 1999; Bass y Steidlmeier, 1999).

Frente a este enfoque del liderazgo transaccional, los planteamientos teóricos de este nuevo paradigma del liderazgo han servido para demostrar que los líderes descritos como carismáticos o transformacionales tienen efectos positivos sobre sus organizaciones y sus seguidores (Fiol y otros, 1999; Judge y Piccolo, 2004).

Sin embargo, el estudio del liderazgo y sus posibles consecuencias en la empresa familiar bajo la perspectiva de la teoría del liderazgo transformacional, con una óptica comparada empresa familiar no familiar, ha sido muy escaso o nulo.

Esta escasez de investigaciones se produce, aun a pesar de que autores como Ibrahim y Ellis (1994) y Tagiuri y Davis (1996) destacan la existencia de unas creencias, valores y visión compartida como uno de los puntos fuertes de las empresas familiares frente a las no familiares. El liderazgo ejercido en la empresa acostumbra a ser determinante para la consecución de dichas creencias, valores y visión compartida, más aún si cabe cuando dicho liderazgo es más de tipo transformacional que transaccional.

Es necesario recurrir al análisis de las distintas taxonomías sobre cultura organizacional (véanse Harrison, 1972; Deal y Kennedy, 1982; Ansoff, 1985; Sethia y Von Glinow, 1985; Handy, 1986a, 1986b; Blunt, 1991; Ogbonna y Harris, 2000), concretamente a la de Handy (1986a, 1986b) y a la de Ogbonna y Harris (2000), para encontrar algunas alusiones a que el liderazgo ejercido en las empresas familiares pueda estar más próximo a estilos de tipo carismático o transformacional que transaccional. En cualquier caso estas alusiones no son el resultado de contrastación empírica comparada entre empresas familiares y no familiares que pueda reafirmarlas.

Es por ello que el presente trabajo de investigación pretende ser una contribución en este sentido, mediante la comprobación efectiva, bajo la óptica del enfoque del liderazgo transformacional y de las teorías de la identidad social y autocategorización, de la existencia de diferencias en el ejercicio de liderazgo entre empresas familiares y no familiares, de los efectos positivos que el liderazgo transformacional supone para las empresas familiares, así como de la influencia que la evolución de estas empresas

tiene sobre este tipo de liderazgo y sus efectos.

Para este propósito hemos estructurado el presente trabajo en cinco apartados, además de esta introducción. Así, en el segundo apartado describimos el marco teórico a partir del cual se han formulado las hipótesis de investigación; en el tercero detallamos la metodología utilizada; en el cuarto los resultados más significativos, el quinto está dedicado a la discusión de los resultados, mientras que en el sexto se exponen las principales conclusiones, así como las limitaciones y las futuras líneas de investigación que se pueden derivar de la investigación llevada a cabo.

MARCO TEÓRICO

Las nuevas aportaciones relativas al estudio del liderazgo, pueden ser agrupadas, con carácter general, en torno a dos líneas distintas, liderazgo carismático y liderazgo transformacional, frente a las de corte más clásico incluidas en lo que se denominan liderazgos de tipo transaccional.

La diferencia entre ambos enfoques del liderazgo, considerada de forma muy general, estriba en que al del liderazgo carismático lo que interesa estudiar es el comportamiento percibido del líder o sus pautas de comportamiento, mientras que el interés para el enfoque transformacional se centra en la naturaleza de la influencia del líder sobre sus seguidores.

Conger y Kanungo (1988, 1992, 1994) identificaron una serie de dimensiones comportamentales en el liderazgo carismático que, básicamente, se resumen en tres: orientación continua al cambio, desarrollo de una visión clara para la organización y compromiso efectivo con dicha visión mediante actos y conductas.

En el ejercicio del liderazgo carismático, la interacción líder-seguidor se caracteriza por ser un proceso de influencia transformacional, por eso este tipo de liderazgo es también considerado por algunos autores como un liderazgo de tipo transformacional (Bass y Avolio, 1993). Así, tal como apuntan Conger y Kanungo (1994), el liderazgo carismático y el transformacional no son estilos diferentes de liderazgo.

Abundando un poco en esta idea, Yukl (2002) señala que la ambigüedad conceptual y la

falta de consistencia en las definiciones dificulta seriamente la comparación de ambos tipos de liderazgo, hasta el punto de que, en años recientes, las principales teorías sobre el liderazgo carismático han sido revisadas y aproximadas a los planteamientos del liderazgo transformacional y viceversa, llegando incluso a solaparse. En este sentido, Bass (1985) considera que el carisma es un elemento necesario en el ejercicio del liderazgo transformacional.

Es por ello que, en la actualidad, el enfoque del liderazgo transformacional se ha consolidado como uno de los planteamientos teóricos claves para estudiar la efectividad del liderazgo (Piccolo y Colquitt, 2006).

El desarrollo de los factores del liderazgo transformacional ha ido evolucionando a partir de las investigaciones efectuadas por Bass (1985) quien, en principio, identificó tres factores aplicables a dicho estilo de liderazgo:

- a) Carisma: el líder es capaz de infundir un sentido de valor, respeto y orgullo para articular una visión.
- b) Atención individual: el líder presta atención a las necesidades de sus seguidores y les asigna proyectos significativos para su crecimiento personal.
- c) Estímulo intelectual: el líder enseña a sus subordinados a encontrar caminos racionales para examinar una situación. Anima a sus seguidores a ser creativos.

Posteriormente, la mayoría de los autores (véanse Bass, 1998; Popper y otros, 2000; Sosik y otros, 2002, Hui y otros, 2005; Tucker y otros, 2006), partiendo de los tres factores de Bass (1985), incluían un cuarto factor adicional al que denominaron “motivación inspiradora”, al tiempo que al factor “carisma” empezaron a denominarlo “influencia idealizada” (Bass, 1998; Bass y Steidlmeier, 1999).

La motivación inspiradora se refiere a la capacidad de los líderes transformacionales para generar entusiasmo, ánimo y optimismo, comunicando su visión de futuro alcanzable con fluidez y confianza, usando símbolos que orienten el esfuerzo de sus subordinados y consiguiendo de ellos los comportamientos deseados (Yukl, 2002).

El líder transformacional motiva a sus seguidores a trabajar para conseguir objetivos trascendentes, en vez de objetivos egoístas a corto plazo, y para conseguir el autoreciclaje en lugar de seguridad, en este caso la recompensa para los seguidores es interna. Explicando su visión el líder transformacional convence a sus seguidores para trabajar duro y conseguir las metas que tiene en su mente. Esta visión dota a los seguidores de una motivación para el trabajo que resulta ser autocompensatoria (Bass, 1985, 1999).

Cuando de empresas familiares se trata, para encontrar alusiones en la literatura, a favor de la existencia de un estilo de liderazgo más transformacional en ellas, hay que acudir a algunas taxonomías de cultura organizacional.

De este modo, encontramos alusiones comparables a la características del liderazgo transformacional en los arquetipos culturales “del poder o Zeus” y “comunidad”, pertenecientes a la taxonomía de Handy (1986a, 1986b), basada en los dioses de la mitología griega. También en el arquetipo cultural “clan” japonés de la taxonomía de Ogbonna y Harris (2000), basada a su vez en la Deshpande y otros (1993). Finalmente, cabe apuntar algunas alusiones de este tipo en la equiparación de la cultura de la empresa familiar con la de los clanes empresariales japoneses realizada por Davis (1990, citado en Leach, 1993, p. 29).

Los mencionados arquetipos ponen de manifiesto aspectos como que la empresa se concibe como una gran familia en la que existe una gran orientación hacia las personas que provoca altos niveles de cohesión y de moral. En estas empresas los directivos se comportan como mentores, de forma muy paternalista (cultura de tipo “comunidad” de Ogbonna y Harris, 2000). Existe también una autoridad carismática que influye y envuelve la organización al tiempo que una ausencia de normas y reglas, de modo que su funcionamiento está basado en la empatía de las personas (cultura de tipo “Zeus o del poder” de Handy, 1986a, 1986b).

Además de lo anterior, Visser y otros (2005) hallaron la existencia de una relación entre las características distintivas del liderazgo transformacional y las de los emprendedores, en el sentido de que el liderazgo ejercido por los empre-

dedores goza de las características de este liderazgo en mayor medida que de las propias del transaccional.

Si a estos hallazgos unimos los de autores como Davis y Harveston (1999) y Nelson (2003) en torno a la influencia que los fundadores (emprendedores) tienen sobre la empresa familiar más allá del tiempo que están al frente de la misma, resulta factible pensar que el liderazgo ejercido en las empresas familiares se inicie y se mantenga siendo más transformacional que el ejercido en las no familiares.

