

# **Tipo de orientación familiar y prácticas de dirección y gobierno. Un estudio aplicado a las empresas familiares españolas**

**Rodrigo Basco**

Universidad Complutense de Madrid

RECIBIDO: 7 de noviembre de 2006

ACEPTADO: 22 de mayo de 2008

---

**Resumen:** El vínculo empresa-familia es el camino que ha seguido la investigación para describir los recursos y capacidades y las ventajas y limitaciones que presentan las organizaciones denominadas "empresas familiares". La presente investigación contribuye a literatura de la empresa familiar demostrando que el factor "relación empresa-familia" es más eficaz para valorar y entender el comportamiento de la empresa familiar que el tradicional análisis basado en el ciclo evolutivo. El trabajo demuestra que la permeabilidad de la relación empresa-familia se manifiesta en el conjunto de objetivos, empresariales y familiares, que persigue la organización, y que los objetivos se relacionan con las prácticas de dirección y gobierno que utilizan las empresas familiares en los ámbitos del proceso estratégico, la sucesión, los recursos humanos y el consejo de administración. Los resultados demuestran que las empresas familiares que integran los objetivos familiares, en su visión empresarial, desarrollan prácticas familiares y empresariales con un mismo nivel de importancia.

**Palabras clave:** Empresas familiares / Prácticas de dirección y gobierno / Objetivos.

## **Types of Family Orientation, and Management and Governance Practices. A Research Applied to Spanish Family Business**

**Abstract:** The link between business and family is the track which follows an investigation in order to present the advantages and restrictions shown by organisations called as family businesses. This research contributes to the family business literature by demonstrating that the factor "relationship family-business" is more effective for understanding the family business behaviour than the traditional evolutionary cycle analysis. This article proves that the family-business relationship is manifested in the set of objectives, family and business. The organization pursues some objectives that are related to governance practices in each area (strategy process, succession, human resources and board of directors). The results demonstrate that the family business which integrates family and business objectives in their vision use family and business practices at the same level of importance.

**Key Words:** Family businesses / Management and governance practices / Objectives.

---

## **INTRODUCCIÓN**

La presencia de la empresa familiar en las economías nacionales y en el mercado global ha despertado, en las últimas décadas, la atención de académicos, consultores y profesionales; quienes han generado un espacio de conocimiento creando estructuras propias para debatir los problemas centrados en el fenómeno objeto de estudio a través de asociaciones empresariales, cátedras universitarias, congresos de investigación y revistas especializadas. La existencia de la empresa familiar en los diferentes sectores económicos demuestra la capacidad de estas empresas para desarrollar un comportamiento competitivo óptimo que le permite participar en mercados cada vez más globalizados.

Estadísticamente la empresa familiar está ampliamente representada en las economías desarrolladas o en vías de desarrollo. Según el Instituto de Empresa Familiar, en España, existen

aproximadamente un millón y medio de empresas familiares que representan el 75% del empleo privado y su facturación equivale al 70% del PBI español. Puede argumentarse que las empresas familiares representan el motor de la dinámica del desarrollo económico-social a través de la generación de riqueza, la distribución de la misma y la creación de puestos de trabajo. La presencia de la empresa familiar como agente social y económico demuestra la importancia y la necesidad de la investigación.

El ámbito de la empresa familiar se caracteriza por hallarse en etapas embrionarias del conocimiento como campo de estudio. La principal tendencia en la investigación es identificar las empresas familiares por el grado de familiaridad de sus acciones, es decir, por el impacto de la relación empresa-familia en su gestión, en los objetivos y en las acciones o en valores del emprendedor. La importancia de las relaciones internas, de los vínculos creados por los lazos fa-

miliares, implica la necesidad de enfocar el análisis investigador desde el interior de la misma.

Sin embargo, desde de la Dirección de Empresas, aún no existe un modelo que integre las prácticas que utilizan las empresas familiares en el desarrollo de sus actividades directivas y de gobierno y que mida la relación con resultados. Los estudios exploratorios y comparativos han demostrado los tipos de prácticas que desarrollan las empresas familiares. Sin embargo, es relativamente escaso el conocimiento que se tiene de la dirección y gobierno de la empresa familiar para dar una respuesta al interrogante: ¿por qué las empresas difieren en las prácticas de dirección y gobierno?

La permeabilidad de la relación empresa-familia puede ser identificada en la visión empresarial a través de los objetivos organizativos. Las empresas familiares no solo buscan objetivos económicos sino también objetivos no económicos (Astrachan y Jaskiewicz, 2008; Chrisman, Chua y Sharma, 2005). Lee y Rogoff (1996) demuestran que la participación de miembros familiares en la empresa afecta las metas y actitudes de los propietarios administradores, incorporando a la empresa metas relacionadas con la familia (creación de una empresa como soporte familiar, crear algo para la familia, el traspaso de la empresa a los hijos). Partiendo de las diferencias de objetivos organizativos, como característica para diferenciar a las empresas familiares en grupos homogéneos, las hipótesis de trabajo se centran en la siguiente relación: tipos de objetivos – prácticas de dirección y gobierno.

El presente trabajo aporta, al campo de la empresa familiar, un conjunto de contribuciones con relación al comportamiento interno de la empresa, definiendo las características que diferencian a las mismas como grupo de investigación heterogéneo. La existencia de la heterogeneidad en la empresa familiar ya ha sido identificada por autores como Schein (1983) y Birley (2001, 2002). Sin embargo, no se conoce en qué medida los tipos de empresas familiares difieren con relación al comportamiento directivo y de gobierno. Por tanto, a dos preguntas de investigación se intenta dar respuesta en el trabajo: ¿pueden las empresas familiares diferenciarse por los objetivos organizativos que persiguen? y

¿las diferencias de objetivos condicionan las prácticas de dirección y gobierno en sus aspectos familiares y empresariales?

El presente trabajo se estructura en diferentes apartados. En el siguiente apartado, se plantea el fundamento teórico de la relación empresa-familia en la literatura y la importancia en la empresa familiar para generar un comportamiento específico. La primera hipótesis plantea que existen diferentes tipos de empresas familiares según los objetivos (familiares-empresariales) que persiga la empresa. Las siguientes hipótesis establecen que las prácticas de dirección y gobierno, en las empresas familiares, serán diferentes según los objetivos que persigan las empresas. En el segundo apartado, se identifica y describe la muestra de empresas participantes, las variables utilizadas y se realiza la contrastación de las hipótesis. Finalmente, se analizan las implicaciones del trabajo realizado y se definen las futuras líneas de investigación.

## TEORÍA E HIPÓTESIS DE TRABAJO

Es difícil de encontrar una teoría que se ajuste a la realidad de la empresa familiar. Los trabajos, en el ámbito específico de la empresa familiar, se relacionan principalmente con investigaciones exploratorias para reconocer y apreciar las características del fenómeno objeto de estudio. La necesidad de crear teorías que justifiquen la existencia, el funcionamiento y la supervivencia de la empresa familiar representa el gran desafío de los investigadores y el camino que deben emprender en sus trabajos.

La perspectiva de recursos y capacidades pone énfasis en los recursos internos y en las capacidades de la empresa dentro del medio competitivo (Collis y Montgomery, 1995), la empresa constituye el nivel de análisis y el objetivo es encontrar las diferencias de los resultados empresariales. Es decir, que las empresas pueden obtener una ventaja competitiva en la medida en que sus fuerzas internas exploten las oportunidades del medio externo y neutralicen las amenazas. Las empresas son heterogéneas debido a un conjunto de recursos y capacidades que potencialmente pueden convertirse en ventajas competitivas. Lo que se somete a análisis es la

relación: características internas-procesos-resultados.