Así pues, todos los argumentos anteriormente esgrimidos nos sirven de base para la formulación de nuestra primera hipótesis de investigación:

- *Hipótesis 1: El liderazgo ejercido en empresas familiares es más transformacional que el ejercido en empresas no familiares.*

El liderazgo transformacional puede ser caracterizado y diferenciado de otros estilos de liderazgo a través de una serie de aspectos o dimensiones concretas (Avolio y otros, 1995; Kouzes y Posner, 1995). Estas dimensiones pueden sintetizarse en las siete siguientes: 1) Visión, 2) Promoción de la plantilla, 3) Liderazgo impulsor, 4) *Empowerment*, 5) Pensamiento innovador, 6) Coherencia psicológica-comportamental, 7) Carisma (Carless y otros, 2000).

Por otro parte, han sido numerosos los investigadores que, adoptando un enfoque psicológico, han estudiado la figura del emprendedor en función de sus rasgos y características personales. En este sentido, Timmons y otros (1990) y Timmons (1994) señalan que la personalidad de la mayoría de los emprendedores presenta los siguientes rasgos dominantes: 1) búsqueda continua de oportunidades y conocimiento del mercado, 2) tolerancia al riesgo y a la incertidumbre, 3) motivación a la excelencia, 4) liderazgo, 5) creatividad y capacidad de adaptación, 6) compromiso y determinación.

Al comparar estos rasgos con las dimensiones del liderazgo transformacional previamente descritas se hallan ciertas similitudes que resumimos a modo de equivalencias entre ellos en el cuadro 1.

Cuadro 1.- Equivalencias entre dimensiones del liderazgo transformacional y rasgos personales del emprendedor

Dimensiones del liderazgo transformacional	Rasgos personales del emprendedor
Visión	Búsqueda continua de oportunidades y conocimiento del mercado Tolerancia al riesgo y a la incertidumbre
Promoción de la plantilla <i>Empowerment</i>	Motivación a la excelencia
Liderazgo impulsor Carisma	Liderazgo
Pensamiento innovador	Creatividad y capacidad de adaptación
Coherencia psicológica-comportamental	Compromiso y determinación

Estas equivalencias del cuadro 1 y, nuevamente los resultados de las investigaciones de Visser y otros (2005) y de Davis y Harveston (1999), nos permiten argumentar que las dimensiones que caracterizan el liderazgo transformacional serán más notorias en las empresas familiares que en las no familiares.

Es por ello que, con el propósito de analizar los posibles matices diferenciales que el liderazgo más transformacional ejercido en la empresa familiar pueda presentar respecto del llevado a cabo en la no familiar, formulamos las siguientes subhipótesis de investigación:

- *Subhipótesis 1.1: El liderazgo en empresas familiares es más visionario que el ejercido en las empresas no familiares.*
- *Subhipótesis 1.2: El liderazgo en empresas familiares presta más atención a la promoción de la plantilla que el ejercido en empresas no familiares.*
- *Subhipótesis 1.3: El liderazgo en empresas familiares practica más *empowerment* que el ejercido en empresas no familiares.*
- *Subhipótesis 1.4: El liderazgo en empresas familiares es más impulsor que el ejercido en empresas no familiares.*
- *Subhipótesis 1.5: El liderazgo en empresas familiares es más carismático que el ejercido en empresas no familiares.*
- *Subhipótesis 1.6: El liderazgo en empresas familiares es más creativo e innovador que el ejercido en empresas no familiares.*
- *Subhipótesis 1.7: El liderazgo en empresas familiares es más coherente desde el punto de*

vista psicológico-comportamental que el llevado a cabo en empresas no familiares.

Como ya hemos apuntado, los líderes y, más concretamente, los fundadores juegan un papel determinante en la definición de la cultura organizacional (Schein, 1983). En el caso concreto de las empresas familiares, Dyer (1986) señala que dicho patrón cultural, lejos de ser estático, evoluciona con el tiempo en paralelo a como lo haga el liderazgo en la empresa y en la familia. Dicho patrón es el resultado de la combinación entre los patrones culturales de la empresa (paternalista, *laissez faire*, participativa y profesional), la familia (patriarcal, colaboradora y conflictiva) y el consejo de administración (burocrático, estampilla, consultivo y supervisor).

De este modo, es frecuente encontrar durante la primera y la segunda etapa del ciclo de vida empresas familiares con una cultura de empresa paternalista, una cultura de familia de tipo patriarcal/matriarcal, así como un consejo directivo con una cultura de tipo estampilla.

En cambio en la tercera, empresas familiares de segunda generación, es habitual encontrar una cultura de empresa participativa, una cultura familiar colaboradora y un consejo de dirección de carácter consultivo.

Por último, en la cuarta etapa del ciclo evolutivo abundan empresas familiares con una cultura de empresa profesional, cultura familiar conflictiva y consejo de dirección supervisor

A raíz de lo expuesto, resulta lógico que el tipo de liderazgo que acontece en las empresas familiares pueda ir cambiando, haciéndose más o menos transformacional a medida que la empresa familiar evoluciona. En este sentido, la generación familiar que se encuentre al frente de las mismas, la edad o antigüedad o el tamaño son características que van cambiando en paralelo a la evolución que la empresa familiar va experimentando.

Es por ello que, con base en estos argumentos, formulamos nuestra segunda, tercera y cuarta hipótesis de investigación:

- *Hipótesis 2: Existen diferencias significativas en el liderazgo transformacional ejercido en la empresa familiar en función de la generación que la gobierne.*

- *Hipótesis 3: Existen diferencias significativas en el liderazgo transformacional ejercido en la empresa familiar en función de la edad o antigüedad de la misma.*

- *Hipótesis 4: Existen diferencias significativas en el liderazgo transformacional ejercido en la empresa familiar en función de su tamaño.*

Los efectos que los líderes pueden tener sobre sus organizaciones van a estar también condicionados por el tipo de liderazgo ejercido. Los líderes descritos como transformacionales tienen efectos positivos sobre sus organizaciones y sus seguidores (Fiol y otros, 1999).

Estos líderes son capaces de difundir y modificar los valores y demás elementos de la cultura organizacional de forma más efectiva. Además, logran de sus seguidores, tal como señalan Bandura (1986), Hater y Bass (1988) y Shamir y otros, (1993), un compromiso firme con la misión y los objetivos de la organización, así como una mayor confianza en sus propias posibilidades, mediante la estimulación intelectual de sus subordinados y la consideración de las diferencias existentes entre ellos (Yammarino y Bass, 1990).

Desde el punto de vista de la empresa familiar, Sorenson (2000), a partir del estudio de Dyer (1986), mostró cierta evidencia empírica de los efectos del tipo de liderazgo ejercido en la empresa familiar y algunos indicadores de la eficiencia del mismo. Concretamente, el autor encontró cinco formas distintas de ejercicio del liderazgo en este tipo de empresas: participativo, autocrático, *laissez-faire*, experto y referente. Según sus hallazgos, los líderes referentes y, especialmente, los participativos son los más próximos a liderazgos de tipo transformacional, permitiendo lograr a las empresas familiares los resultados esperados tanto por la familia como por la empresa.

Los líderes transformacionales también hacen de las necesidades, los valores, preferencias y aspiraciones de los seguidores una transformación, llevándoles desde los propios intereses a los intereses colectivos (Bass 1985, 1997; Den Hartog y otros, 1997; Sparks y Schenk, 2001), logrando un mayor esfuerzo y una mayor claridad de rol, así como un menor índice de conflic-

to entre sus seguidores (López y Morales, 1998; Viator, 2001).

La teoría de la identidad social y de la autocalificación¹ afirma que los grupos sociales con los que una persona se identifica son determinantes claves de muchos aspectos de su forma de pensar, sentir y comportarse (Abrams y Hogg, 1998; Hogg, 2001; Jiatao-Li y Pilluta, 2002), así como de aspectos como el grado de cohesión de grupo (Smith y otros, 1999)

Además, Piper y otros (1983) sostienen que los líderes del grupo pueden, a menudo, fortalecer la cohesión del mismo fomentando sentimientos de cordialidad, entusiasmo y aceptación entre sus integrantes o, simplemente, sirviendo como referentes con los que identificarse. Este comportamiento es mucho más propio y habitual, según las características ya descritas anteriormente, de un líder más transformacional que transaccional.

Con base en estos argumentos, teniendo en cuenta también que autores como Pillai y Williams (2004) y Dionne y otros (2004) demostraron la existencia de una influencia positiva del liderazgo transformacional sobre el grado de cohesión del grupo de liderados, y que el planteamiento en nuestro trabajo no es otro que el liderazgo ejercido en las empresas familiares es de tipo transformacional, formulamos nuestra quinta hipótesis de investigación.

- *Hipótesis 5: Entre los miembros de las plantillas de las empresas familiares existen mayores niveles de cohesión de grupo que entre los miembros de las plantillas de empresas no familiares.*

Serán los mismos argumentos teóricos sobre los que se sustenta la formulación de las hipótesis 2, 3 y 4 los que nos han de servir para la formulación de la sexta, séptima y octava, ya que si planteamos que el estado evolutivo de la empresa familiar afecta a que el liderazgo ejercido sea más o menos transformacional, es lógico que también lo haga en los efectos del mismo, en nuestro caso, sobre el grado de cohesión de grupo.

- *Hipótesis 6: Existen diferencias significativas en el grado de cohesión existente en la empre-*

sa familiar en función de la generación que la gobierne.

- *Hipótesis 7: Existen diferencias significativas en el grado de cohesión existente en la empresa familiar en función de la edad o antigüedad de la misma.*
- *Hipótesis 8: Existen diferencias significativas en el grado de cohesión existente en la empresa familiar en función de su tamaño.*

METODOLOGÍA

La descripción de la metodología utilizada para llevar cabo la investigación ha sido estructurada en dos partes: diseño del instrumento de recogida de información y determinación de la muestra.

DISEÑO DEL CUESTIONARIO

Para el diseño del instrumento que habría de servirnos para la obtención de la información tuvimos en cuenta los siguientes aspectos:

1) Era más conveniente estructurar el cuestionario en dos partes puesto que carecía de sentido observar variables como el liderazgo y la cohesión de grupo en personas que fuesen miembros de la familia, siendo más adecuado hacerlo en empleados que no tuviesen parentesco alguno con ella.

De manera análoga, la información relativa a la generación al frente del negocio, edad o antigüedad y tamaño resultaba más adecuado observarla en miembros de la familia propietaria o, en su defecto, en directivos de la máxima confianza de la familia propietaria, bajo la premisa de la mayor posibilidad y calidad de respuesta que podríamos obtener. De este modo, diseñamos un cuestionario en dos partes, una para empleados y otra para directivos o propietarios.

2) Las distintas variables fueron observadas introduciendo las modificaciones oportunas hasta llegar a una configuración definitiva, válida y fiable del instrumento de recogida de información, utilizando como escalas de medición las siguientes: la escala de Beehr (1976), cuyo autor no proporciona valor para el alfa de Cronbach, fue utilizada para medir la cohesión de grupo; la

medición del liderazgo fue llevada a cabo a través de la escala de Carless y otros (2000)² con alfa de Cronbach de 0,93. Otras variables observadas han sido la generación al frente del negocio, la edad y el tamaño (medido a través del volumen de facturación, el total de activo y el número de empleados).

3) Partiendo del cuestionario provisional, procedimos a la determinación de su utilidad como instrumento de recogida de información, para el caso de las escalas que procedían de la literatura anglosajona, las de liderazgo y cohesión de grupo. Para este propósito, seguimos la metodología propuesta por Camisón (1999), para quien un instrumento útil, fiel y exacto de medición de un constructo debe cumplir las propiedades siguientes: fiabilidad, parametrización escueta y validez y capacidad, si bien a efectos de este trabajo se han comprobado las tres primeras propiedades, no así la capacidad.

Para la comprobación de estas propiedades, distribuimos el cuestionario piloto en un total de 12 empresas, 9 de las cuales eran familiares y tres no familiares. El número total de cuestionarios entregados fue de 5 en las que tenían menor dimensión (5 en total) y 9 en las 7 restantes de mayor dimensión, en total fueron 88 cuestionarios. El proceso de recogida de información fue una reproducción del que teníamos previsto realizar con posterioridad para la obtención definitiva de la información necesaria.

Así, los cuestionarios fueron entregados a alguno de los propietarios o gerentes de las empresas en cuestión para que los entregasen a sus empleados, haciendo especial énfasis en la idea de que los cuestionarios ya cumplimentados no les fueran devueltos a ellos, sino directamente remitidos al investigador, en el sobre ya franqueado que para tal fin habíamos puesto a disposición de cada uno de ellos. Con esta fórmula pretendíamos estimular la mayor sinceridad de respuesta posible.

La comprobación de la fiabilidad ha sido llevada a cabo mediante el coeficiente alfa de Cronbach, siguiendo el criterio especificado por autores como Nunally (1987), Peterson (1994) y Vernet (1995), para quienes una escala es fiable cuando el citado coeficiente alcanza valores iguales o superiores a 0,7. Los valores definitivos

para este coeficiente son de 0,94 para el caso de la escala de liderazgo y de 0,72 para la de cohesión de grupo.

Por lo que respecta a la parametrización escueta o simplicidad, podemos afirmar que las escalas en cuestión cumplen con este requisito puesto que, tal como se refleja en el cuadro 1 del anexo I, al eliminar cualquiera de los ítems que las forman, el alfa de Cronbach de la escala resultante siempre es menor que el que tenían dichas escalas antes de proceder a las respectivas eliminaciones.

Con el propósito de determinar la validez de las escalas a emplear, fue evaluada la de contenido y la de criterio. La validez de contenido viene avalada por la procedencia de escalas que han sido validadas y utilizadas por sus autores y otros investigadores, lo que por otra parte puede servir para justificar la denominada validez aparente, si bien tal como señala Grapentine (1995) la validez de contenido de nuestras escalas puede verse reducida debido al pequeño número de ítems con que cuentan.

Por su parte, la validez de criterio (véase cuadro 2 del anexo I) ha sido evaluada mediante realización de ANOVAS en cada uno de los ítems que conforman las escalas, utilizando como variable independiente el carácter familiar.

Una vez comprobada la fiabilidad y la validez de todas las escalas a utilizar, procedimos a la configuración del cuestionario definitivo (véase anexo II), que presenta la peculiaridad de estar estructurado en dos partes (empleados y directivos).

Resta por responder un interrogante más de significativa importancia para el logro de los objetivos del presente trabajo de investigación “¿qué se entiende por empresa familiar?”³. A efectos del presente trabajo de investigación entenderemos que una empresa familiar es “aquella en la que los miembros de una misma familia tienen una participación suficiente en el capital para dominar las decisiones propias del órgano de representación de propietarios, tenga éste carácter formal o legal o por el contrario sea de naturaleza informal, y en la que, además, existe el deseo o la voluntad de continuidad del negocio en manos de la siguiente generación familiar” (Vallejo, 2005).

En definitiva, las dimensiones utilizadas para distinguir una empresa familiar de una no familiar se resumen en los dos siguientes: control familiar del capital y existencia de voluntad de continuidad del negocio familiar en manos de la siguiente generación⁴.

DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

En el proceso de selección de la muestra y recogida de información tuvimos en cuenta una serie de aspectos y/o condicionantes que podrían afectar seriamente a la planificación del mismo.

En primer lugar, era necesario distinguir y obtener información tanto de empresas familiares como de no familiares, asegurando un número de observaciones suficientes en ambos colectivos, ya que no disponíamos de información secundaria que contemplase esta escisión familiar no familiar.

En segundo lugar, era necesario realizar en cada empresa estudiada, a efectos de su consideración como caso objeto de estudio, una entrevista a algún propietario, o en su defecto, a algún directivo de alto nivel de la confianza del propietario y, si es posible más de una entrevista a distintos empleados (tres entrevistas sería un número razonable), al objeto de obtener una evaluación más objetiva y real de los distintas variables a observar, ya que el riesgo de obtener información sesgada sería muy notorio si sólo las observásemos a través de un único empleado.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, determinamos la población de la que trataríamos de obtener la información necesaria, siempre buscando opciones que, de alguna manera, favorecieran la consecución de un índice de respuesta adecuado.

Inicialmente, al objeto de evitar en la medida de lo posible, la incidencia de variables exóge-

nas que pudieran influir en las mediciones de interés y, lo que es más importante, que pudieran hacerlo de forma heterogénea entre las distintas empresas, decidimos realizar las operaciones de campo en el sector de distribución de automóviles, concretamente, en los concesionarios de automoción.