Utilizando esta perspectiva, Habbershon y Williams (1999) definen los recursos y capacidades de la empresa en cuatro categorías: capital físico, capital humano, capital organizativo y capital de sistemas internos. Sin embargo, no todo recurso o capacidad tiene que convertirse en una ventaja competitiva. Diversos autores han desarrollado modelos alternativos (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Amit y Schoemaker, 1993) para explicar los atributos que deben tener los recursos y capacidades para ser considerados como estratégicos, es decir, fuente de ventaja competitiva ante los competidores y generadores de renta para la empresa. Peteraf (1993) establece que existen cuatro condiciones para la ventaja competitiva y la obtención de rentas más allá de las normales: heterogeneidad, imperfecta movilidad, limitaciones a la competencia *ex-ante* y *ex-post*.

La existencia de la empresa familiar en diferentes sectores productivos muestra que los factores de competitividad no vienen asumidos solamente desde el sector, sino desde las características internas. Le Breton-Miller y Miller (2006) sostienen que las empresas familiares tienen la capacidad de generar competencias distintivas. Al considerar las ventajas competitivas de las empresas familiares no sólo deben identificarse los tradicionales parámetros asignados por los investigadores para las empresas en general, sino que también es necesario examinar en el análisis la relación empresa-familia. No contemplar esta relación significaría traicionar las bases sobre las que descansa la esencia de su existencia. Las relaciones organizativas que surgen de la relación de los sistemas empresa y la familia hacen necesario el estudio de la empresa familiar desde dentro, conociendo la generación de los recursos y capacidades. La interacción de las características de la empresa y la familia en la creación y configuración de lo que se denomina empresa familiar también se materializa en la creación de un conjunto de recursos y capacidades óptimo para competir y obtener una ventaja competitiva en el mercado.

Habbershon y Williams (1999) sostienen que los input de la familia representan unas características que permiten a la empresa crear unas

habilidades y éstas a su vez generar una ventaja competitiva. Los investigadores llaman input (*Familiness*) al conjunto único de recursos y capacidades derivados de la interacción del sistema familia, miembros individuales y sistema negocio. Una revisión de los principales trabajos desde la perspectiva de los recursos y capacidades muestra la existencia de un conjunto de características competitivas que las empresas familiares disponen, como ser: la comunicación interna, la centralización, la visión a largo plazo, la mayor productividad de los miembros familiares y la toma de decisiones ágiles entre otras características. Sin embargo, aún existen dificultades para interpretar cuáles son causa y cuáles efectos.

Clulow, Barry y Gerstman (2007) incorporan al modelo de los recursos y capacidades el rol estratégico de la dirección para identificar, desarrollar y mantener los recursos intangibles. En las empresas familiares, las prácticas de dirección y gobierno pueden proporcionar una ventaja competitiva porque surgen de la integración y unión de los sistemas. Las prácticas de dirección y gobierno pueden ser únicas, inimitables e imperfectamente sustituibles y a su vez potenciar los recursos y capacidades propios de las empresas familiares. La relación empresa-familia es la que brinda a la empresa el elemento diferenciador en su comportamiento. La existencia de una dirección familiar es el medio de canalización de otros recursos que potencialmente garantizan una ventaja competitiva en la empresa familiar.

La participación familiar hace referencia a la presencia física de los miembros familiares en la organización a través de los ámbitos de la propiedad, del gobierno o de la dirección. Existen factores demográficos como la presencia de familiares en puestos directivos o la concentración de la propiedad en manos de la familia (McConaughy, 2000; Gómez Mejía, Nuñez Nickel y Gutiérrez, 2001; Eddleston y Kellermanns, 2007; He, 2007). Sin embargo, la participación, como variable demográfica, no mide la influencia o tipo de influencia que se ejerce en el comportamiento de la empresa familiar. El trabajo teórico de Dyer (2006) se aproxima al sentido de la influencia de la relación empresa-familia definiéndola como efecto familiar a partir de los aportes de la teoría de la agencia y el enfoque de recur-

tos y capacidades. Otros trabajos han destacado ciertos factores intrínsecos como el conflicto, el altruismo o el grado de alineación de los objetivos (e.g., Eddleston y Kelleman, 2007; Jaskiewicz y Klein, 2007).

Las investigaciones han descubierto un conjunto de vías a través de las cuales se manifiesta la relación empresa-familia: cultura (Schein, 1983), prácticas directivas (Basco y Pérez Rodríguez, 2005), actitud hacia los temas empresariales y familiares (Birley, Ng y Godfrey, 1999). Simon (1957) destaca que quien toma decisiones cuenta con una racionalidad limitada condicionada por las circunstancias de la empresa y su entorno, conducida por una serie de reglas o normas de actuación concretadas en las rutinas organizativas. La permeabilidad de los sistemas no está impuesta, sino que se genera a través de los tomadores de decisiones y de los objetivos que persigue la empresa familiar en el contexto económico, cultural, social y familiar.

Los objetivos familiares y las estrategias empresariales son inseparables y crean, con el tiempo, una forma de actuar y canalizar los recursos y capacidades. La historia del vínculo empresa-familia es capaz de crear un conjunto de procesos de dirección y gobierno, inimitables y escasamente sustituibles con un elevado grado de ambigüedad causal en donde los competidores de las empresas familiares no pueden conocer con exactitud los recursos y capacidades y sus relaciones para la obtención de rentas superiores. Con los análisis que se plantean en los siguientes apartados se pretende captar las diferencias del comportamiento interno de las empresas familiares.

#### TIPOS DE OBJETIVOS Y HETEROGENEIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Existe una tendencia en la investigación preocupada por encontrar diferencias entre las empresas familiares y las no familiares, así como entre las propias empresas familiares, como base de un proyecto de conocimiento para encontrar las variables que potencialmente lleven a crear una teoría sostenible y aplicable al fenómeno. El dilema: “¿Qué está primero, la familia o la empresa?” es, quizás, lo que inquietó a los investi-

gadores. Schein (1983) establece una clasificación de empresas a partir de la cultura, García Álvarez, López Sintas y Saldaña Gonzalo (2002) muestran la heterogeneidad de la empresa familiar a partir del sistema de valor del fundador, Sorenson (2000) establece una relación entre las prácticas y los estilos de liderazgo con el éxito, Astrachan y Kolenko (1994) relacionan las prácticas de recursos humanos y de gobierno con el éxito empresarial y la supervivencia de la empresa y Birley *et al.* (1999) y Birley (2001) construyen grupos de empresas familiares según las actitudes del fundador hacia los temas familia y empresa.

En todas estas investigaciones, la consideración de la familia es importante ya sea en los valores del fundador, en la cultura de la empresa, en las prácticas directivas y de gobierno, en las actitudes o bien en las medidas de éxito. La idea central que subyace es la orientación de la empresa familiar. La principal diferencia entre las empresas familiares y no familiares es que las primeras están preocupadas por los resultados familiares y empresariales a la vez (Dunn, 1995). Lo que cambia en las empresas familiares son los objetivos, los mismos pueden orientarse hacia el mercado o hacia la familia considerando, teóricamente, la posibilidad de que la tendencia de la empresa esté decantada, idealmente, para un extremo o para el otro.

Si se considera, en una primera instancia, la posibilidad de separar ambos extremos en un sentido ideal, se encontrarán empresas familiares centradas en buscar la competitividad de la empresa en el mercado con independencia de la familia y de los objetivos familiares. Es decir, participen o no miembros de la familia en la dirección, lo que prima en las decisiones es la empresa, y con ello la rentabilidad de la misma. En el otro extremo, la orientación de la empresa se dirige hacia la propia familia, más allá de la competencia y el mercado. Por ejemplo, la empresa se orienta hacia el bienestar y la seguridad económica y laboral de los miembros. Sin embargo, esta última interpretación de los objetivos familiares como visión donde se excluyen los objetivos empresariales es utópica porque la empresa, familiar o no familiar, necesita los resultados económicos-financieros como medio de supervi-

venia. Sin ellos la empresa se convierte en una organización filantrópica o humanitaria.