Si bien autores como Gordon, (1991), Christensen y Gordon (1999) demostraron la influencia del sector de actividad en la cultura de la empresa, no es menos cierto, y en el marco teórico ha quedado patente, que el liderazgo influye en la cultura organizacional. De ahí que al centrar el trabajo en el sector de la distribución automovilística, acotábamos la influencia indirecta del sector de actividad sobre el liderazgo.

Considerando también que en nuestra investigación no pretendíamos estimar parámetros, sino contrastar diferencias entre empresas familiares y no familiares, decidimos que recabar la información necesaria de los concesionarios vinculados a FACONAUTO (Federación de Asociaciones de Concesionarios de Automoción formada por 1704 concesionarios) sería una opción válida para nuestros objetivos. A instancias de su presidente, nos dirigiríamos sólo a los concesionarios inscritos al congreso anual de la federación, puesto que acostumbran a ser los más implicados con la evolución y los problemas del sector.

En el cuadro 2 mostramos la distribución de la muestra final de empresas, compuesta por un total de 410 cuestionarios⁵ que suponen un total de 126 casos válidos, así como el periodo de recogida de la información y las medidas de refuerzo utilizadas para incentivar la respuesta.

A la vista de la información contenida en el cuadro 2, se puede comprobar que la distribución de nuestra muestra entre empresas familiares (71,4%) y no familiares (28,6%) está en con-

Cuadro 2.- Características de la muestra

Composición de cuestionarios	E. Familiares		E. no Familiares		Totales	
	Cuestion.	Casos	Cuestion.	Casos	Cuestion.	Casos
1 empleado, 1 directivo	46	23	18	9	66	32
2 empleados, 1 directivo	97	29	33	11	130	40
3 empleados, 1 directivo	152	38	64	16	216	54
TOTALES VÁLIDOS	295	90	115	36	410	126
TOTALES NO VÁLIDOS	5	4	5	2	10	7
Periodo de recogida de información	Noviembre de 2001-Septiembre de 2002					
Medidas de refuerzo	Contacto telefónico y reenvío de cuestionarios					

sonancia con lo señalado por Amat (1998) respecto a la composición del tejido empresarial español: entre un 65 y un 80% del total son empresas familiares.

RESULTADOS

Este apartado está dedicado a mostrar los resultados obtenidos de la contrastación de las hipótesis de investigación. Para dicha contrastación hemos utilizado el test U de Mann-Whitney para dos muestras independientes además de ANOVA de un factor.

Con carácter previo y con el objetivo de poder proceder a la aplicación de los tests, tuvimos que llevar a cabo algunas transformaciones en las variables. Concretamente, y dado que en el caso de las variables cuyas escalas de medición formaban parte del cuestionario de empleados, obtuvimos, según los casos, una, dos o hasta tres respuestas de distintos empleados de la misma empresa, creamos una serie de nuevas variables que representan la valoración promedio de las respuestas a cada uno de los ítems.

A continuación, y para todas las variables, calculamos igualmente unas nuevas variables cuyos valores serían el resultado de promediar las puntuaciones otorgadas a cada uno de los ítems que conforman las respectivas escalas de medición de las distintas variables, en cada una de las empresas.

Teniendo en cuenta que las transformaciones de las variables anteriormente descritas podrían influir en la consistencia de los resultados finalmente obtenidos, relativos a la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre empresas familiares y no familiares en lo que a valores se refiere, decidimos realizar algunos análisis adicionales con el propósito de comprobar dicha consistencia.

Así, en primer lugar, aplicamos el test U de Mann-Whitney para dos muestras independientes, tomando como variable independiente el carácter familiar o no de las empresas, y como dependiente la desviación típica de cada uno de los ítems observados en los empleados, con el propósito de comprobar si los resultados podrían variar en función de que la información recabada de cada empresa fuese obtenida de 1 solo empleado, de 2 o de 3 de ellos.

Los resultados de esta prueba revelan que, con un nivel de significación de 0.001, no existen diferencias estadísticamente significativas en las desviaciones típicas de cada ítem en función de que las empresas sean o no familiares.

En segundo lugar, los resultados obtenidos de la segunda prueba realizada, el test de Kruskal-Wallis para K muestras independientes, utilizando como variable independiente los distintos empleados y como dependiente las valoraciones de cada uno de los ítems utilizados para observar los valores en cuestión, revelan que, con un nivel de significación de 0.001, no existen diferencias estadísticamente significativas en las percepciones de los distintos empleados (máximo 3) entrevistados en cada empresa, en cada uno de los ítems utilizados para medir dichos valores.

Una vez realizadas las transformaciones necesarias, los resultados que obtuvimos de la aplicación de la prueba U de Mann-Whitney y ANOVA, para la contrastación de las diferencias en el tipo de liderazgo entre empresas familiares y no familiares aparecen reflejados en el cuadro 3.

Del análisis de los resultados mostrados en el cuadro 3 se deduce que se confirman nuestras hipótesis de investigación H_1 y las subhipótesis $H_{1.1}$, $H_{1.5}$, $H_{1.6}$ y $H_{1.7}$, lo que a efectos del presente trabajo supone que:

Cuadro 3.- Diferencias en el ejercicio del liderazgo entre empresas familiares y no familiares

	EF		ENF		U de M-W	ANOVA	Significación	
	Media	DT	Media	DT			U	A
1. Liderazgo (<i>li</i>)	5,18	1,18	4,73	1,31	0,100	0,050	0,10	0,05
2. Dimensiones del liderazgo transfor.								
Visión (<i>liv</i>)	5,41	1,17	5,02	1,36	0,166	0,100	No	0,10
Promoción de la plantilla (<i>lip</i>)	5,13	1,26	4,87	1,42	0,374	0,284	No	No
Liderazgo impulsor (<i>lim</i>)	5,02	1,39	4,60	1,56	0,169	0,135	No	No
Empowerment (<i>lie</i>)	5,14	1,41	4,73	1,38	0,109	0,144	No	No
Actitud innovadora (<i>lin</i>)	4,94	1,31	4,47	1,46	0,077	0,083	0,10	0,10
Comportamiento coherente (<i>lic</i>)	5,30	1,35	4,68	1,46	0,024	0,025	0,05	0,05
Carisma (<i>lica</i>)	5,32	1,35	4,75	1,64	0,047	0,044	0,05	0,05

- El liderazgo ejercido en las empresas familiares es más transformacional que el ejercido en empresas no familiares (H_1).
- Aspectos como tratarse de un liderazgo más visionario ($H_{1.1}$), más carismático ($H_{1.5}$), una actitud innovadora más decidida ($H_{1.6}$) y un comportamiento más coherente ($H_{1.7}$) frente a los restantes: más atención a la promoción de la plantilla ($H_{1.2}$), más empowerment ($H_{1.3}$) y liderazgo impulsor ($H_{1.4}$), son los que determinan que el liderazgo en empresas familiares sea más transformacional.

En cuanto a los resultados relativos a la influencia en el liderazgo de la propia evolución de la empresa familiar, éstos pueden verse en el cuadro 4.

Cuadro 4.- Diferencias en el liderazgo transformacional entre empresas familiares

Variabes	ANOVA	Signific.
Generación al frente del negocio	0,650	No
Edad o antigüedad	0,95	No
Facturación	0,954	No
Empleados	0,694	No
Activo	0,110	No

Los resultados contemplados en el cuadro 4 ponen de manifiesto que se rechazan nuestras hipótesis de investigación H_2 , H_3 y H_4 , lo que a efectos del presente trabajo se traduce en:

- La generación que llevas las riendas del negocio familiar no es una variable que influya en que la percepción del liderazgo ejercido sea más transformacional.
- Tampoco el tamaño, no existen diferencias significativas en que la percepción del liderazgo sea más o menos transformacional en función del volumen de facturación, el volumen de activo o el número de empleados.
- De manera análoga, con la antigüedad o años que lleva la empresa desarrollando su actividad ocurre lo mismo.

Por lo que respecta a los resultados que inciden en la efectividad del liderazgo a través del grado de cohesión de grupo, así como a la influencia de la evolución de la propia empresa familiar sobre el grado de cohesión de los miembros

de su plantilla, estos aparecen reflejados en el cuadro 5.

La observación de los resultados del cuadro 5 nos permite no rechazar nuestras hipótesis H_5 , H_6 , H_7 y H_8 , lo que se traduce en que podamos afirmar que:

- Existe un mayor grado de cohesión de grupo entre los miembros de las plantillas de las empresas familiares que entre los de las plantillas de empresas no familiares (H_5).
- Existen diferencias significativas en el grado de cohesión en función de la generación que lleve las riendas del negocio (H_6). Las diferencias en el grado de cohesión tienen significación estadística cuando se compara que esté al frente la primera y la segunda generación con la primera, con la segunda y con la tercera. El grado de cohesión es menor en todos los casos cuando la primera y la segunda generación familiar llevan las riendas.
- Existen diferencias significativas en el grado de cohesión en función de la antigüedad de la empresa (H_7). En este caso las diferencias se producen entre las más jóvenes (llevan funcionando 5 o menos años) y las más ancianas (llevan funcionando entre 40 y 80 años), siendo el grado de cohesión mayor en las más jóvenes.
- Existen diferencias significativas en el grado de cohesión en función del volumen de facturación, del número de empleados y del total de activo, lo que nos permite afirmar que estas diferencias tienen su razón de ser en el tamaño (H_8). Las diferencias por volumen de facturación son significativas entre las empresas que menos facturan (0-1.5 millones de euros) y las que más (las que facturan por encima de 38,5 millones de euros), siendo menor el grado de cohesión en este último conjunto de empresas. En el caso del total activo, las diferencias se producen también entre las que tienen entre aquellas cuya cifra de activo es menor con respecto a otras con una cifra de activo superior, disminuyendo el grado de cohesión a medida que aumenta la cifra de activo. Finalmente, las diferencias en el número de empleados se producen entre las que tienen 0 y 50 empleados y las que cuentan con entre 101 y 250, nuevamente también el grado de cohesión es menor

Cuadro 5.- Efectividad del liderazgo transformacional en empresas familiares

Diferencias en el grado de cohesión de grupo entre empresas familiares y no familiares								
	EF		ENF		U de M-W	ANOVA	Significación	
	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.			U	A
Cohesión (<i>ch</i>)	5,26	1,10	4,77	0,96	0,011	0,021	0,05	0,05
Diferencias en el grado de cohesión de grupo entre empresas familiares								
Variables			ANOVA		Significación		Cohesión media	
Generación al frente del negocio			0,004		0,05			
1ª - 1ª y 2ª generaciones			0,007		0,05		5,36-3,74	
2ª - 1ª y 2ª generaciones			0,011		0,05		5,37-3,74	
Edad o antigüedad			0,031		0,05			
0 a 5 - 40 a 80			0,048		0,05		6,22-4,46	
Facturación			0,024		0,05			
0 a 1,5 - >38,5 millones de euros			0,031		0,05		5,82-4,10	
Empleados			0,000		0,001			
0 a 50 - 101 - 250 empleados			0,000		0,001		5,50-3,84	
Activo			0,000		0,001			
0 a 1,5 - 6 a 26,5 millones de euros			0,000		0,001		5,69-4,06	
>1,5a <3 - 6 a 26,5 millones de euros			0,021		0,05		5,30-4,06	
>3 a <6 - 6 a 26,5 millones de euros			0,029		0,05		5,34-4,06	

en el colectivo de empresas con mayor número de empleados. En, definitiva, podemos afirmar que el grado de cohesión va siendo menor a medida que el tamaño de la empresa es mayor.

DISCUSIÓN

Una primera reflexión que se desprende de los resultados anteriormente presentados es que el liderazgo ejercido en las empresas familiares es más transformacional que el desarrollado en empresas no familiares.

La propia estructura trisistémica⁶ de este tipo de empresas puede ser el origen de las connotaciones que hacen que la percepción del liderazgo sea más transformacional. El liderazgo en la empresa familiar no sólo va a tener que atender los propios objetivos de los liderados sino también los de la familia propietaria.

La mayoría de las empresas familiares operan con muchos objetivos empresariales claramente definidos y con múltiples objetivos familiares, a menudo, definidos de forma muy difusa, tanto unos como otros están estrechamente vinculados con los propios objetivos del directivo-propietario. Lograr cierta armonía entre ambos tipos de objetivos empresariales es una de las razones que justifican la existencia de empresas familiares (Rosenblatt y otros, 1985).

Esta multiplicidad de objetivos hace que sobre el liderazgo en la empresa familiar planee cierta conflictividad emocional, que da lugar a que en su ejercicio se conjuguen criterios de cor-

te emocional y humano con otros de corte racional y puramente empresarial, acercándose así a lo transformacional y alejándose de lo transaccional. Ahora bien, en las empresas familiares que no logran conjugar ambos criterios, y priorizan unos criterios sobre otros, un tipo de objetivos sobre otros, se puede producir un alejamiento del liderazgo de las características de lo transformacional que traiga consigo el abandono en la consideración de las necesidades de los subordinados.

La teoría del campo es un argumento para entender este conflicto emocional. Según esta teoría, el liderazgo en la empresa familiar se mueve en torno a dos regiones a las que dirigir sus fuerzas dentro del espacio vital de las personas que lo ejercen. El comportamiento final de los líderes de las empresas familiares es el resultado de las fuerzas de atracción que ejercen sobre él la región familia y la región empresa, ambas de valencia positiva (Riordan y Riordan, 1993).

Una segunda reflexión de interés, tiene que ver con por qué no se producen diferencias significativas en el liderazgo ejercido en las empresas familiares a medida que éstas evolucionan, no afectándole variables como la generación al frente del negocio, la antigüedad o el tamaño.

Se confirman así los resultados de Davis y Harveston (1999) y Nelson (2003) acerca de la influencia de los fundadores de las empresas familiares más allá del periodo fundacional, de forma que si el liderazgo ejercido es más transformacional que en la no familiar, el legado de

ese fundador se mantiene y el liderazgo sigue siendo transformacional y es percibido como tal, no importa que cambie la generación, que pase más o menos tiempo o que el tamaño sea mayor o menor. Los resultados obtenidos son consistentes con los de Sonfield y Lussier (2004).

Los efectos positivos diferenciales de este liderazgo más transformacional existente en las empresas familiares suponen nuestra tercera reflexión. Dichos efectos en el colectivo humano sobre el que actúa han sido abundantemente demostrados en la literatura general (véanse Sosik y otros, 2004; Krishnan, 2005; Emery y Barker, 2007), no así en el caso de la empresa familiar. El hecho de que en las empresas familiares exista un mayor grado de cohesión entre la plantilla confirma los efectos positivos que el liderazgo más transformacional ejercido en ellas les supone.

No obstante, los resultados obtenidos al relacionar su evolución, a través de la generación al frente del negocio, la antigüedad y el tamaño, revelan que el grado de cohesión en la empresa familiar va disminuyendo a medida que las generaciones se suceden, la empresa envejece o aumenta de tamaño. En definitiva, aunque el liderazgo ejercido no deja de ser transformacional sí que se vuelve menos efectivo.

Esta situación puede explicarse por la relación existente entre edad y tamaño y edad e inercia estructural. A medida que las organizaciones envejecen y, en consecuencia, van aumentando de tamaño (Haveman, 1993; Barron y otros, 1994, experimentan mayores niveles de inercia estructural o resistencia al cambio (Kelly y Amburgey, 1991, Amburgey y Miner, 1992) que las anquilosa y en muchos casos las lleva a la desaparición.

Con la edad y el tamaño las empresas parecen experimentar un proceso que se denomina, de forma figurada, de "osificación" (Barron y otros, 1994), manifiesto en una burocratización causada por el uso de reglas impersonales (formalización), en una centralización de las decisiones no formalizadas, en la ausencia de contacto entre miembros de distintos estratos de la empresa y en un uso creciente del poder informal (Haveman, 1993) que las vuelve más rígidas e impersonales.

Las empresas familiares no son ajenas a este proceso de osificación y a sus efectos, de modo

que la pérdida de eficacia del liderazgo transformacional sobre el grado de cohesión puede tener en ellos su razón de ser.

Por último y en relación con las distintas dimensiones del liderazgo transformacional estudiadas, sólo en 4 de un total de 7 se apreciaban estas diferencias significativas. Las equivalencias establecidas entre estas dimensiones y las características del emprendedor-fundador y su influencia más allá de su tiempo al frente de los negocios familiares, nos permiten explicar la no existencia de diferencias en las dimensiones "liderazgo impulsor", "promoción de la plantilla" y "empowerment".

Cuando se habla de las desventajas o puntos débiles de la empresa familiar, con frecuencia se alude a aspectos como la existencia de nepotismo en las prácticas de gestión de los recursos humanos (sistema de remuneración injustos, tolerancia a miembros ineptos de la familia, etc.) y de una dirección autocrática y paternalista (reacia al cambio y a delegar responsabilidades, con mucho secretismo, etc.) (Kets de Vries, 1996; Poutziouris (2001).