Las investigaciones centradas en la empresa familiar han identificado que los objetivos se componen de un abanico de posibilidades donde se integran los aspectos empresariales y familiares en un mismo nivel. Autores como Taguiri y Davis (1996) y Dunn (1995) demuestran que los propietarios administradores de las empresas familiares definen el éxito con criterios objetivos y subjetivos. La permeabilidad de los sistemas empresa y familia afecta las motivaciones sobre las que se justifica la existencia de la empresa familiar y crea un conjunto de objetivos relacionados no sólo con su propia idiosincrasia empresarial, sino también con la familia propietaria y directiva que respalda la existencia de la empresa.

Por tanto, la primera consideración bajo análisis para la investigación es reconocer y determinar los tipos de empresas familiares que existen sobre la base del grado de la importancia de los objetivos empresariales y familiares, reconociendo estas diferencias como medio para separar y distinguir grupos de empresas familiares.

- *H<sub>1</sub>: Existen diferentes tipos de empresas familiares en función de la combinación e importancia de los objetivos que persiga la organización como un todo; teniendo en cuenta los objetivos empresariales y familiares en un mismo nivel de análisis.*

La clasificación de las empresas ayudaría a distinguir los diferentes tipos de empresas familiares y aportaría claridad a la naturaleza de la dirección y el gobierno en la empresa familiar (Chrisman, Chua y Sharma, 2005). Es posible que la gestión y gobierno de las empresas familiares sean diferentes por la diversidad de objetivos y la magnitud de los mismos. La literatura relacionada con la investigación de la empresa familiar establece que la familia influye en la estructura, el gobierno y la dirección de la empresa (Hoffman, Hoelscher y Sorenson, 2006), pero no hay un consenso en cómo las prácticas de dirección y gobierno se derivan de la relación empresa-familia. Lo que se pretende en este trabajo es ampliar la visión y establecer potenciales análisis que permitan en un futuro avanzar en el conoci-

miento de la gestión y gobierno de las empresas para conocer el enfoque sobre el cual deben analizarse y valorarse las empresas familiares.

## TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES Y LAS PRÁCTICAS DE DIRECCIÓN Y GOBIERNO

### Gobierno

El gobierno de una empresa está representado por la estructura y las funciones de los órganos representativos que imprimen valor a la empresa familiar, constituyendo el núcleo a través del cual, formal o informalmente, se expresan las directrices generales estratégicas. El gobierno y, en concreto, el consejo de administración de la empresa familiar, es un elemento de considerable importancia porque de él deriva una parte de la filosofía de la empresa familiar que promueve la cohesión y visión del sistema empresa-familia.

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

Las anteriores tareas asignadas al consejo de administración corresponden a empresas que se caracterizan por tener la propiedad y la administración en diferentes personas o grupos de personas. Sin embargo, las empresas familiares tienen unas características distintivas que condicionan las tres tareas descritas anteriormente por: la duplicidad de roles de los miembros participantes (propietarios, consejeros delegados o directivos) y la mezcla de intereses en el seno del gobierno derivado del entramado afectivo a tra-

vés del cual se vinculan los miembros de la empresa familiar.

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

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

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

bierno de la empresa familiar y una función importante para la obtención de las metas propuestas.

Las funciones tradicionales que desempeña el consejo de administración pueden ser consideradas como prácticas empresariales del gobierno que las empresas utilizan en mayor o menor medida dependiendo del desarrollo de sus estructuras y de las necesidades en cada una de las etapas evolutivas por la que transita. Jonovic (1989) establece que las diferencias con la empresa pública, en relación al consejo de administración, están dadas por dos características: la falta de autoridad de los consejeros externos y la falta de definición de intereses de los propietarios. La falta de definición de intereses puede apreciarse en la relación empresa-familia que influye en la organización y en las prácticas que desarrolla el consejo de administración.

Cabrera Suárez y Santana Martín (2000) y Schwartz y Barnes (1991) destacan que el consejo de administración no sólo desarrolla prácticas relacionadas con el control, los recursos y los servicios sino también prácticas relacionadas con la familia. Es decir, que al órgano de gobierno puede atribuírsele otras tareas para mantener y desarrollar la relación empresa-familia y que pueden ser identificadas como prácticas de gobierno familiares: definir los aspectos de la sucesión, establecer la filosofía del proceso sucesorio, preparar el protocolo, evaluar a los empleados familiares, decidir sobre la incorporación de los familiares a la empresa e intermediar en la resolución de conflictos entre la empresa y la familia.

Por tanto, es posible considerar que las empresas que presten atención a los objetivos familiares dentro de su visión serán más proclives a desarrollar prácticas de gobierno familiares que las empresas que excluyen dentro de su visión los objetivos familiares.

- *H<sub>2</sub>: Las empresas con objetivos familiares en su visión estratégica integrarán en sus acciones de gobierno una doble orientación de sus prácticas, familiares y empresariales, en mayor medida que las empresas que no incorporan los objetivos familiares a su visión estratégica.*

### Recursos humanos

La visión de los recursos humanos en la empresa familiar ha sido un tema poco estudiado, aún cuando en los últimos años ha logrado un mayor reconocimiento en las publicaciones especializadas. Los estudios exploratorios representan una importante imagen o fotografía de la realidad de las empresas familiares e identifican el perfil que se destaca en la dirección de los recursos humanos.

Los trabajos empíricos asumen el papel descriptivo identificando el comportamiento de las empresas familiares con relación a los recursos humanos en trabajos comparativos (Astrachan y Kolenko, 1994; Cromie, Stephenson y Monteith, 1995; Leon-Guerrero, McCann y Haley, 1998; Reid y Adams, 2001), explicativos identificando las variables familiares (participación familiar o prácticas de recursos humanos ligadas a los miembros familiares) que afectan la rentabilidad, productividad o supervivencia de la empresa (Kirchhoff y Kirchhoff, 1987), los ajustes entre las prácticas, las estrategias y los resultados (McCann, León-Guerrero y Haley, 2001) y la verificación de las prácticas de recursos humanos en función de las características de las personas que ostentan los cargos (McConaughy, 2000).

La relación propietario-miembros familiares, envuelve un vínculo común y un conjunto de expectativas mutuas que probablemente estén sustentadas en las emociones y sentimientos en mayor medida que las relaciones contractuales con los empleados no familiares (Gómez Mejía *et al.*, 2001). La presión que esta combinación de factores sociales ejerce sobre la psicología de las personas que gobiernan y dirigen la empresa familiar crea una idiosincrasia única y específica.

Lansberg (1983) destaca dos contradicciones al hablar de los recursos humanos en la empresa familiar: 1) principio de igualdad versus el principio de méritos o económico, y 2) necesidades de la empresa versus necesidades del individuo. Es indispensable tener en cuenta la valoración de estas cualidades porque forman los cimientos sobre los que se construye la vida de la empresa familiar y es donde radica la diferencia entre la empresa familiar y no familiar. La posible contradicción entre los empleados familiares y no

familiares determina la política, implícita o explícita, de los recursos humanos y de sus prácticas.

Las investigaciones indican que las empresas familiares utilizan algún tipo de prácticas de recursos humanos y que muchas de ellas son consistentes con las que tradicionalmente se aplican en la empresa no familiar. Sin embargo, los trabajos comparativos concluyen que las empresas familiares despliegan en mayor medida políticas de recursos humanos que involucran los aspectos familiares. Las normas de equidad, confianza y lealtad representan la base de las relaciones familiares y, por consiguiente, aparecen e imprimen personalidad propia a la esfera de los negocios cuando ingresan a la empresa, adaptando las relaciones internas de funcionamiento.