Al comparar estas desventajas con las dimensiones en las que no hemos hallado diferencias con significación estadística comprobamos que, efectivamente están estrechamente relacionadas.

CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

A la vista de los resultados arrojados por el presente trabajo de investigación, procedemos, seguidamente, a comentar las conclusiones más significativas que pueden extraerse de los mismos.

- El liderazgo ejercido en las empresas familiares está más próximo a liderazgos de tipo transformacional que transaccional, confirmando las características atribuidas por algunas taxonomías de cultura organizacional a arquetipos relacionados con la empresa familiar.
- El liderazgo en la empresa familiar más próximo a liderazgos de tipo transformacional, se caracteriza por ser más visionario y carismático y por tener una clara actitud innovadora y un comportamiento más coherente.

- El liderazgo ejercido en la empresa familiar sigue siendo transformacional a medida que las generaciones se suceden, las empresas familiares envejecen y aumentan de tamaño.
- Los efectos del liderazgo más transformacional desarrollado en las empresas familiares se dejan sentir en éstas en outputs como el grado de cohesión existente entre los miembros de su plantilla, de modo que éste es mayor que en empresas no familiares.
- El grado de cohesión de la plantilla de las empresas familiares se debilita a medida que éstas evolucionan sucediéndose las generaciones, crecen y envejecen.

En cualquier caso, la evaluación de los resultados obtenidos de cualquier trabajo de investigación no sería totalmente objetiva sin tener en cuenta las posibles limitaciones que dicha investigación pudiera tener. Razón por la cual, seguidamente apuntamos las limitaciones más importantes que, a nuestro juicio, tiene el presente trabajo de investigación, concretamente, destacamos las siguientes:

- El concepto y los criterios empleados para determinar la familiaridad o no de las empresas estudiadas han sido establecidos por el autor, a tenor de la falta de unanimidad existente entre la comunidad científica en relación con lo que es y con las características que distinguen a una empresa familiar; por lo que este mismo estudio replicado con una definición distinta de empresa familiar y no por ello menos válida, casi con toda seguridad arrojaría resultados diferentes.
- La necesidad de obtener información de los empleados, hasta cierto punto comprometida desde el punto de vista laboral, siendo sus jefes quienes les hacían llegar el cuestionario, puede haber provocado un sesgo hacia puntuaciones altas en las distintas escalas que desvirtúe la autenticidad y significación de los resultados obtenidos.

Por último, una vez expuestas las conclusiones y limitaciones más destacadas quisiéramos proponer algunas líneas de investigación que, a nuestro juicio, pueden derivarse del presente trabajo de investigación.

Así, con base en las diferencias encontradas, una línea interesante sería investigar el liderazgo ejercido en la empresa familiar, con la óptica transaccional versus transformacional, tanto masculino como femenino, en relación a empresas no familiares, y haciendo especial énfasis en los cuatro aspectos en los que hemos hallado diferencias con significación estadística (visión, actitud innovadora, comportamiento coherente y carisma).

Otra línea interesante sería tratar de profundizar en las especificidades que los planteamientos de las teorías de la identidad social y de la autocategorización podrían presentar en la dinámica grupal de las empresas familiares, así como su influencia en el grado de cohesión, y hacerlo nuevamente de forma comparada entre empresas familiares y no familiares.

Finalmente, podrían ser interesantes nuevas investigaciones en las que se utilicen otras variables diferentes a las utilizadas en el presente trabajo como indicadores de los efectos positivos o negativos que el liderazgo, más próximo a lo transformacional, ejercido en las empresas familiares, pueda generar.

ANEXO I

Cuadro 1.- Parametrización escueta de las escalas

Ítemes	α Cronbach	Ítemes	α Cronbach
Escala de cohesión de grupo		Escala de liderazgo	
a, b, c	0,7247	a, b, c, d, e, f, g	0,9434
a, b,	0,7210	a, b, c, d, e, f	0,9401
a, c	0,4859	a, b, c, d, e, g	0,9403
b, c	0,6861	a, b, c, d, f, g	0,9412
		a, b, c, e, f, g	0,9367
		a, b, d, e, f, g	0,9360
		a, c, d, e, f, g	0,9385
		b, c, d, e, f, g	0,9402

Cuadro 2.- Resultados ANOVA ítem a ítem

Escalas de medición	Nº de ítemes en la escala	Nº de ítemes con diferencias
5.Cohesión de grupo	3	2
6.Liderazgo	7	3

ANEXO II

CUESTIONARIO DE EMPLEADOS

Los entrevistados debían mostrar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones sobre una escala Likert de 1 a 7 puntos, en la que una valoración de 1 representa total desacuerdo con la afirmación y de 7 total acuerdo.

◆ *Cohesión de grupo*

- a) Los compañeros de trabajo nos defendemos unos a otros de las críticas de personas de fuera de la empresa.
- b) Si tengo dificultades en el trabajo, estoy convencido de que mis compañeros trataran de ayudarme a superarlas.
- c) Considero que la mayor parte de las personas con las que trabajo además de compañeros son amigos.

◆ *Liderazgo*

El propietario-gerente o los directivos de esta empresa:

- d) Transmite una visión positiva y clara del futuro de la empresa.
- e) Dispensa un trato personal a la plantilla apoyando y animando su promoción profesional.
- f) Da ánimos y reconoce los logros de la plantilla.
- g) Fomenta la confianza, la implicación y la cooperación entre los miembros de la plantilla.
- h) Fomenta que se piensen nuevos métodos para abordar los problemas y cuestiona los métodos tradicionales.
- i) Es claro respecto a cuáles son sus propios valores y practica con el ejemplo.
- j) Inculca orgullo y respeto por los demás y me inspira respeto por su alto grado de competencia.

CUESTIONARIO DE DIRECTIVOS

Los entrevistados debían contestar a las siguientes cuestiones:

◆ *Edad o antigüedad*

- a) Indique los años que lleva funcionando la empresa

◆ *Variables descriptivas*

- 1. El capital de la empresa pertenece mayoritariamente a miembros de una misma familia, son hermanos, son matrimonio e hijos, o bien hermanos, primos, cuñados, etc.

NO, PASE DIRECTAMENTE A LA PREGUNTA 10
 SÍ, SIGA CON LA PREGUNTA 2

2. Porcentaje de capital perteneciente a la familia

- 3. Indique la distribución por persona, indicando el parentesco respecto a la generación fundadora, de la participación familiar en el capital de la empresa

PERSONA	% Capital	PERSONA	% Capital
1			
2			
3			
4			
5			

4. Señale el número de puestos directivos que existen en la empresa

5. Indique cuántos de los puestos directivos están ocupados por miembros de la familia propietaria

- 6. ¿Qué generaciones familiares trabajan actualmente en la empresa?

Sólo la 1ª (fundadora)	<input style="width: 40px;" type="text"/>
La 1ª y la 2ª	<input style="width: 40px;" type="text"/>
La 1ª, la 2ª y la 3ª	<input style="width: 40px;" type="text"/>
La 2ª y la 3ª	<input style="width: 40px;" type="text"/>
La 2ª, la 3ª y la 4ª	<input style="width: 40px;" type="text"/>
La 3ª y la 4ª	<input style="width: 40px;" type="text"/>
Otras (indique cuáles)	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>

7. ¿Es su deseo que la empresa pase a manos de la siguiente generación familiar?

SI	<input style="width: 20px;" type="text"/>	NO	<input style="width: 20px;" type="text"/>
----	---	----	---

8. ¿Hay miembros de la siguiente generación familiar trabajando ya en el negocio?

SI	<input style="width: 20px;" type="text"/>	NO	<input style="width: 20px;" type="text"/>
----	---	----	---

9. ¿Qué generación familiar lleva las riendas del negocio en la actualidad

10. El volumen de facturación de la empresa está comprendido entre:

0-250 Millones de Ptas.	<input style="width: 40px;" type="text"/>
251-500 Millones de Ptas	<input style="width: 40px;" type="text"/>
501-1000 Millones de Ptas	<input style="width: 40px;" type="text"/>
1001-3000 Millones de Ptas.	<input style="width: 40px;" type="text"/>
3001-6400 Millones de Ptas	<input style="width: 40px;" type="text"/>
Más de 6400 Millones de Ptas	<input style="width: 40px;" type="text"/>

11. El número de empleados de la empresa está comprendido entre:

0-50 Empleados.	<input style="width: 40px;" type="text"/>
51-100 Empleados	<input style="width: 40px;" type="text"/>
101-250 Empleados	<input style="width: 40px;" type="text"/>
Más de 250 Empleados	<input style="width: 40px;" type="text"/>

12. La cifra total de activo de la empresa está comprendida entre:

0-250 Millones de Ptas.	<input style="width: 40px;" type="text"/>
251-500 Millones de Ptas	<input style="width: 40px;" type="text"/>
501-1000 Millones de Ptas	<input style="width: 40px;" type="text"/>
1001-4400 Millones de Ptas.	<input style="width: 40px;" type="text"/>
Más de 4400 Millones de Ptas	<input style="width: 40px;" type="text"/>

- 13. Indique el porcentaje de sus ventas en cada uno de los siguientes mercados:

Local	%
Comarcal	%
Regional	%
Nacional	%
Unión Europea	%
Resto del mundo	%

NOTAS

- 1. La teoría de la identidad social postula, como idea más importante, que las personas poseen un repertorio de categorías sociales auto-inclusivas (nacionalidad, afiliación política, equipo de fútbol, etc.), con las que se identifican en mayor o menor medida, influyendo notablemente en el propio concepto que tienen de sí mismos, lo que a su vez determinará sus actitudes y comportamientos. Por su parte, la teoría de autocalificación, de desarrollo más reciente, postula que las personas cognitivamente representan a los grupos sociales a través de prototipos, entendidos como una representación subjetiva de una serie de atributos (creencias, actitudes, comportamientos, etc.) que definen una categoría social concreta.

2. Esta escala está formada por 7 ítemes cada uno de los cuales se corresponde con una de las dimensiones del liderazgo transformacional propuestas por los autores. Siguiendo el orden de 1 a 7 las dimensiones serían las siguientes: visión, promoción de la plantilla, liderazgo impulsor, *empowerment*, pensamiento innovador, coherencia psicológica-comportamental y carisma.
3. No obstante, es relevante señalar que, habida cuenta de la dificultad para encontrar información estadística relativa al carácter familiar o no de las empresas, nos vimos obligados a incluir en el cuestionario de directivos una serie de ítemes, a efectos de hacer operativo el concepto de empresa familiar adoptado. Por esta razón, completamos el cuestionario en dos partes con una serie de variables de tipo descriptivo que nos ayudaran a dilucidar entre empresas familiares y no familiares.
4. Según Vallejo (2005) existe voluntad de continuidad:
 - Si se ha consumado ya algún relevo generacional de manera efectiva (transferencia de la mayor parte de la participación en el capital que otorga el control de la propiedad de una empresa a una familia a otra u otras generaciones familiares distintas).
 - Cuando sin haberse producido un relevo generacional efectivo trabajan conjuntamente y de forma continuada y regular, miembros de al menos dos generaciones familiares distintas (la propietaria actual y cualesquiera otras).
 - Cuando sin darse la situación de trabajo conjunto descrita en el párrafo anterior, existen miembros de la siguiente generación que se están preparando concienzudamente para incorporarse al negocio familiar.
 - Si tampoco acontece la condición de preparación para la incorporación, (caso de familias empresarias con hijos muy de poca edad), cuando la generación familiar al frente del negocio, manifieste explícitamente su interés o deseo de continuidad de la empresa en manos de la siguiente generación familiar.
5. Al referirnos a cuestionarios aludimos al total de cuestionarios recibidos con independencia del número de empresas de las que procedan. Con el término casos aludimos al total de empresas de toda España de las que recibimos cuestionarios.
6. La naturaleza trisistémica de la empresa familiar resulta de la conjunción e interacciones de tres sistemas distintos: propiedad, empresa y familia, a diferencia de lo que ocurre con la de las empresas no familiares, cuya naturaleza es el resultado de la

conjunción de sólo dos de estos sistemas: propiedad y empresa (Churchill y Hatten, 1987).

BIBLIOGRAFÍA

- ABRAMS, D.; HOGG, M. (1998): "Prospects for Research in Group Processes and Intergroup Relations", *Group Processes and Intergroup Relations*, 1, pp. 7-20.
- AMAT, J. (1998): *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Gestión 2000.
- AMBURGEY, T.; MINER, A. (1992): "Strategic Momentum: The Effects of Repetitive Positional and Contextual Momentum on Merger Activity", *Strategic Management Journal*, 13, pp. 335-348.
- ANSOFF, H. (1985): *La dirección y su actitud ante el entorno*. Bilbao: Deusto.
- BANDURA, A. (1986): *Social Foundations of Thought and Action: A Social-Cognitive View*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- BARRON, D.; WEST, E.; HANNAN, M. (1994): "A Time to Grow and a Time to die: Growth and Mortality of Credit Unions in New York City, 1914-1990", *American Journal of Sociology*, 100, pp. 381-421.
- BASS, B. (1985): *Leadership Performance Beyond Expectations*. New York: Academic Press.
- BASS, B. (1997): "Does the Transactional-Transformational Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?", *American Psychologist*, 52, pp. 130-139.
- BASS, B. (1998): *Transformational Leadership: Industrial Military and Educational Impact*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- BASS, B. (1999): "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, pp. 9-32.
- BASS, B.; AVOLIO, B. (1990): *Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- BASS, B.; AVOLIO, B. (1993): "Transformational Leadership: A Response to Critiques", en M. Chemers y R. Ayman [ed.]: *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, pp. 49-80. San Diego: Academic Press.
- BASS, B.; AVOLIO, B. [ed.] (1994): *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- BASS, B.; AVOLIO, B. (1997): *Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Mind Garden.
- BASS, B.; STEIDLMEIER, P. (1999): "Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior", *Leadership Quarterly*, 10, pp. 181-217.

- BEERH, T. (1976): "Perceived Situational Moderators of the Relationship Between Subjective Role Ambiguity and Role Strain", *Journal of Applied Psychology*, 61, pp. 35-40.
- BLUNT, P. (1991): "Organizational Culture and Development", *International Journal of Human Resource Management*, 2, pp. 55-71.
- BRYMAN, A. (1992): *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage.
- BURNS, J. (1978): *Leadership*. New York: Harper Row.
- CAMISÓN, C. (1999): "Sobre cómo medir las competencias distintivas: un examen empírico de la fiabilidad y validez de los modelos multi-ítem para la medición de los activos intangibles", *Actas de la I Conferencia Internacional de la Academia Iberoamericana de Dirección de Empresas*. (En soporte informático).
- CARLESS, S.; WEARING, A.; MANN, L. (2000): "A Short Measure of Transformational Leadership", *Journal of Business and Psychology*, 14, pp. 389-405.
- CHRISTENSEN, E.; GORDON, G. (1999): "An Exploration of Industry, Culture and Revenue Growth", *Organization Studies*, 20, pp. 397-422.
- CHURCHILL, N.; HATTEN, K. (1987): "Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business", *American Journal of Small Business*, (Fall), pp. 53-66.
- CONGER, J. (1989): *The Charismatic Leader*. San Francisco: Jossey-Bass.
- CONGER, J.; KANUNGO, R. (1987): "Toward a Behavioural Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings", *Academy of Management Review*, 12, pp. 637-647.
- CONGER, J.; KANUNGO, R. (1988): "Behavioural Dimensions of Charismatic Leadership", en J. Conger y R. Kanungo [ed.]: *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, pp. 78-97. San Francisco: Jossey-Bass.
- CONGER, J.; KANUNGO, R. (1992): "Perceived Behavioural Attributes of Charismatic Leadership", *Canadian Journal of Behavioural Sciences*, 24, pp. 86-102.
- CONGER, J.; KANUNGO, R. (1994): "Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioural Attributes and their Measurement", *Journal of Organizational Behaviour*, 15, pp. 439-452.
- CONGER, J.; KANUNGO, R. (2000): "Charismatic Leadership and Follower Effects", *Journal of Organizational Behavior*, 2, pp. 747-767.
- COOK, J.; WALL, T. (1980): "New York Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Fulfilment", *Journal of Occupational Social Psychology*, 53, pp. 39-52.
- DAVIS, P.; HARVESTON, P. (1999): "In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm", *Family Business Review*, 12, pp. 311-323.
- DEAL, T.; KENNEDY, A. (1982): *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading: Addison-Wesley.
- DEN HARTOG, D.; VAN MUIJEN, J.; KOOPMAN, P. (1997): "Transactional versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, pp. 19-34.
- DESHPANDE, R.; FARLEY, J.; WEBSTER, F. (1993): "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, 57, pp. 23-27.
- DIONNE, S.; YAMMARINO, F.; ATWATER, L.; SPANGLER, W. (2004): "Transformational Leadership and Team Performance", *Journal of Organizational Change Management*, 17, pp. 177-193.
- DYER, W. (1986): *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Traditions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- EMERY, C.; BARKER, C. (2007): "The Effect of Transactional and Transformational Leadership Styles on the Organizational Commitment and Job Satisfaction of Customer Contact Personnel", *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 11, pp. 77-90.
- FIOL, C.; HARRIS, D.; HOUSE, R. (1999): "Charismatic Leadership: Strategies for Effecting Social Change", *Leadership Quarterly*, 10, pp. 449-482.
- GORDON, G. (1991): "Industry Determinants of Organizational Culture", *Academy of Management Review*, 16, pp. 396-415.
- GRAPENTINE, T. (1995): "Problematic Scales: When Measuring Quality, Expectations Scales Exhibit Several Drawbacks", *Marketing Research*, 6, pp. 8-12.
- HANDY, C. (1986a): *L'Olympe des managers. Culture d'entreprise et organisation*. Paris: Hommes et Techniques.
- HANDY, C. (1986b): *Understanding Organizations*. Middlesex: Penguin.
- HARRISON, R. (1972): "Understanding Your Organization's Character", *Harvard Business Review*, (May-June), pp. 119-128.
- HATER, J.; BASS, B. (1988): "Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology*, 73, pp. 695-702.
- HAVEMAN, H. (1993): "Organizational Size and Change: Diversification in the Savings and Loan Industry after Deregulation", *Administrative Science Quarterly*, 38, pp. 20-50.
- HOGG, M. (2001): "A Social Identity Theory of Leadership", *Personality and Social Psychology Review*, 5, pp. 184-200.