Partiendo de lo expresado anteriormente, es posible predecir que las empresas familiares con mayor interacción de los sistemas empresa-familia desarrollan prácticas de recursos humanos menos competitivas o de mercado, utilizando acciones basadas en la confianza, la lealtad y las necesidades de la persona con relación a las prácticas de promoción, evaluación, recompensa y formación.

- *H<sub>3</sub>: Las empresas con objetivos familiares en su visión estratégica integrarán en sus acciones directivas de recursos humanos una doble orientación de sus prácticas, familiares y empresariales, en mayor medida que las empresas que no incorporan los objetivos familiares a su visión estratégica.*

### Proceso estratégico

Sobre el proceso de decisiones estratégicas se ha prestado más atención a los aspectos formales del plan estratégico y a la orientación o postura estratégica que al proceso mismo sobre el que descansa el desarrollo de la empresa familiar. Los resultados encontrados, cuando se compara la relación entre los aspectos formales del plan o las posturas estratégicas que asumen las empresas familiares con la eficacia, resultan contradictorios.

Los estudios en el campo de la pequeña y mediana empresa utilizan la planificación y el

proceso de decisión estratégico como dos constructos diferentes. Robinson y Pearce (1983) descubren que ambos constructos no están relacionados. Mientras que Lyles, Baird, Orris y Kuratko (1993) encuentran diferencias entre las empresas con planificación formal e informal y las dimensiones del proceso de toma de decisiones estratégicas. Sharma, Chrisman y Chua (1997) consideran que el proceso de decisión estratégica está fuertemente influenciado por la familia. Por tanto, es necesario considerar los aspectos familiares que hacen posible la existencia de la empresa familiar por la interacción de los sistemas e identificar la forma en que se integran en el proceso de decisión estratégico.

El trabajo de Hall (2002) que utiliza la perspectiva multi-racional de Regnèr (2001) para demostrar, en un estudio de casos, que el desarrollo de la estrategia no se deriva de la racionalidad individual, sino que representa un proceso que envuelve diversas racionalidades y estrategias simultáneamente. Para entender la estrategia de la empresa familiar es necesario tener en cuenta no sólo la racionalidad económica sino también la racionalidad social. Sharma et al. (1997) presentan un modelo de estudio del proceso de decisión estratégica donde destacan la influencia de los intereses, recursos, valores y objetivos de la familia.

Contemplando los resultados obtenidos, es necesario indagar en mayor profundidad en el proceso de toma de decisiones unificando la visión empresarial y familiar simultáneamente porque no son dos procesos diferentes y perfectamente separables, sino que la interconexión es una característica ineludible de la evolución conjunta y de la realidad misma de las empresas familiares.

El proceso, dentro de los límites del ámbito de estudio de la empresa familiar, debe ser interpretado en la relación empresa-familia. Es decir, identificar el efecto de la familia en el proceso y en los aspectos o elementos sobre los que recae la mayor atención del desarrollo estratégico. La racionalidad empresarial identifica que el proceso estratégico debe desarrollarse sobre un conjunto de pasos: formulación, elección, implantación y control para definir el marco competitivo de la empresa en sus aspectos internos y externos. La familia también interviene con una función importante en el nacimiento, consolidación

y crecimiento de la empresa familiar, o bien en el fracaso de la misma. Su inclusión en el proceso estratégico ha sido reconocido en diversas propuestas: Sharma *et al.* (1997) y Harris, Martínez y Ward (1994).

La visión familiar en las etapas del proceso estratégico implica que las empresas familiares desarrollan una doble visión estratégica incorporando a la familia no sólo como generadora de recursos y capacidades, sino también como catalizadora de los mismos, exigiendo un conjunto de objetivos que la empresa debe alcanzar en el tiempo. Por tanto, las empresas familiares con una mayor integración de la relación empresa-familia experimentarán un desarrollo estratégico vinculando aspectos empresariales y aspectos familiares.

- *H<sub>4</sub>: Las empresas con objetivos familiares en su visión estratégica integrarán en sus acciones directivas de desarrollo estratégico una doble orientación de sus prácticas, familiares y empresariales, en mayor medida que las empresas que no incorporan los objetivos familiares a su visión estratégica.*

### Sucesión

La sucesión es un término excesivamente genérico y en la revisión de los trabajos publicados se identifica la diversidad de miradas a las que se ha recurrido para describir y explicar el hecho en concreto. La sucesión se convierte en una dimensión trascendente en las empresas familiares por la propia intención de los familiares de perpetuarse en la propiedad y dirección de la empresa. Para el resto de las empresas, que no ostentan la característica de ser familiar, la sucesión de la dirección asume otro significado diferente al de la empresa familiar, que se deriva de la visión racionalista de maximizar los beneficios para los propietarios que están alejados de la función de dirección.

Los investigadores, buscando profundizar en los temas que conciernen a la sucesión y sin alejarse del razonamiento teórico de la sucesión como un proceso, han intentado encontrar los factores que posibilitan que el mismo se realice con éxito. Morris, Williams, Allen y Avila (1997) destacan tres aspectos del proceso de sucesión: 1) la preparación de los descendientes, 2)



las relaciones entre la familia, la empresa y la planificación y 3) el control de las actividades. Sharma, Chua y Chrisman (2000) sintetizan el proceso en los siguientes pasos: selección del fundador (criterios e identificación del sucesor), comunicación de la decisión, entrenamiento del sucesor, desarrollo de la estrategia de negocio post-sucesión y definición del rol del líder reemplazado. Dentro de los diferentes pasos del proceso sucesorio, la práctica que define el comportamiento de la empresa frente al reto de la sucesión viene dado por la forma en que se afronta el desarrollo del sucesor o los sucesores.

Fiegenger, Brown, Prince y File (1996) sostienen que uno de los imperativos de la empresa familiar es la sucesión a un descendiente de la familia, quien puede no tener las capacidades y experiencia para manejar el negocio. Por ello, los fundadores deberán prestar más atención al desarrollo del sucesor que a la elección del mismo. No se pretende minimizar la elección, que de por sí es importante, sino establecer las pautas que garantizarán la elección a través de una correcta formación y desarrollo. La habilidad para proyectar líderes en las generaciones subsiguientes es crucial para la supervivencia y crecimiento de las empresas familiares (Foster, 1995).

Los investigadores en el campo de la empresa familiar manifiestan que estas empresas tienen características propias y que gran parte de los recursos estratégicos son tácitos. El conjunto de recursos y capacidades que significan una ventaja competitiva para la empresa familiar, se encuentran en determinados individuos como el emprendedor-fundador (Cabrera Suárez, de Saá Pérez y García Almeida, 2001) o en unas pocas personas que tienen la capacidad de gestionarlos correctamente. La transferencia de ese conocimiento crítico es una cuestión clave al momento de planificar el proceso de la sucesión y el desarrollo y formación del sucesor.

Fiegenger *et al.* (1994), en su estudio comparativo entre empresas familiares y no familiares sobre el desarrollo del sucesor, muestran que las empresas no familiares están más volcadas al desarrollo en el trabajo y la formación académica, mientras que las empresas familiares están más orientadas a las experiencias en la creación de la red de contactos con proveedores y clientes. Los CEOs de empresas familiares toman la prepara-

ción del sucesor de una manera más directa y orientada internamente que los CEOs de empresas no familiares, quienes prefieren prácticas de interacción indirecta.

- *H<sub>5</sub>: Las empresas con objetivos familiares en su visión estratégica integrarán en sus acciones directivas de sucesión una doble orientación en sus prácticas, familiares y empresariales, en mayor medida que las empresas que no incorporan los objetivos familiares a la visión estratégica.*

## METODOLOGÍA

### DATOS DEL TRABAJO DE CAMPO

Existen múltiples elementos para definir la empresa familiar. Por las características de la investigación y los objetivos planteados se establecieron dos factores explícitos que deberían cumplir, indistintamente, las empresas para considerarse empresas familiares: 1) que en el consejo de administración o en los cargos directivos existan familiares y/o 2) que el capital esté repartido entre familiares. El tercer elemento se relaciona con el tamaño de la empresa, es decir con la dimensión adecuada que permita capturar la información relevante de los ámbitos y dimensiones a través de los indicadores plasmados en el cuestionario como medio de recogida de información. Para ello, el tamaño de la empresa se mide en función del número de empleados contratados en promedio en el último ejercicio económico (al momento de realizarse la encuesta) utilizando un rango de entre 50-500 empleados.

Sobre la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) y DUM (Dun & Bradstreet) se han aplicado los criterios anteriormente descritos. Partiendo de una base de datos original de casi 16.000 empresas españolas que respondían al parámetro de tamaño fijado anteriormente, 4.450 empresas aplicaban las condiciones establecidas para considerarse familiares. 732 empresas contestaron telefónicamente el cuestionario entre los meses de julio de 2004 a octubre de 2004. El tamaño medio de las empresas cuantificadas por el número de trabajadores es de 110 empleados en el último ejercicio eco-

nómico y la edad promedio de 25 años. El 81% de las empresas encuestadas se encuentra en la primera o segunda generación. Con respecto al capital, casi el 71% de las empresas están participadas por una única familia que poseía el 90% o más del capital. Más de 23 sectores están representados en la muestra teniendo en cuenta el código primario CNAE-93.

## MEDIDAS Y DIMENSIONES

Para identificar las medidas de cada uno de los ámbitos de dirección y gobierno (recursos humanos, sucesión, proceso estratégico y gobierno) y de los objetivos empresariales y familiares se ha tomado como base el trabajo de Basco y Pérez Rodríguez (2005). A través de un conjunto de indicadores de las prácticas de dirección y gobierno se han creado dos factores

que identifican la orientación empresarial o familiar en cada uno de los ámbitos. Con relación a los objetivos, se han creado tres factores que identifican el efecto de la familia en la empresa y dos factores que se relacionan con los objetivos empresariales.

En el tratamiento estadístico para medir las dimensiones de cada una de los ámbitos de dirección y gobierno y objetivos se ha utilizado el análisis factorial como técnica de análisis multivariante que tiene como finalidad la reducción del número de indicadores y la identificación de la estructura subyacente de los datos, generando un nuevo conjunto de medidas. En el cuadro 1 se presenta un resumen del análisis factorial. Los diferentes indicadores estadísticos para medir la idoneidad de las dimensiones arrojan resultados adecuados. Los análisis de fiabilidad en todas las dimensiones creadas superan o están cercanos a

**Cuadro 1.-** Resumen de los resultados obtenidos en la construcción de las dimensiones en cada uno de los ámbitos de dirección y gobierno / Análisis factorial

ÁMBITO	VARIANZA EXPLIC./KMO	FACTORES – DIMENSIONES (a) (b)	INDICADORES	FIABIL.
Prácticas de gobierno	55,84 0,833	<i>G_FAMILIAR</i> : refleja las funciones que se centran en las cuestiones familiares que afectan a la relación empresa-familia	6	0,852
		<i>G_COMPETITIVO</i> : refleja las funciones en una postura independiente a la familia en el desarrollo estratégico	6	0,805
Prácticas sucesorias	52,20 0,910	<i>S_FAMILIAR</i> : refleja el desarrollo y formación del sucesor desde una postura interna para potenciar las habilidades y capacidades del futuro líder	8	0,858
		<i>S_COMPETITIVO</i> : refleja el desarrollo del sucesor desde una postura basada en la experiencia y en sus propias capacidades para demostrar las habilidades como sucesor	7	0,834
Prácticas de recursos humanos	55,50 0,721	<i>RH_MF_FAMILIAR</i> : refleja la utilización de prácticas basadas en los lazos de confianza generados por la relación familiar con los miembros familiares	3	0,621
		<i>RH_MF_COMPETITIVO</i> : refleja la utilización de prácticas basadas en las relaciones formales donde prima la filosofía de mercado con los miembros familiares	3	0,521
	55,88 0,722	<i>RH_NF_FAMILIAR</i> : refleja la utilización de prácticas basadas en los lazos de confianza generados por la relación familiar con los miembros no familiares	3	0,610
		<i>RH_NF_COMPETITIVO</i> : refleja la utilización de prácticas basadas en las relaciones formales donde prima la filosofía de mercado con los miembros familiares	3	0,516
Prácticas del proceso de decisión estratégica	55,19 0,903	<i>PE_FAMILIAR</i> : refleja las funciones relacionadas con la incorporación de la familia en el desarrollo estratégico (desde los objetivos hasta la implantación y control de la estrategia)	7	0,844
		<i>PE_COMPETITIVO</i> : refleja las funciones en una postura independiente a la familia en el desarrollo estratégico	7	0,785
Objetivos	58,72 0,905	<i>RF_SegFamiliar</i> : seguridad familiar	7	0,887
		<i>RE_Económico</i> : económico-financiero	6	0,801
		<i>RF_CalVida</i> : calidad de vida familiar y de sus miembros	3	0,641
		<i>RE_Servicios</i> : servicio a cliente	5	0,730
		<i>RF_Sociedad</i> : vinculación con la sociedad y reconocimiento social	3	0,780

(a) Para cada uno de los ámbitos de dirección y gobierno se han creado dos dimensiones que representan: 1) las prácticas relacionadas con la familia ("FAMILIA") y 2) las prácticas relacionadas con la empresa ("COMPETITIVO"). Para las prácticas de recursos humanos se han creado cuatro dimensiones representando las prácticas familiares y competitivas para cada grupo al que se aplican: miembros familiares (MF) y miembros no familiares (NF).

(b) Las dimensiones creadas para los objetivos también se han dividido en dos: 1) los objetivos empresariales diferenciando la dimensión económica-financiera (*RE\_Económico*) y de servicio al cliente (*RE\_Servicios*) y 2) los objetivos familiares donde se integra la dimensión seguridad familiar (*RF\_SegFamiliar*), calidad de vida familiar (*RF\_CalVida*) y vinculación con la sociedad (*RF\_Sociedad*).

los valores de 0,6, indicando la validez interna de las construcciones. En dos construcciones, los valores del análisis de fiabilidad han quedado por debajo de 0,6 indicando una cierta debilidad del modelo. Sin embargo, se han considerado como válidos por la amplitud de la muestra que permite rebajar los límites establecidos como aceptables.

## RESULTADOS

### ANÁLISIS CLÚSTER

Para responder al objetivo planteado en la primera hipótesis, el procedimiento K-Medias para agrupar las empresas familiares, a través del método de aglomeración, es el más idóneo. Por el elevado número de casos se ha utilizado el coeficiente de aglomeración examinando los cambios incrementales que se producen para determinar el número adecuado de grupos.

Para asegurar la fiabilidad de los resultados y comprobar que los grupos son internamente consistentes entre sí se ha realizado un análisis de la varianza. Para cada dimensión los valores F son elevados y los estadísticos asociados significativos. Para reforzar la validez interna de los tres cluster se ha realizado un análisis discriminante en su función predictora utilizando los factores como variables independientes y el procedimiento por etapas que incluye los factores-dimensiones uno por uno dentro de las funciones discriminantes, según su capacidad predictora. Procedimiento ya utilizado en otros trabajos como por ejemplo García Tenorio y Pérez Rodríguez (1998), Merz y Sauber (1995) y Sánchez Quirós (2002). Los estadísticos que permiten analizar la bondad de las funciones discriminantes muestran buenos resultados, los autovalores son elevados (1,372 y 1,179), las correlaciones canónicas son elevadas y aceptables (0,761 y 0,769) y los estadísticos asociados al Lambda de Wilks son significativos.

La correcta clasificación de los casos en cada grupo en función de los factores-dimensiones ha alcanzado el 99,9%. La validación cruzada, que muestra la efectividad de la función discriminante, ha permitido clasificar correctamente el 99,3% en promedio. El mismo procedimiento,

análisis discriminante, se ha utilizado directamente con los indicadores y los resultados han sido satisfactorios para dar validez a los grupos de empresas formados a partir de los objetivos.

Los tres grupos de empresas familiares indican la relevancia que la literatura ha dado a la relación empresa-familia. El primer cluster se caracteriza por desarrollar una visión económica de la empresa, presentando como relevantes en sus objetivos los aspectos económicos- financieros. Se podría interpretar que estas empresas están menos volcadas hacia la familia, es decir, existe una escasa permeabilidad del efecto familia sobre la empresa.

Las empresas del segundo cluster se caracterizan por relacionar en su visión empresarial objetivos familiares (la seguridad familiar, el desarrollo de la empresa para los hijos y en menor medida el reconocimiento social) y objetivos empresariales relacionados con el servicio al cliente. Las empresas del tercer cluster persiguen, en su visión estratégica, objetivos empresariales y familiares. En los objetivos empresariales priman los resultados económicos y no así el servicio al cliente, mientras que en los objetivos familiares la importancia se asigna a la seguridad familiar y la calidad de vida de los miembros familiares. Por tanto, la primera hipótesis de trabajo encuentra respaldo en el análisis realizado de los objetivos empresariales y familiares que utilizan las empresas familiares para identificar grupos de empresas internamente homogéneos.

### ANOVA DE UN FACTOR

Para contrastar las hipótesis dos a cinco se ha realizado un análisis de la varianza, Anova unidireccional, con el cual se pretende identificar la relación entre los objetivos, empresariales y familiares, y las prácticas de dirección y gobierno. Es decir, verificar si existen diferencias significativas en las prácticas de dirección y gobierno y si éstas están condicionadas por el tipo de visión empresarial.

El estadístico F permite contrastar la hipótesis nula de la igualdad de las medias en grupos, por tanto, compara la variabilidad debida a las diferencias entre grupos con la producida dentro de los grupos. Cuanto mayor sea F, más diferen-

ciados estarán los grupos. Sin embargo, hay que tener en cuenta que éste análisis estadístico se basa en la homogeneidad de la varianza de los grupos, situación que lleva a considerar previamente el estadístico de Levene y su significación para aceptar la hipótesis nula de la igualdad de la varianza.

En el cuadro 2 se muestra la prueba de la homogeneidad de la varianza para cada una de las dimensiones que se han reconocido en las prácticas de dirección y gobierno utilizando la variable de clasificación por objetivos para la determinación de los grupos. En solo tres elementos no se han conseguido los resultados deseados para proseguir el análisis, porque el valor de significación asociado al estadístico de Levene es inferior a 0,05, no pudiéndose contrastar la hipótesis nula de igualdad de la varianza. Para corregir y estabilizar la varianza se han realizado las modificaciones oportunas que han permitido seguir con el análisis.

Como resulta de las comparaciones múltiples del cuadro, las prácticas de dirección y gobierno varían significativamente entre los grupos de

empresas en los aspectos familiares. Las empresas con una visión económica (cluster 1) tienen menos desarrollado entre sus prácticas los aspectos familiares, tanto en la dirección como en el gobierno. Las comparaciones múltiples demuestran las diferencias significativas entre los diferentes tipos de empresas familiares en las prácticas de dirección y gobierno según la orientación familiar o empresarial.

Las empresas familiares del segundo grupo (visión familiar / servicios) y del tercer grupo (visión familiar y económica) presentan entre sus prácticas de dirección y gobierno una marcada referencia familiar. Solamente en las prácticas de recursos humanos familiares se presentan diferencias significativas entre estos dos grupos de empresas. Los resultados encontrados permiten aceptar las hipótesis planteadas con relación al tipo de objetivo y prácticas de dirección y gobierno que desarrollan las empresas familiares, es decir, que las empresas familiares que incorporan a su visión de empresa los objetivos familiares desarrollan prácticas de dirección y gobierno vinculadas a la empresa y a la familia.

**Cuadro 2.-** Prueba de homogeneidad de varianzas

	ESTADÍSTICO DE LEVENE	gl1	gl2	Sig.	MODIF. PARA ESTABILIZAR LA VARIANZA
G_FAMILIA	,501	2	729	,606	
G_COMPETITIVO	2,870	2	729	,057	
RH_MF_COMPETITIVO	2,877	2	729	,057	
RH_MF_FAMILIAR	1,356	2	729	,258	
RH_NF_COMPETITIVO	5,186	2	729	,006	,363
RH_NF_FAMILIAR	,457	2	729	,633	
S_FAMILIA	1,775	2	729	,170	
S_COMPETITIVO	,515	2	729	,598	
PE_FAMILIA	17,366	2	729	,000	,980
PE_COMPETITIVO	3,389	2	729	,034	,088

**Cuadro 3.-** Análisis ANOVA y comparaciones múltiples

	GRUPOS DE EMPRESAS			ANOVA		COMPARACIONES		
	Visión económica	Visión familiar/Servicios	Visión familiar/Económica	F	Sig	1-2	1-3	2-3
G_FAMILIA	-0,543	0,083	0,123	22,38	0,000	*	*	-
G_COMPETITIVO	-0,024	-0,009	0,016	0,92	0,912	-	-	-
RH_MF_COMPETITIVO	-0,124	0,046	0,005	1,22	0,293	-	-	-
RH_MF_FAMILIAR	-0,301	-0,034	0,134	8,81	0,000	*	*	*
RH_NF_COMPETITIVO	25,03	26,66	25,79	1,411	0,244	-	-	-
RH_NF_FAMILIAR	-0,352	-0,063	0,175	13,58	0,000	*	*	*
S_FAMILIA	-0,347	-0,002	0,124	10,04	0,000	*	*	-
S_COMPETITIVO	0,022	0,019	-0,023	0,171	0,843	-	-	-
PE_FAMILIA	45,7	80,5	80,6	38,6	0,000	*	*	-
PE_COMPETITIVO	1,59	1,59	1,55	1,24	0,289	-	-	-
Número de casos	119	275	338					

\* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.  
- Las diferencias no son significativas.

Las prácticas familiares son necesarias para compaginar e integrar el recorrido de los dos sistemas empresa-familia, en la existencia de la organización.

Es posible identificar una diferencia que se presenta entre los grupos de empresas familiares que incorporan en la visión estratégica aspectos familiares; ambos tipos de empresas difieren significativamente en las prácticas de recursos humanos aplicadas a los miembros familiares, siendo las empresas familiares con visión familiar/económica quienes utilizan prácticas de recursos humanos relacionadas con la lealtad, la confianza y la formación de las personas para responder a las exigencias de los puestos de trabajo.

Para valorar la clasificación realizada a partir de los objetivos que persigue la empresa familiar y su impacto y relación con las prácticas de dirección y gobierno según el tipo de orientación, se ha realizado un análisis ANOVA utilizando la variable tradicional "generación que administra la empresa" para formar los grupos de empresas. El objetivo de este análisis es valorar el impacto que tiene la postura evolutiva sobre las prácticas de dirección y gobierno y compararlo con el estudio realizado.

Los resultados demuestran una baja relación entre esta variable de clasificación (generación) y los tipos de prácticas de dirección y gobierno como medio para valorar el impacto del vínculo empresa-familia en el funcionamiento interno de la empresa familiar. La única relación estadísticamente significativa que muestran las comparaciones múltiples entre los grupos (clasificados

según la generación que administra la empresa) se presenta en las prácticas del proceso estratégico, donde las empresas familiares dirigidas por terceros no familiares utilizan con menor grado de desarrollo las prácticas relacionadas con la familia.

## CONCLUSIONES

Partiendo de la existencia de heterogeneidad de las empresas familiares, se han utilizado los objetivos que persiguen las organizaciones como medio para diferenciar los grupos o tipos de empresas. La existencia de la familia en la empresa puede o no incorporar, a los objetivos empresariales, otros de carácter netamente familiar como son los relacionados con la seguridad familiar, la calidad de vida o la vinculación con la sociedad.

La contrastación de la primera hipótesis ha permitido demostrar la existencia de tres tipos de empresas familiares en función de la importancia de los objetivos organizativos. El primer grupo denominado empresas con visión económica tiene una orientación netamente empresarial, el tercer grupo se caracteriza por entrelazar los objetivos económicos y familiares en un mismo nivel de importancia, mientras que el segundo grupo permanece en una posición sui-generis incorporando objetivos de seguridad familiar y de servicios, estos últimos como medidas de eficacia empresarial.

Como se ha expuesto en el desarrollo teórico, la perspectiva de recursos y capacidades dentro del campo de la empresa familiar ha identificado

**Cuadro 4.-** Análisis ANOVA y comparaciones múltiples

	GRUPOS DE EMPRESAS				ANOVA	
	Generación fundadora	Hijos de la G. fundadora	Nietos de la G. fundadora	Miembro no familiar	F	Sig
<i>G_FAMILIA</i>	-0,201	0,604	-0,752	-0,201	1,02	0,378
<i>G_COMPETITIVO</i>	0,062	-0,086	0,151	-0,184	2,34	0,072
<i>RH_MF_COMPETITIVO</i>	-0,002	-0,006	0,032	-0,024	0,05	0,985
<i>RH_MF_FAMILIAR</i>	-0,002	0,021	-0,015	-0,150	0,27	0,843
<i>RH_NF_COMPETITIVO</i>	-0,071	0,008	0,127	0,074	1,11	0,341
<i>RH_NF_FAMILIAR</i>	0,009	0,039	-0,141	0,006	0,91	0,433
<i>S_FAMILIA</i>	0,087	0,047	-0,015	-0,224	1,43	0,233
<i>S_COMPETITIVO</i>	0,040	-0,078	0,058	0,285	1,73	0,158
<i>PE_FAMILIA</i>	-0,028	0,073	0,051	-0,762	6,53	0,000
<i>PE_COMPETITIVO</i>	0,016	-0,060	0,111	0,100	0,97	0,403
Número de casos	268	324	111	29		

un variado abanico de recursos únicos de la organización familiar en contraposición con la empresa no familiar. Sin embargo, existía una escasa identificación de los procesos de dirección y gobierno como determinantes de las diferencias entre empresas familiares y su potencial vinculación como capacidades críticas. Las hipótesis 2 a 5, que identifican la relación entre los tipos de empresas familiares según los objetivos y las prácticas de dirección y gobierno, han demostrado satisfactoriamente que las empresas familiares que incorporan a la visión empresarial los objetivos familiares desarrollan prácticas (de gobierno, recursos humanos, estratégicas y sucesorias) que fusionan una filosofía orientada a la relación empresa-familia como vínculo crítico y condicionante de la existencia de la empresa familiar.

Las variables tradicionales denominadas demográficas, para valorar y analizar el comportamiento de la empresa familiar, no siempre resultan ser buenas medidas. En la presente investigación se ha demostrado que no existe una relación entre la generación que administra la empresa y los tipos de prácticas (según sus orientaciones: empresariales o familiares).

El nexo empresa-familia es mucho más complicado y etéreo que lo que se piensa. La profesionalización de la empresa familiar no está dada por la capacidad de la empresa en desvincularse de la familia, en generar estructuras formales y prácticas de mercado, sino en potenciar una coordinación óptima de sus recursos y capacidades basada en los objetivos que persigue y de esta manera incorporar la relación empresa-familia a sus procesos únicos e inimitables capaces de crear un conjunto de ventajas competitivas.

Los resultados demuestran que la familia influye en la empresa y que surge un comportamiento diferente, manifestándose en un conjunto de prácticas denominadas familiares. Por tanto, se ha presentado evidencia suficiente para dar entrada a los procesos de dirección y gobierno como capacidades que podrían generar, en la empresa familiar, una ventaja competitiva. Próximos trabajos deberán analizar la relación que existe entre las prácticas de dirección y gobierno y los resultados empresariales y familia-

res, para definir si el conjunto de prácticas es capaz de generar rentas superiores.

## BIBLIOGRAFÍA

- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. (1993): "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, núm. 1, pp. 33-46.
- ASTRACHAN, J.; JASKIEWICZ, P. (2008): "Emocional Returns and Emocional Costs in Privately held Family Businesses: Advancing Traditional Business Valuation", *Family Business Review*, vol. 21, núm. 2, pp. 139-149.
- ASTRACHAN, J.; KOLENKO, T. (1994): "A Neglected Factor Explaining Family Business: Human Resource Practice", *Family Business Review*, vol. 7, núm. 3, pp. 251-262.
- BARNEY, J. (2001): "Resource-based Theories of Competitive Advantage: A Ten-years Retrospective on the resource-Based View", *Journal of Management*, vol. 27.
- BASCO, R.; PÉREZ RODRÍQUEZ, M.J. (2005): "Perfiles de empresas familiares según la orientación de las prácticas de dirección y gobierno y su relación con resultados. Aplicación a una muestra de empresas españolas", *IV Congreso Internacional del Iberoamerican Academy of Management*. Universidade Nova de Lisboa.
- BIRLEY, S. (2001): "Owner-Manager Attitudes to Family and Business Issues: A 16 Country Study", *Entrepreneurship Theory and Practice*, (Winter), pp. 63-76.
- BIRLEY, S. (2002): "Attitudes of Owner-Managers' Children Towards Family and Business Issues: A 16 Country Study", *Entrepreneurship Theory and Practice*, (Spring), pp. 5-19.
- BIRLEY, S.; NG, D.; GODFREY, G. (1999): "The Family and the Business", *Long Range Planning*, vol. 32, núm. 6, pp. 598-608.
- BORCH, O.; HUSE, M. (1993): "Informal Strategic Networks and the Board of Directors", *Entrepreneurship Theory and Practice*, (Fall), pp. 23-36.
- CABRERA SUÁREZ, K.; SANTANA MARTÍN, D. (2000): *Órganos de gobierno de las empresas familiares*. (Documento de Trabajo). Instituto de la Empresa Familiar.
- CABRERA SUÁREZ, K.; DE SAÁ PÉREZ, P.; GARCÍA ALMEIDA, D. (2001): "The Succession Process from a Resource – and Knowledge – Based View of the Family Firm", *Family Business Review*, vol. 14, núm. 1, pp. 37-46.
- CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H.; SHARMA, P. (2005): "Trends and Directions in the Development of a

- Strategic Management Theory of the Family Firm”, *Entrepreneurship Theory Practice*, vol. 29, núm. 5, pp. 555-576.
- CLULOW, V.; BARRY, C.; GERSTMAN, J. (2007): “The Resource-Based View and Value: The Customer-Based View of the Firm”, *Journal of European Industrial Training*, vol. 31, núm. 1, pp. 19-35.
- COLLIS, D.; MONTGOMERY, C. (1995): “Competing on Resources: Strategy in the 1990s”, *Harvard Business Review*, (July-August), pp. 118-128.
- CROMIE, S.; STEPHENSON, B.; MONTEITH, D. (1995): “The management of Family Firms: An Empirical Investigation”, *International Small Business Journal*, vol. 13, núm. 4, pp. 11-34.
- DAILY, C.; DALTON, D. (1993): Board of Directors Leadership and Structure: Control and Performance Implications”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, (Spring), pp. 65-81.
- DUNN, B. (1995): “Success Themes in Scottish Family Enterprises: Philosophies and Practice Through the Generations”, *Family Business Review*, vol. 8, núm. 1, pp. 17-28.
- DYER, W. (2006): “Examining the Family Effect on Firm Performance”, *Family Business Review*, vol. 19, núm. 4, pp. 253-273.
- EDDLESTON, K.; KELLERMANN, F. (2007): “Destructive and Productive Family Relationships: A Stewardship Theory Perspective”, *Journal of Business Venturing*, vol. 22, pp. 545-565.
- FAMA, E.; JENSEN, M. (1983): “Separation of Ownership and Control”, *Journal of Law & Economics*, vol. XXVI, pp.302-325.
- FIEGENER, M.; BROWN, B.; PRINCE, R.; FILE, K. (1994): “A Comparison of Successor Development in Family and Non-family Businesses”, *Family Business Review*, vol. 7, núm. 4, pp. 313-329.
- FIEGENER, M.; BROWN, B.; PRINCE, R.; FILE, K. (1996): “Passing on Strategic Vision”, *Journal of Small Business Management*, (July), pp.15-26.
- FORD, R. (1988): “Outside Directors and the Privately-Owned Firm: Are They Necessary?”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, (Fall), pp. 49-57.
- FOSTER, A. (1995): “Developing Leadership in the Successor Generation”, *Family Business Review*, 8, núm. 3, pp. 201-209.
- GARCÍA ÁLVAREZ, E.; LÓPEZ SINTAS, J.; SALDAÑA GONZALVO (2002): “Socialization Patterns of Successors in First – To Second – Generation Family Businesses”, *Family Business Review*, vol. 15, núm. 3, pp. 189-203.
- GARCÍA TENORIO, J.; PÉREZ RODRÍGUEZ, M.J. (1998): “Técnicas de investigación cuantitativas: agrupación de elementos (análisis discriminante)”, *IV Taller de Metodología de ACEDE*.
- GÓMEZ MEJÍA, L.; NUÑEZ NICKEL, M.; GUTIÉRREZ, I. (2001): “The Role of Family Ties in Agency Contracts”, *Academy of Management Journal*, vol. 44, núm. 1, pp. 81-95.
- HABBERSHON, T.; WILLIAMS, M. (1999): “A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms”, *Family Business Review*, vol. 12, núm. 1, pp. 1-25.
- HALL, A. (2002): “Towards an Understanding of Strategy Processes in Small Family Business”, en Fletcher [ed.]: *Understanding The Small Business*. Routledge in Small Business.
- HARRIS, D.; MARTÍNEZ, J.; WARD, J. (1994): “Is Strategy Different for the Family-Owned Business?”, *Family Business Review*, vol. 7, núm. 2, pp. 150-174.
- HE, L. (2008): “Do Founders Matter? A Study of Executive Compensation, Governance Structure and Firm Performance”, *Journal of Business Venturing*, vol. 23, núm. 3.
- HOFFMAN, J.; HOELSCHER, M.; SORENSON, R. (2006): “Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory”, *Family Business Review*, vol. 19, núm. 2, pp. 135-145.
- JASKIEWICZ, P.; KLEIN, S. (2007): “The Impact of Goal Alignment on Board Composition and Board Size in Family Businesses”, *Journal of Business Research*, vol. 60, pp. 1080-1089.
- JOHNSON, J.; DAILY, C.; ELLSTRAND, A. (1996): “Boards of Directors: A Review and Research Agenda”, *Journal of Management*, vol. 22, pp. 409-438.
- JONOVIC, D. (1989): “Outside Review in a Wider Context: An Alternative to the Classic Board”, *Family Business Review*, vol. 2, núm. 2, pp. 125-140.
- KIRCHHOFF, B.; KIRCHHOFF, J. (1987): “Family Contributions to Productivity and Profitability Small Businesses”, *Journal of Small Business Management*, (October), pp. 25-31.
- LANSBERG, I. (1983): “Managing Human Resources in Family Firms: Problem of Institutional Overlap”, *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 39-46.
- LE BRETON-MILLER, I.; MILLER, D. (2006): “Why do Some Family Businesses Out-Compete? Governance, Long-Term Orientation, and Sustainable Capability”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, (November), pp. 731-746.
- LEE, M.; ROGOFF, E. (1996): “Research Note: Comparison of Small Businesses with Family Participation versus Small Businesses Without Family Participation: An Investigation of Differences in Goals, Attitudes and Family/Business Conflict”, *Family Business Review*, vol. 9, núm. 4, pp. 423-437.
- LEÓN GUERRERO, A.; MCCANN III, E.; HALEY JR., J. (1998): “A Study of Practice Utilization in Family

- Businesses”, *Family Business Review*, vol. 11, núm. 2, pp. 107-120.
- LYLES, M.; BAIRD, I.; ORRIS, B.; KURATKO, D. (1993): “Formalized Planning in Small Business: Increasing Strategic Choices”, *Journal of Small Business Management*, (April), pp. 38-50.
- MCCANN, J.; LEÓN GUERRERO, A.; HALEY JR., J. (2001): “Strategic Goals and Practices of Innovative Family Businesses”, *Journal of Small Business Management*, vol. 39, núm. 1, pp. 50-59.
- MCCONAUGHY, D. (2000): “Family CEO vs. Non-family CEO in the Family-Controlled Firm: An Examination of the Level and Sensitivity of Pay to Performance”, vol. 13, núm. 2, pp. 121-131.
- MERZ, R.; SAUBER, M. (1995): “Profiles of Managerial Activities in Small Firms”, *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 551-564.
- MORRIS, M.; WILLIAMS, R.; ALLEN, J.; ÁVILA, R. (1997): “Correlates of Success in Family Business Transitions”, *Journal of Business Venturing*, vol. 12, pp. 385-401.
- PETERAF, M. (1993): “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View”, *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-191.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. (1978): *The External Control of Organization*. New York: Harper & Row.
- REID, R.; ADAMS, J. (2001): “Human Resource Management- a Survey of Practices Within Family and Non-Family Firms”, *Journal of European Industrial Training*, vol. 25, núm. 6-7, pp. 310-320.
- ROBINSON R.; PEARCE II, J. (1983): “The Impact of Formalized Strategic Planning on Financial Performance in Small Organizations”, *Strategic Management Journal*, vol. 4, pp. 197-207.
- SÁNCHEZ QUIRÓS (2002): *Una orientación estratégica para las configuraciones organizativas de éxito: un test de la alineación entre la estrategia, la cultura y la estructura en los hoteles españoles*. (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid.
- SCHIEIN, E. (1983): “The Role of the Founder in Creating Organizational Culture”, *Organizational Dynamics*, (Summer), pp. 13-28.
- SCHWARTZ, M.; BARNES, L. (1991): “Outside Board and Family Business: Another Look”, *Family Business Review*, vol. 4, núm. 3, pp. 269-285.
- SHARMA, P.; CHRISMAN, J.; CHUA, J. (1997): “Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges”, *Family Business Review*, vol. 10, núm. 1, pp. 1-35.
- SHARMA, P.; CHUA, J.; CHRISMAN, J. (2000): “Perceptions About the Extent of Succession Planning in Canadian Family Firms”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 17, núm. 3, pp. 233-244.
- SIMON, H. (1957): *El comportamiento administrativo*. Madrid: Aguilar.
- SORENSEN, R. (2000): “The Contribution of Leadership Style and Practice to Family and Business Success”, *Family Business Review*, vol. 13, núm. 3, pp. 183-200.
- TAGIURI, R.; DAVIS, J. (1996): “Bivalent Attributes of Family Business”, *Family Business Review*, vol. 9, núm. 2.
- WHISLER, T. (1988): “The Role of the Board in the Threshold Firm”, *Family Business Review*, vol. 1, núm. 3, pp. 309-321.