- HUI, W.; LAW, K.; HACKETT, R.; DUANXU, W.; ZHEN, X. (2005): "Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, 48, pp. 420-432.
- IBRAHIM, A.; ELLIS, W. (1994): *Family Business Management. Concepts and Practice*. Dubuque: Kendall-Hunt.
- JIATAO-LI, X.; PILLUTLA, M. (2002): "Multi-cultural Leaders Teams and Organizational Identification in International Joint Ventures", *International Journal of Human Resource Management*, 13, pp. 320-337.
- KANUNGO, R.; MENDONCA, M. (1996a): *Ethical Dimensions of Leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- KANUNGO, R.; MENDONCA, M. (1996b): "Cultural Contingencies and Leadership in Developing Countries", en P. Bamberger, M. Erez y S. Bacharach [ed.]: *Research in Sociology of Organizations*, vol. 14, pp. 263-295. Greenwich: JAI Press.
- KELLY, D.; AMBURGEY, T. (1991): "Organizational Inertia and Momentum: A Dynamic Model of Strategic Change", *Academy of Management Journal*, 34, pp. 591-612
- KETS DE VRIES, M. (1996): *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm*. London: Thomson Business Press.
- KRISHNAN, V. (2005): "Transformational Leadership and Outcomes: Role of Relationship duration", *Leadership and Organization Development Journal*, 26, pp. 442-457.
- LEACH, P. (1993): *La empresa familiar*. Barcelona: Granica.
- LÓPEZ, E.; MORALES, J. (1998): "Carisma y cultura en las organizaciones productivas: un estudio desde la perspectiva de los niveles de análisis", *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 14, pp. 279-293.
- NELSON, T. (2003): "The Persistence of Founder Influence: Management, Ownership, and Performance Effects at Initial Public Offering" *Strategic Management Journal*, 24, pp. 707-724.
- NUNNALLY, J. (1987): *Teorías psicométricas*. México: Trillas.
- OGBONNA, E.; HARRIS, L. (2000): "Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from the UK Companies", *International Journal of Human Resource Management*, 11, pp. 766-788.
- PETERSON, R. (1994): "A Meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha", *Journal of Consumer Research*, 21, pp. 381-391.
- PILLAI, R.; WILLIAMS, E. (2004): "Transformational Leadership, Self-efficacy, Group Cohesiveness, Commitment and Performance", *Journal of Organizational Change Management*, 17, pp.144-158.
- PIPER, W.; MARRACHE, M.; LACROIX, R.; RICHARDSEN, A.; JONES, B. (1983): "Cohesion as a Basic Bond in Groups", *Human Relations*, 36, pp. 93-108.
- POPPER, M.; MAYSELESS, O.; CASTELNOVO, O. (2000): "Transformational Leadership and Attachment", *Leadership Quarterly*, 11, pp. 267-289.
- POUTZIOURIS, P. (2001): "The Views of Family Companies on Venture Capital: Empirical Evidence from the UK Small to Medium-Size Enterprising Economy", *Family Business Review*, 14, pp. 277-291.
- RIORDAN, D.; RIORDAN, M. (1993): "Field Theory: An Alternative to Systems Theories in Understanding the Small Family Business", *Journal of Small Business Management*, (April), pp. 66-78.
- SETHIA, N.; VON GLINOW, M. (1985): "Arriving at Four Cultures by Managing the Reward System", en R. Kilman, M. Saxton, R. Serpa y asociados [ed.]: *Gaining Control of Corporate Culture*, pp. 400-420. San Francisco: Jossey Bass.
- SHAMIR, B; HOUSE, R.M ARTHUR, M. (1993): "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Theory", *Organization Science*, 4, pp. 1-17.
- SMITH, E.; MURPHY, J.; COATS, S. (1999): "Attachment to Groups: Theory and Measurement", *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, pp. 94-110.
- SONFIELD, M.; LUSSIER, R. (2004): "Firts-, second-, and third-generation family firms: a comparison", *Family Business Review*, 17, pp. 189-202.
- SORENSEN, R. (2000): "The contribution of Leadership Style and Practices to Family and Business Success", *Family Business Review*, 13, pp. 183-200.
- SOSIK, J.; GODSHALK, V.; YAMMARINO, F. (2004): "Transformational Leadership, Learning Goal Orientation and Expectations for Career Success in Mentor-Protégé Relationships: A Multiple Levels of Analysis Perspective", *The Leadership Quarterly*, 15, pp. 241-261.
- SOSIK, J.; POTOSKY, D.; JUNG, D. (2002): "Adaptive Self-Regulation: Meeting Others' Expectations of Leadership and Performance", *The Journal of Social Psychology*, 142, pp. 211-232.
- SPARKS, J.; SCHENK, J. (2001): "Explaining the Effects of Transformational Leadership: An Investigation of the Effects on Subordinates", *Journal of Organizational Behavior*, 22, pp. 849-867.
- TAGIURI, R.; DAVIS, J.A. (1996): "Bivalent Attributes of the Family Firm", *Family Business Review*, 9, pp. 199-208.
- TIMMONS, J. (1994): *New Venture Creation*. Burr Ridge: Irwin.

- TIMMONS, J.; SMOLLEN, L.; DINGEE, L. (1990): *New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990s*. Homewood: Irwin.
- TUCKER, S.; TURNER, N.; BARLING, J.; REID, E.; ELVING, C. (2006): "Apologies and Transformational Leadership", *Journal of Business Ethics*, 63, pp. 195-207.
- VALLEJO MARTOS, M. (2005): "Cuando definir es una necesidad: una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar", *Revista de Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de Empresa*, 11, pp. 151-171.
- VERNETTE, E. (1995): "Eficacia de los instrumentos de estudio: evaluación de las escalas de medida", *Investigation and Marketing*, 48, pp. 49-66.
- VIATOR, R. (2001): "The Relevance of Transformational Leadership to Nontraditional Accounting Services: Information Systems Assurance and Business Consulting", *Journal of Information Systems*, 15, pp. 99-125.
- VISSER, D.; CONING, T.; SMIT, E. (2005): "The Relationship between the Characteristics of the Transformational Leader and the Entrepreneur in South African SMEs", *South African Journal Business Management*, 36, pp. 51-64.
- YAMMARINO, F. (1996): "Group Leadership: A Level of Analysis Perspective", en M. West [ed.]: *Handbook of Work Group Psychology*, pp. 189-224. New York: Wiley.
- YAMMARINO, F.; BASS, B. (1990): "Long Term Forecasting of Transformational Leadership and its Effects among Naval Officers: Some Preliminary Findings", en K. Clark y M. Clark [ed.]: *Measures of Leadership*, pp. 151-170. West Orange: Leadership Library of América.
- YUKL, G. (2002): *Leadership in Organizations*. 5ª ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall.