



UNIVERSIDAD DE MURCIA
ESCUELA INTERNACIONAL DE DOCTORADO

**Prácticas de recursos humanos en la
empresa familiar: efectos de la
profesionalización en los resultados**

Dña. Eloísa Vicente Sánchez

2021



UNIVERSIDAD DE MURCIA

ESCUELA INTERNACIONAL DE DOCTORADO

Doctorado en Ciencias de la Empresa

**Prácticas de recursos humanos en la empresa familiar:
efectos de la profesionalización en los resultados**

TESIS DOCTORAL

Presentada por: **Dña. Eloísa Vicente Sánchez**

Dirigida por: **Dr. D. Antonio Aragón Sánchez. Universidad de Murcia.**

Dr. D. Gregorio Sánchez Marín. Universidad de Alcalá.

2021

AGRADECIMIENTOS

A Gregorio Sánchez Marín por su ayuda y acompañamiento no solo en este trabajo sino a lo largo de toda mi carrera universitaria, además de un extraordinario tutor y director, un amigo.

A Antonio Aragón Sánchez por su apoyo constante, su respaldo y su incalculable ayuda en la dirección de esta tesis.

A Antonio José Carrasco Hernández por su inestimable e incondicional colaboración en el estudio estadístico, sin él no existiría este trabajo.

A mis compañeros del Departamento de Organización de Empresas y Finanzas, Encarni, Raquel, Nuria, Alicia, Fernando y tantos otros que me han animado a lo largo de este camino.

A mis compañeros de trabajo Ana, Fernando, Eli y Daniel que han suplido generosamente mis distracciones y descuidos.

A Vicente Vicente Ortega, Catedrático de Anatomía Patología, ejemplo para mí de constancia y dedicación a la Universidad de Murcia.

A mis hermanos y mi hermana Raquel, por darme aliento y consuelo en los momentos de mayor dificultad.

A mi familia, por estar siempre a mi lado.

A mi padre: Paco Vicente Ortega.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	8
CAPITULO 1 – LA EMPRESA FAMILIAR: CONCEPTUALIZACIÓN, MODELOS Y TEORÍAS.....	14
1.1. LA EMPRESA FAMILIAR: RELEVANCIA Y DELIMITACIÓN.....	15
1.1.1. Relevancia económica de la empresa familiar.	15
1.1.2. Definición de la empresa familiar.	18
1.1.3. Fortalezas y debilidades de la empresa familiar.....	25
1.1.3.1. Fortalezas	25
1.1.3.2. Debilidades.....	27
1.2. MODELOS DE EMPRESA FAMILIAR.....	30
1.2.1. Modelos estáticos: modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1986).....	30
1.2.2 Modelos evolutivos	32
1.2.2.1. Modelo de Dyer (1986)	32
1.2.2.2. Modelo de Ward (1987)	33
1.2.2.3 Modelo de Ward (1991).....	35
1.2.2.4 Modelo evolutivo tridimensional de Gersick, Davis, McCollon, Hampton y Lansberg (1997)	37
1.2.2.5. Modelo de Dyer (2003)	40
1.2.2.6 Modelo de Gallo y Amat (2003)	41
1.2.2.7 El Modelo de Gallo (2004).....	43
1.2.2.8. Modelo de Dekker, Lybaert, Steijvers, Depaire y Mercken (2012)	44
1.3. PERSPECTIVAS TEÓRICAS EN LA INVESTIGACIÓN SOBRE LA EMPRESA FAMILIAR.....	47
1.3.1 Principales líneas de investigación en empresa familiar.....	47
1.3.2. Perspectivas teóricas fundamentales sobre empresa familiar	49
1.3.2.1 Teoría de recursos y capacidades.....	49

1.3.2.2 Teoría de la agencia.....	51
1.3.2.3 Teoría del servidor (stewardship)	53
1.3.2.4. Teoría de la riqueza socioemocional (SEW)	54
1.3.2.5. Teoría del sesgo de bifurcación.....	57
1.4 PRINCIPALES CONCLUSIONES	60
CAPITULO 2 – PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y PROFESIONALIZACION DE LA EMPRESA FAMILIAR	63
2.1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y PRÁCTICAS DE ALTO RENDIMIENTO	64
2.1.1. Prácticas de alto rendimiento y resultados de la empresa.....	64
2.1.2. El modelo AMO de prácticas de recursos humanos	66
2.2. PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA FAMILIAR: CARACTERÍSTICAS Y ORIENTACIÓN.....	67
2.2.1. La gestión de recursos humanos en la empresa familiar.....	67
2.2.2. Orientación de las prácticas de recursos humanos en la empresa familiar	69
2.2.2.1. Prácticas de reclutamiento y selección	70
2.2.2.2. Prácticas de formación y desarrollo	70
2.2.2.3. Prácticas de evaluación y retribución.....	71
2.2.2.4. Prácticas de participación y comunicación	72
2.3. PROFESIONALIZACIÓN Y PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA FAMILIAR	73
2.3.1. La profesionalización de la empresa familiar.....	73
2.3.2. Profesionalización de las prácticas de recursos humanos y efecto en los resultados de la empresa familiar.....	75
2.4. IMPLICACIÓN FAMILIAR Y PROFESIONALIZACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	81
2.4.1. Implicación familiar en la propiedad y profesionalización de prácticas de recursos humanos.....	82

2.4.2. Implicación familiar en la dirección y profesionalización de prácticas de recursos humanos.....	85
2.4.3. Efectos en los resultados de la empresa familiar de la relación implicación familiar-profesionalización de prácticas de recursos humanos	87
2.4.4. La influencia del sesgo de bifurcación.....	90
2.5. MODELO TEÓRICO Y SÍNTESIS DE RELACIONES PROPUESTAS.....	93
CAPITULO 3 – METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	95
3.1. MUESTRA Y RECOLECCIÓN DE DATOS	96
3.2. MEDICIÓN DE VARIABLES.....	103
3.2.1. Prácticas de recursos humanos	103
3.2.2. Resultados de la empresa	106
3.2.3. Implicación familiar en propiedad y dirección de la empresa.....	106
3.2.4. Presencia de empleados familiares.....	107
3.2.5. Variables de control	107
3.3. MODELOS ESTRUCTURALES PARA EL ANÁLISIS ESTADÍSTICO.....	108
CAPITULO 4 – RESULTADOS	110
4.1. CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LA MUESTRA	111
4.2. AJUSTE DEL MODELO GLOBAL	112
4.3. MODELO DE MEDIDA	115
4.4. MODELO DE ORDEN SUPERIOR	119
4.5. MODELO ESTRUCTURAL.....	123
CONCLUSIONES.....	137
BIBLIOGRAFÍA.....	147

INTRODUCCIÓN

La importancia de la empresa familiar en la sociedad y en la economía es algo indiscutible y así se pone de manifiesto en todos los indicadores, tanto sociales como económicos. Según datos más recientes que aporta el Instituto de la Empresa Familiar (2020) (IEF, <http://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/>), en España se estima que hay 1,1 millones de empresas familiares (el 89% sobre el total de las empresas), generadoras del 67% del empleo privado (6,5 millones de puestos de trabajo) y del 57,1% del PIB del sector privado.

A nivel mundial la empresa familiar sigue igualmente siendo la forma dominante de estructura empresarial. Tanto en Europa como en América Latina, Estados Unidos o Asia su representación en el total de empresas supera el 70%, genera entre el 45% y el 80% del PIB y crea en torno al 50% del empleo. En concreto en la Unión Europea se estima que hay 14 millones de empresas que se consideran familiares y que crean más de 60 millones de trabajos en el sector privado. En Estados Unidos, que es otro mercado de referencia, las empresas familiares ocupan el 80% del entramado empresarial generando más del 50% del empleo privado.

La evidencia pone de manifiesto que las empresas familiares pueden realizar una gestión empresarial tan profesional y competitiva como cualquier otro tipo de empresas, si son capaces de aprovechar su condición familiar para aportar un valor añadido a esta gestión. Esta condición familiar puede dar lugar a que el negocio se asiente sobre valores tan importantes como la lealtad, el compromiso y la confianza, que consiguen aportar a la organización unidad y estabilidad. Pero hay que tener en cuenta que dicha condición también puede ocasionar que se trasladen al negocio retos y dificultades que vienen derivados del ámbito familiar. Solo se conseguirá la excelencia empresarial si la empresa familiar es capaz de aprovechar las ventajas que provienen de su condición familiar y las que derivan de la organización empresarial y los objetivos, intereses y valores del negocio y de la familia se encuentran alineados.

Una de las funciones clave para alcanzar dicha excelencia por parte de la empresa familiar tiene que ver con el modo de gestionar a sus empleados, aspecto en el que se centra esta tesis doctoral. Efectivamente, la dirección de recursos humanos es una disciplina que ha despertado un creciente interés en las últimas décadas como consecuencia del papel estratégico que desempeña en la creación y mantenimiento de la ventaja competitiva de las organizaciones. Numerosas investigaciones indican que cuando las organizaciones son capaces de gestionar efectivamente a sus empleados –a través de la adaptación de diversas configuraciones eficientes de

prácticas de recursos humanos– obtienen mejoras en sus resultados a diferentes niveles (Jackson et al., 2014; Jiang et al., 2012).

Sin embargo, aún encontramos este campo de conocimiento en una etapa embrionaria en el contexto de las empresas familiares. Y es que la concurrencia de las motivaciones de la familia (interesada en el cuidado, la igualdad y la armonía de los miembros familiares) y el negocio (cuyo objetivo es la prestación de servicios o producción de bienes para la sostenibilidad económica y el beneficio) pueden condicionar la toma de decisiones en el desarrollo de políticas de gestión de recursos humanos de la empresa familiar, haciendo más complejas las decisiones desde el punto de vista de la excelencia empresarial. Así, a menudo, las empresas familiares se enfrentan a encrucijadas en decisiones relativas, por ejemplo, a la orientación más o menos profesionalizada o formalizada de sus prácticas de recursos humanos, a la concepción más o menos altruista de sus relaciones con los empleados o al grado de diferenciación de las políticas de personal cuando se gestionan empleados familiares y no familiares.

La literatura, efectivamente, ha puesto de manifiesto claras diferencias entre empresas familiares y no familiares con relación a la orientación de su gestión de recursos humanos. Las empresas familiares se caracterizan por un menor desarrollo y formalización de sus políticas de recursos humanos, de tal forma que en los procesos de selección suelen tener en cuenta en mayor medida criterios basados en la adecuación del candidato a la cultura y valores de la entidad. Además, estas empresas suelen desarrollar acciones formativas más informales y apostar por evaluaciones informales y espontáneas ligadas a una retribución fija y basada en la antigüedad. Esta orientación más informal que imprime la empresa familiar supone, además, una menor eficiencia general de sus políticas de recursos humanos –en comparación con las de la empresa no familiar– desde el punto de vista de los resultados de la empresa.

Sin embargo, la literatura desarrollada hasta el momento ha tratado esta línea de investigación de forma demasiado genérica y superficial, principalmente enfocada en analizar políticas aisladas de recursos humanos a nivel directivo (en la mayoría de los casos estudiando políticas de retribución y/o formación) y centrada en hacer simples comparaciones entre la orientación de dichas políticas entre empresa familiar y no familiar. En este sentido, algunos estudios han puesto de manifiesto la heterogeneidad de las empresas familiares cuando se trata del diseño y orientación de sus políticas de recursos humanos, concluyendo que las empresas familiares

pueden implantar determinadas políticas de recursos humanos tanto o más formalizadas y profesionalizadas que las de las empresas no familiares y que el grado de formalización de las políticas de personal puede variar significativamente de unas empresas familiares a otras dependiendo de factores contingentes que incluyen, por ejemplo, el tipo de empleado –familiar vs. no familiar- al que se orientan las políticas, el grado de implicación familiar en la gestión empresarial o la preponderancia de objetivos no económicos de la familia propietaria.

La falta de un conocimiento más específico y de más claros consensos en la literatura sobre la gestión de recursos humanos en la empresa familiar sugiere, pues, que la investigación debe profundizar en la eficiencia de las potenciales combinaciones de enfoques formales e informales de políticas de recursos humanos dentro de la empresa familiar y en sus posibles consecuencias –positivas y negativas– sobre el capital humano, el compromiso y el rendimiento de los empleados familiares y no familiares. Aunque algunos académicos ya han iniciado recientemente esta exploración, la investigación es todavía limitada, presentando ciertas lagunas teóricas –debido a la falta de una base conceptual suficientemente sólida y adaptable a la idiosincrasia de las empresas familiares– y empíricas –por la falta de análisis sistémicos de la gestión de recursos humanos que incluyan amplios conjuntos de prácticas y consideren factores determinantes y moderadores clave.

Esta tesis, por tanto, se concibe para tratar de superar parte de estas limitaciones y gaps identificados mediante la aportación de nuevas evidencias empíricas en el complejo e idiosincrático contexto de la gestión de recursos humanos en la empresa familiar. Específicamente, el **objetivo principal** de esta investigación es analizar en qué medida el grado de formalización o profesionalización de las prácticas de recursos humanos en la empresa familiar –que refleja las preferencias de la familia propietaria en relación con objetivos económicos o socioemocionales- impacta en los resultados de la organización, incluyendo el análisis del potencial efecto de la implicación familiar en la propiedad y dirección familiar, así como el nivel de presencia de empleados familiares vs. no familiares en el negocio. Este objetivo principal se ramifica en varios interrogantes u **objetivos específicos** que van a servir de guía para el planteamiento de este proyecto:

1. Analizar el efecto de la orientación y grado de profesionalización/formalización de las prácticas de recursos humanos de la empresa familiar, tanto a nivel individual (reclutamiento y selección; formación y desarrollo; evaluación y

retribución; comunicación y participación) como a nivel global, en los resultados económico-financieros de la empresa familiar.

2. Examinar en qué medida la orientación y grado de profesionalización/formalización de las políticas de recursos humanos se ve moderada por la implicación familiar en la propiedad y dirección de la empresa y cómo dicha moderación afecta a los resultados económico-financieros de la empresa familiar.
3. Analizar en qué medida la orientación más o menos profesionalizada/formalizada de las prácticas de recursos humanos de la empresa familiar viene determinada por el peso o preponderancia de los empleados familiares en el negocio y cómo su presencia puede moderar las relaciones entre formalización y resultados económico-financieros.

Para abordar estos objetivos y las hipótesis de investigación que se derivan de los mismos, se adopta conceptualmente un marco teórico multidisciplinar y adaptado a las particularidades de la empresa familiar, que incluye a las teorías de recursos y capacidades, de la agencia y de la preservación de la riqueza socioemocional, que permiten analizar y comprender adecuadamente los determinantes de la formalización de las prácticas de recursos humanos en la empresa familiar y sus potenciales consecuencias en términos económicos y no económicos. Para el contraste empírico de estas proposiciones e hipótesis, esta investigación utiliza una muestra representativa de 507 empresas familiares españolas de tamaño medio pertenecientes a los sectores industrial y de servicios

Con este planteamiento se espera contribuir a un mejor y más amplio conocimiento de los determinantes y consecuencias del diseño y orientación de las prácticas de recursos humanos en la empresa familiar. Es esperable que nuestros hallazgos apoyen el efecto positivo que la profesionalización/formalización de prácticas de recursos humanos tiene en los resultados de la empresa familiar. Asimismo, se espera que la implicación familiar en la propiedad y dirección de la empresa tenga un efecto negativo en el grado de profesionalización de la gestión de recursos humanos y que a mayor implicación familiar menor sea el efecto de dicha profesionalización en los resultados de la empresa. Finalmente, se espera que la preponderancia de empleados familiares en el negocio ejerza un efecto negativo en las relaciones anteriores como consecuencia del mayor sesgo de bifurcación o

asimetría en el diseño e implantación de prácticas de recursos humanos para el conjunto de empleados de la empresa.

Esta tesis doctoral se estructura de la siguiente forma. En el capítulo primero se describe el estado actual de la literatura en el ámbito de la empresa familiar, a través del análisis de los diferentes modelos y teorías que permiten entender adecuadamente las características, comportamiento, preferencias y toma de decisiones en la empresa familiar. En el capítulo segundo se plantea el modelo teórico general de investigación que da pie al planteamiento y justificación de las hipótesis de investigación que determinan las relaciones entre profesionalización/formalización de prácticas de recursos humanos y resultados de la empresa familiar. En el tercer capítulo se describe la metodología de la investigación empírica, haciendo referencia a la muestra y recolección de información, medidas y operacionalización de las variables y modelos estadísticos utilizados para el contraste de hipótesis. En el cuarto capítulo se presentan los resultados obtenidos del análisis empírico, tanto descriptivos como explicativos vinculados a la aceptación o rechazo de las hipótesis. Finalmente, se presentan y discuten las conclusiones de esta investigación, se sintetizan sus principales contribuciones académicas y para la práctica empresarial y se presentan las líneas futuras de investigación que potencialmente se derivan de esta tesis doctoral.

CAPITULO 1 – LA EMPRESA FAMILIAR: CONCEPTUALIZACIÓN, MODELOS Y TEORÍAS.

1.1. LA EMPRESA FAMILIAR: RELEVANCIA Y DELIMITACIÓN.

1.1.1. Relevancia económica de la empresa familiar.

Las empresas familiares dominan el panorama económico mundial. De acuerdo con los datos del Family Firm Institute, más de dos tercios de las empresas del mundo se consideran empresas familiares, que generan aproximadamente entre el 70-80% del PIB mundial anual y crean alrededor del 50-80% de los empleos en la mayoría de los países del mundo (Family Firm Institute, 2017). En Estados Unidos, más de un tercio de las empresas S&P 500 son propiedad / controladas y / o administradas por la familia fundadora, las empresas familiares suponen el 64% del PIB (De Massis et al., 2018). La importancia de las empresas familiares es similar en Europa, y también contribuyen significativamente al crecimiento de las economías en el sur y el este de Asia, América Latina y África.

En la Unión Europea hay aproximadamente 14 millones de empresas familiares, que dan trabajo a más de 60 millones de profesionales en el sector privado. Además, de las 100 empresas más importantes de la Unión Europea, el 25% son empresas familiares (Comisión Europea, 2008a, 2008b)

Los informes de 2008 de la Comisión Europea (2008a y 2008b) señalan que la participación de las empresas familiares en el tejido empresarial se encuentra entre el 25% en Rumanía y el 95% en países como Dinamarca, Alemania o Eslovaquia, tienen una contribución al PIB que varía entre el 30% y el 60% según el país de referencia, y generan alrededor de un 40-45% del empleo en la mayoría de los países.

Si consideramos el tamaño de las empresas familiares en la Unión Europea, la mayoría son pymes o microempresas, aunque algunas de las empresas con mayor dimensión son familiares. Con respecto al sector de actividad, las empresas familiares se encuentran representadas en todos los sectores, aunque esta representación es mayor en los sectores económicos más tradicionales e intensivos en mano de obra, como la construcción, agricultura, manufacturas, comercio y turismo (Sánchez de la Vega, 2009).

En España, el Instituto de Empresa Familiar-Red de Cátedras Empresa Familiar (2015) señalan que casi el 90% de las empresas españolas son de carácter familiar, generando dos tercios del empleo privado y aproximadamente el 60% del valor añadido bruto del país. Este porcentaje, de aproximadamente el 90%, varía en

función del tamaño, siendo muy inferior en empresas familiares grandes, y en función de las comunidades autónomas, oscilando entre el 84,4% de las empresas totales del País Vasco y el 94,3% de Castilla-La Mancha. La tabla 1.1 muestra con mayor detalle la distribución de empresas familiares y no familiares por Comunidades Autónomas.

TABLA 1.1. DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES POR CCAA

CCAA	FAMILIARES	NO FAMILIARES	TODAS	%EMPRESAS FAMILIARES
Andalucía	154.936	13.719	168.655	91,9%
Aragón	28.091	3.970	32.061	87,6%
Asturias	17.654	1.732	19.386	91,1%
Baleares	29.946	4.682	34.628	86,5%
C. Valenciana	132.032	12.873	144.905	91,1%
Canarias	48.344	5.677	54.021	89,5%
Cantabria	5.322	455	5.777	92,1%
Castilla-La Mancha	43.477	2.612	46.089	94,3%
Castilla y León	27.279	2.941	30.220	90,3%
Cataluña	207.793	34.888	242.681	85,6%
Extremadura	16.069	1.500	17.569	91,5%
Galicia	62.900	5.178	68.078	92,4%
La Rioja	6.443	860	7.303	88,2%
Madrid	215.146	36.138	251.284	85,6%
Murcia	30.907	2.511	33.418	92,5%
Navarra	13.047	2.104	15.151	86,1%
País Vasco	42.557	7.858	50.415	84,4%
ESPAÑA	1.084.617	137.024	1.221.641	88,8%

Fuente: IEF-Red de cátedras empresa familiar (2015).

Atendiendo a la distribución de empresas familiares según el tamaño, el informe de KPMG (2015) para el Instituto de Empresa Familiar, establece que, aproximadamente un 20% de las 100 empresas de mayor tamaño son empresas familiares. Así, Inditex y Mercadona, que son empresas familiares españolas, se encuentran entre las 100 empresas familiares más grandes del mundo y entre las que tienen mejor reputación. Con respecto a este aspecto, de las 20 empresas con

mejor reputación en España, 8 de ellas pueden ser consideradas empresas familiares.

Con respecto al sector de actividad, información que se muestra con mayor detalle en la tabla 1.2, el Instituto de Empresa Familiar-Red Cátedras Empresa Familiar (2015) afirman que las empresas familiares españolas predominan en los sectores económicos primario e industrial (excepto actividades de suministros), comercio, construcción y hostelería, y tienen menor peso en los sectores inmobiliarios, servicios financieros y seguros o actividades relacionadas con el ocio. Por tanto, las empresas familiares tienen mayor presencia en los sectores de actividad más tradicionales.

TABLA 1.2. EMPRESAS FAMILIARES Y NO FAMILIARES POR SECTORES

SECTOR DE ACTIVIDAD	EMPRESA FAMILIAR	EMPRESA NO FAMILIAR
Agricultura, Ganadería, Silvicultura, pesca	85%	15%
Industria Manufacturera	83%	17%
Suministros (energía, agua, saneamientos, etc.)	65%	35%
Construcción	90%	10%
Comercio	83%	17%
Transporte y Almacenamiento	80%	20%
Hostelería	81%	19%
Información y Comunicaciones	78%	22%
Servicios financieros, de seguros e inmobiliarios	55%	45%
Actividades profesionales, administrativas y	65%	35%
Educación, Sanidad, Defensa y Seguridad	65%	35%
Actividades artísticas, recreativas y de ocio	59%	41%
Otros servicios	78%	32%

Fuente: IEF-Red de Cátedras Empresa Familiar (2015).

Según los citados autores, el peso de las empresas familiares en el valor añadido bruto (VAB) representa el 57,1% del generado por el total de empresas que tienen la forma jurídica de sociedades anónimas y sociedades limitadas existentes en España. Si desglosamos estos datos por tamaño de empresa, aquellas empresas familiares con menos de 2 millones de euros de facturación y menos de 10 trabajadores son responsables del 87% del VAB privado que producen todas las empresas de este tamaño y las empresas familiares que superan los 2 millones de

euros de facturación y con más de 10 trabajadores, producen en torno al 46% del VAB generado en el total de empresas de este tamaño.

En cuanto al empleo, el empleo creado por las empresas familiares supone el 66,7% del total generado por todas las empresas con forma jurídica de sociedad anónima o sociedad limitada en España en el año 2013 (IEF-Red Cátedras Empresa Familiar, 2015). En este sentido, el Instituto Nacional de Estadística (2016) aporta la información que se recoge en la tabla 1.3 sobre los porcentajes estimados del número de empresas, total de personas ocupadas y facturación de las empresas familiares en el año 2015, atendiendo al tamaño de éstas.

TABLA 1.3. EMPRESAS FAMILIARES POR TAMAÑO

TAMAÑO	EMPRESAS	OCUPADOS	FACTURACIÓN
Menos de 10	84,1%	79,1%	57,9%
De 10 a 49	61,7%	58,4%	54,6%
De 50 a 199	43,6%	42,3%	39,1%
De 200 a 999	25,0%	23,7%	20,4%
De 1.000 o más	19,9%	19,8%	15,1%
TOTAL	82,8%	49,9%	38,0%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2016).

De esta tabla se pueden extraer los siguientes datos representativos: del total de empresas, el 82,8% son empresas familiares, que representan el 38% del volumen de facturación total y el 49,9% de ocupación. Del total de las empresas con menos de 10 empleados, el 84,1% son empresas familiares, representando el 79,1% de la ocupación de las empresas de este tamaño; el 57,9% de la facturación total de empresas de menos de 10 trabajadores proceden de empresas familiares. Por otra parte, del total de las empresas con más de 1.000 empleados menos de un 20% se consideran empresas familiares.

1.1.2. Definición de la empresa familiar.

No existe unanimidad acerca de la definición de la empresa familiar, debido a que las empresas familiares son muy heterogéneas y representan a organizaciones con características muy diferentes. Las diferencias que existen en el tamaño u organización, entre otras, obligan a llevar a cabo una definición genérica que permita

englobarlas a todas. No obstante, todas las definiciones tienen en común la consideración de que la empresa y la familia son dos realidades sociales diferentes con objetivos diferenciados y de cuya unidad surge una nueva realidad que es la empresa familiar, cuyo éxito y supervivencia está supeditado al equilibrio e interacciones entre el desarrollo de la familia y el del negocio (Monreal-Martínez y Sánchez-Marín, 2012).

Rus-Rufino y Rodríguez-Fernández (2005) consideran a la familia como una organización que nace a partir del matrimonio o consentimiento de dos personas, que se encuentra en cualquier sociedad y permanece en el tiempo, y que tiene como funciones principales el cuidado y desarrollo de sus miembros y la transmisión de sus valores y su tradición cultural a todos aquellos que pertenecen a ella. Por otra parte, la empresa es una organización social que hace uso de recursos variados para conseguir sus fines y cuyo objetivo es producir y obtener resultados.

Sobre esta base, las definiciones a nivel institucional (tabla 1.4) tratan de recoger estas interacciones entre familia y empresa. Así, en 2008 el *European Family Businesses*¹ (EFB) establece la definición oficial de empresa familiar, entendiéndose que: “una compañía sin importar su tamaño es considerada empresa familiar si cumple las siguientes condiciones: a) la mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundaron la empresa; o son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s); b) la mayoría de los votos puede ser directa o indirecta; c) al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía; d) a las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social” (<https://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/definition>). Esta definición es igualmente compartida por el Family Business Network (2016).

¹ Asociación Europea de Empresas Familiares, creada en 1997, y formada por las asociaciones nacionales que representan a propietarios y empresas familiares.

TABLA 1.4. DEFINICIONES INSTITUCIONALES DE EMPRESA FAMILIAR

Organismo	Propiedad (mínimo exigido)	Control y gestión
Les Hénokiens (International Association of Bicentenary Family Companies) (1981)	La familia debe poseer la empresa o ser el accionista mayoritario y en el consejo de administración o en la dirección de ésta, debe haber un miembro de la familia fundadora (o descendientes).	Las empresas deben ser gestionadas al menos por un miembro de la familia
DGPYME (De España, G.,2008)	La empresa es propiedad de una o varias familias.	En la administración y gestión del negocio participa el grupo familiar.
European Family Businesses-Instituto de Empresa Familiar (2008-2015)	Mayoría de votos directa o indirecta (25% en empresas que cotizan en bolsa con la propiedad fragmentada en la que la familia como accionista mayoritario posea menos del 50% de los votos, pero influye de manera decisiva en los asuntos importantes del gobierno corporativo) en posesión del fundador/es, cónyuges, padres, hijos, heredero/s o personas que hayan adquirido las acciones.	Al menos un representante de la familia
Instituto de empresa-Banca March (2012)	Una empresa es familiar cuando al menos el 20% de sus acciones son propiedad de una familia o un grupo familiar.	En el consejo de administración de la empresa hay al menos un miembro de la familia.
Family Business Network International (2016)	En empresas cotizadas, aquellas en que la mayoría de votos directa o indirecta (25% en empresas que cotizan en bolsa) en posesión del fundador/es, cónyuges, padres, hijos, heredero/s o personas que hayan adquirido las acciones.	Al menos un representante de la familia

Fuente: Elaboración propia.

En 2015 el Instituto de Empresa Familiar (IEF) matiza el apartado d) de esta definición, afirmando que se refiere a empresas en las que la mayoría de los votos no está en manos de la familia pero que ésta tiene una participación en el capital suficiente para ejercitar una influencia decisiva en el negocio.

Adicionalmente, el IEF, partiendo de la definición de empresa familiar del EFB anteriormente descrita, considera que además de estas variables cuantificables, para definir a la empresa familiar hay que añadir un aspecto cualitativo, como es el deseo de transmitir el negocio familiar a las siguientes generaciones. La necesidad de garantizar la continuidad generacional debe ser un objetivo estratégico de este tipo de empresas, que se manifiesta en el anhelo de los propietarios fundadores y de las siguientes generaciones de que la propiedad, la administración y el gobierno de la empresa perdure en la familia.

A este respecto, el informe del Instituto de Empresa-Banca March (2012, p.1) define a la empresa familiar cotizada como “la empresa en la que un individuo o grupo familiar posee al menos el 20% de acciones de la empresa y en la que al menos un miembro de la familia está presente en el Consejo de Administración”.

A estas características *Les Hénokiens* (1981) (Asociación de Empresas Familiares Bicentenarias), añaden que la familia debe poseer la empresa o ser el accionista mayoritario y un miembro de la familia fundadora (o descendientes) debe estar en la dirección o en el consejo de administración (<https://www.henokiens.com/content.php?id=4&lq=en>).

Podríamos sintetizar las definiciones institucionales con la que aporta la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa (DGPYME) (2008, p.15), que establece que “una empresa es familiar cuando una parte esencial de su propiedad está en manos de una o varias familias, cuyos miembros intervienen de forma decisiva en la administración y dirección del negocio”.

De este modo, la definición de la DGPYME (2008), delimita las características de la empresa familiar que han sido objeto de conceptualización por parte de los académicos y que se recogen en la tabla 1.5: un grupo familiar concentra la propiedad de la empresa; un grupo familiar participa en la administración/gobierno y/o gestión de la empresa; y existe la intención de transmitir los valores empresariales propios de la familia.

Así, Rus-Rufino y Treviño-Rodríguez (2017) definen a la empresa familiar como una mezcla de dos realidades, la empresa y la familia, que tienen funciones y fines propios, que influyen unos en otros y que producen una identidad propia debido a esta interrelación. La particularidad de este tipo de empresas es que pertenecen a una familia que trabaja en ella, que es propietaria de la misma, que controla la toma de decisiones o todo a la vez.

En este sentido, tradicionalmente los dos aspectos más utilizados para definir la empresa familiar han sido la propiedad y la gestión. Las empresas familiares son aquellas organizaciones cuya propiedad y toma de decisiones se encuentra en manos de personas pertenecientes a un grupo con vinculación afectiva (Carsrud, 1994). En el caso de la propiedad, hay cierto consenso acerca de que el capital mayoritario de la empresa debe estar en manos de la familia, es decir, al menos el 50% del mismo (Gallo y Sveen, 1991).

Con respecto a la gestión, existe un menor consenso entre los autores. Para algunos existe empresa familiar cuando una única familia posee la propiedad o el control mayoritario del negocio, estén implicados directamente o no lo estén, otros componentes de la familia en la empresa y sea o no considerada por ellos como una empresa familiar (Rosenblatt et al., 1985). Una empresa familiar es una organización en la que la propiedad o gobierno está en manos de una familia, que pone en práctica unos valores y principios concretos, que la distinguen de otro tipo de empresas (Casillas et al., 2014). Para otros autores, para que una empresa se considere como empresa familiar es suficiente con que algunos de los miembros de la familia participen en la gestión de la misma. Sin embargo, Daily y Dollinger (1993) establecen que sería necesario que la empresa estuviese gestionada por la familia, no incluyéndose por tanto en el concepto de empresa familiar a aquellas empresas que se encuentren gestionadas por profesionales externos a la empresa.

Además de estos criterios, propiedad y gestión, diversos autores utilizan otros elementos para definir a este tipo de empresas como, por ejemplo, el número de generaciones de la familia propietaria, la vocación de continuidad de la empresa, o la influencia que tiene la familia en la empresa. En este sentido, incidiendo en el requisito de continuidad de la empresa familiar o el deseo de su transmisión a las siguientes generaciones, Claver-Cortés et al. (2004) establecen tres aspectos que son comunes a este tipo de empresas: la transferencia de la empresa a las generaciones posteriores, la involucración de la familia en el negocio y la mayoría de la propiedad y gestión de la empresa en poder de una familia. Según dichos autores

se considera empresa familiar a “toda organización cuya propiedad y dirección esté mayoritariamente en manos de una familia y exista un deseo de continuidad hacia las siguientes generaciones, inculcando a sus miembros un sentido de identidad a través de la cultura familiar” (Claver-Cortés et al., 2004, p. 231); por su parte Amat (2004) considera que uno de los aspectos que más caracteriza a la empresa familiar es el anhelo de los fundadores de que el negocio, tanto la propiedad como la administración y gestión del mismo, permanezca en la familia a través de distintas generaciones. En esta línea, Chua et al. (1999) caracterizan a la empresa familiar por la propiedad y la gestión mayoritariamente en poder de la familia y por la voluntad de transmitir el negocio a las sucesivas generaciones.

TABLA 1.5. DEFINICIONES ACADÉMICAS DE EMPRESA FAMILIAR SEGÚN CRITERIOS RELEVANTES

CRITERIO: PROPIEDAD	
AUTORES	DEFINICION DE EMPRESA FAMILIAR
Barnes y Hershon (1976)	Una empresa es familiar cuando una o varias personas que pertenecen a una misma familia administran y controlan el negocio.
Rosenblatt et al. (1985)	Existe empresa familiar cuando una única familia posee la propiedad o el control mayoritario del negocio, estén implicados directamente o no lo estén, otros componentes de la familia en la empresa y sea o no considerada por ellos como una empresa familiar.
Lansberg et al. (1988)	Se considera una empresa familiar aquella en la que la familia posee el control legal sobre la propiedad.
CRITERIO: PROPIEDAD Y/O GESTION	
AUTORES	DEFINICION DE EMPRESA FAMILIAR
Gallo y Sveen (1991)	Una empresa se considera familiar cuando la mayoría del capital está en manos de una familia, que controla el negocio y los miembros de la familia participan en la dirección y toma de decisiones clave.
Church (1993)	La empresa familiar es una institución en la que los propietarios fundadores y las posteriores generaciones pueden delegar la dirección del negocio en profesionales externos a la familia, pero poseen la mayor parte del capital de la empresa y participan de forma decisiva en la dirección del negocio y en la toma de decisiones importantes.
Carsrud (1994)	Las empresas familiares son aquellas organizaciones cuya propiedad y toma de decisiones se encuentra en manos de personas pertenecientes a un grupo con vinculación afectiva.
Litz (1995)	La empresa familiar es aquella en la que una unidad familiar posee la propiedad del negocio y lo dirige, y en la que el principal deseo de sus miembros es el mantenimiento y desarrollo del vínculo intra organizacional basado en la familia.

Gersick et al. (1997)	Es aquella organización en la que la propiedad o la dirección está en manos de miembros de un grupo con relación familiar.
Casillas et al. (2014)	Una empresa familiar es aquella en la que la propiedad o el gobierno, o ambos, se encuentra en manos de una familia, que pone en práctica unos principios y valores concretos que la diferencian de la empresa no familiar.
Rus Rufino y Treviño Rodríguez (2017)	La empresa familiar es un tipo de empresa que pertenece a una familia que trabaja en ella, que es su propietaria, que controla la toma de decisiones o todo a la vez.
CRITERIOS: PROPIEDAD Y/O GESTION Y CONTINUIDAD	
AUTORES	DEFINICION DE EMPRESA FAMILIAR
Shanker y Astrachan (1996)	Los criterios para definir la empresa familiar deben incluir; la mayoría de la propiedad en manos de la familia, participación de la familia en la gestión de la empresa y la participación en la empresa de varias generaciones.
Chua et al. (1999)	La empresa familiar se caracteriza por la propiedad y la gestión mayoritariamente en manos de la familia y por la voluntad de transmitir el negocio a las sucesivas generaciones.
Amat (2004)	La empresa familiar se caracteriza por el anhelo de los fundadores de que el negocio permanezca en la familia y se transfiera a sucesivas generaciones.
Claver-Cortes et al. (2004)	Es toda organización en la que la propiedad y la dirección está en manos de una familia y en la que existe el deseo de dar continuidad al negocio transmitiéndolo a sucesivas generaciones e inculcando a sus miembros, a través de la cultura familiar, un sentido de identidad.
Corona y Telléz (2011)	En la empresa familiar un grupo familiar establece la estrategia de negocio y designa al CEO de la entidad, con el objetivo de conseguir que tanto la propiedad como la gestión del negocio continúe en la familia a través de sucesivas generaciones.
Gómez-Mejía et al. (2011)	Las empresas se consideran familiares cuando el fundador ansía transmitirla como legado a sus sucesores.

Fuente: Elaboración propia.

A este respecto, Shanker y Astrachan (1996) ya establecen una definición con tres dimensiones de la empresa familiar. En sentido amplio, la empresa familiar controla efectivamente la dirección estratégica de la empresa para que la familia no pierda su posición como propietario dominante, aunque participe poco o casi nada en la gestión directa de la empresa. En sentido intermedio, el fundador o sus herederos dirigen la empresa familiar y tienen el control legal de las acciones con voto, además de participar de algún modo en la gestión de la empresa. En sentido restrictivo, en la empresa familiar participan varias generaciones de la familia que gobiernan la empresa y donde los familiares tienen responsabilidades de gestión.

Por su parte, Vallejo (2009) considera a la empresa familiar como una organización en la que la propiedad del negocio necesaria para dominar los órganos formales e informales de representación pertenece a los componentes de una misma familia y en la que existe la intención de transmitir el negocio a las siguientes generaciones.

Podemos identificar, además de los ya enumerados, otros criterios que se consideran importantes a la hora de definir la empresa familiar: que la empresa sea la fuente de ingresos económicos fundamental de la familia; que los miembros de la familia participen activamente en las actividades diarias de la empresa o que participen diferentes generaciones en la gestión de la empresa (Monreal-Martínez et al., 2002; Sánchez de la Vega, 2009).

En definitiva, tres son los aspectos clave para definir la empresa familiar: que la familia posea el control o la propiedad sobre la empresa, que algunos miembros de la familia trabajen en la empresa y que exista intención de transferir la empresa a las próximas generaciones, que se manifiesta en la incorporación a la misma de miembros de varias generaciones. Así, en este trabajo consideramos la definición en sentido amplio recogida por Chua et al. (1999) en la que la empresa familiar se caracteriza por la propiedad y la gestión mayoritariamente en manos de la familia y por la voluntad de transmitir el negocio a las sucesivas generaciones. Por tanto, consideramos que una empresa tiene el carácter de familiar cuando una familia tiene la mayoría del capital social de la empresa, participa en el gobierno de ésta y tiene el deseo de transmitir el negocio familiar a las siguientes generaciones.

1.1.3. Fortalezas y debilidades de la empresa familiar.

1.1.3.1. Fortalezas

Podemos considerar las siguientes, como las principales ventajas con las que cuenta la empresa familiar y que la distinguen de cualquier otro tipo de empresas:

Visión a largo plazo

Los propietarios tienen la necesidad de transmitir el negocio a las siguientes generaciones y por ello, se gestiona la empresa con decisiones más orientadas al largo plazo y menos presionados por las necesidades a corto (Monreal-Martínez y Sánchez-Marín, 2012). Se desarrollan prácticas de gobierno que favorecen la transición de la empresa a las siguientes generaciones y se diseñan políticas,

procesos y normas de control que favorecen la consecución de este objetivo a largo plazo (KMPG-IEF, 2015). Sin embargo, esta ventaja se puede convertir en una debilidad debido a las dificultades que pueden aparecer para formalizar estrategias y planes de actuación.

Compromiso territorial y social

Las empresas familiares se caracterizan por mantener un vínculo emocional con el lugar en el que nacen y se desarrollan, que les influye en su toma de decisiones a la hora de crecer y desarrollarse en otros mercados o zonas geográficas, contribuyendo de este modo al desarrollo del lugar. Son un importante activo en las sociedades en las que se encuentran ubicadas, participando proactivamente en las actividades sociales y creando a su vez empleo y bienestar, caracterizándose su gestión empresarial por sus valores éticos y de responsabilidad social corporativa (KMPG-IEF, 2015).

Orgullo de pertenencia

El carácter familiar de la empresa aumenta el vínculo emocional entre los miembros que la componen y el deseo de construir un proyecto empresarial que cree riqueza y bienestar a toda la sociedad. El orgullo de pertenencia y el compromiso con la empresa se extiende a los propietarios, gestores y empleados de este tipo de empresas (KMPG-IEF, 2015). Los trabajadores se sienten parte de un equipo y se implican en la consecución de los objetivos y del éxito del negocio. La empresa familiar genera en las personas que la integran una mayor vinculación con el negocio, haciendo que puedan llegar a apasionarse por ésta (Cole y Johnson, 2007).

Estabilidad y prudencia

Las empresas familiares tienden a establecer estructuras más estables y con menos cambios en el equipo de dirección, cuentan con relaciones, procedimientos y prácticas laborales desarrolladas y consolidadas y esto se muestra en su estructura organizativa, sus procedimientos, en su cultura y valores. Este tipo de empresas suelen actuar de forma más prudente para preservar el patrimonio familiar, su prestigio social y su reputación (Gómez-Mejía et al., 2007). Pero esta estabilidad también puede convertirse en una fuente de amenazas perjudicando la adaptación rápida al entorno.

Flexibilidad

Las estructuras organizativas de las empresas familiares suelen ser simples, poco formalizadas, con sistemas de control informales y donde no están bien definidas las líneas de autoridad, lo que contribuye a aumentar la flexibilidad y la facilidad en la toma de decisiones (Fernández y Nieto, 2005). Los miembros de la familia realizan el trabajo necesario y dedican todo su tiempo sin esperar nada a cambio, lo que facilita la rápida adaptación a cualquier cambio que se produce en el entorno. La estabilidad, la menor conflictividad y la confianza que existe en este tipo de empresas aumentan su capacidad para reaccionar ante circunstancias cambiantes.

La mayor sencillez organizativa de la mayor parte de las empresas familiares, la menor existencia de procedimientos formales de trabajo y el control que la familia mantiene sobre la gestión del negocio, facilitan una mayor rapidez para tomar decisiones (KMPG-IEF, 2015). Los equipos de trabajo son más estables, están más motivados y existe mayor alineamiento entre los intereses de la empresa y de sus profesionales, lo que contribuye a que aumente su capacidad de respuesta. Además, la estructura de capital de estas empresas y la relación de confianza que existe entre los propietarios facilita la toma de decisiones sencilla y eficaz.

Conocimiento organizacional

En las empresas familiares el fundador es la principal fuente de conocimiento (Bracci, 2008). Es quien transmite la cultura del negocio y facilita el aprendizaje del resto de componentes de la entidad y es quien transforma el conocimiento individual en conocimiento organizativo, favoreciendo la continuidad y supervivencia del negocio a largo plazo (Trevinyo-Rodríguez y Tàpies, 2010). En este tipo de empresas hay “un saber hacer” y una manera de afrontar las dificultades que se transmite rápidamente entre familiares y que les aporta una ventaja considerable. Sin embargo, para compartir este conocimiento es imprescindible una buena comunicación dentro de la empresa (Álvarez-Gómez y Ruiz-Viñals, 2017).

1.1.3.2. Debilidades

Sin ánimo de ser exhaustivos, los retos más destacados a los que se enfrentan las empresas familiares son los siguientes:

Supervivencia intergeneracional

Las expectativas de vida de la empresa familiar son bajas y, en términos relativos, significativamente menores (24 años) que las de la empresa no familiar (50 años) (Amat, 2004). Pocas empresas superan la transición entre la primera y la segunda generación: el 61% de las empresas familiares españolas están administradas y/o gestionadas por la primera generación, este dato es del 39% en las siguientes generaciones. Aproximadamente un 30% de las empresas familiares en España tienen éxito en la transición entre primera y segunda generación, porcentaje similar en subsecuentes transiciones (Amat, 2004).

Así, la sucesión se considera una causa de mortalidad destacada en la empresa familiar, ya que, a pesar de existir esa visión de negocio a largo plazo son pocas las empresas familiares que consiguen realizar con éxito el cambio de generación (Claver-Cortes et al., 2004). El traspaso de propiedad, gestión o liderazgo en la empresa familiar es un proceso con muchas dificultades porque este cambio conlleva no solo aspectos emocionales, como en cualquier tipo de empresa, sino también aspectos psicológicos relacionados con la familia que puede convertir el cambio de liderazgo en una amenaza para la supervivencia de la empresa.

Emociones

La principal peculiaridad de la empresa familiar es la convivencia de dos sistemas diferenciados, la empresa y la familia. Cada uno de estos sistemas tiene objetivos y funciones propias, que pueden ocasionar conflictos si no se gestionan adecuadamente. La propia fuerza de la familia, en la que predominan las emociones, si se administra mal puede ocasionar una pérdida importante de competencia y ventaja competitiva del negocio (Rus-Rufino y Rodríguez-Fernández, 2005). Las relaciones familiares que existen entre los propietarios y los gestores del negocio pueden crear problemas importantes para la empresa familiar si no se evita que los posibles conflictos familiares se extiendan al negocio (Corona y Bermejo, 2017).

Rigidez y falta de flexibilidad

La excesiva estabilidad puede ser un inconveniente cuando la empresa familiar se encuentra muy arraigada a la tradición y a “la forma de hacer de siempre”, dificultando el cambio. La resistencia al cambio tiene su origen en la familia debido al miedo a modificar las prácticas y la filosofía fijada por el fundador y por la resistencia de ésta a asumir riesgos. En las empresas familiares se hacen las mismas cosas del

mismo modo y desde hace mucho tiempo, porque siempre se han hecho así y han dado resultado (Monreal-Martínez y Sánchez-Marín, 2012). Este anclaje en el pasado puede impedir que la empresa avance y se adapte a los nuevos requerimientos que exige el mercado.

Confusión de roles y patrimonios

Es habitual que en los primeros años de vida y crecimiento de la empresa familiar la propiedad y la gestión/dirección esté en manos de la misma persona o personas, pero cuando la empresa crece y se desarrolla y avanza en el tiempo se producen cambios vinculados a la presencia de distintos tipos de propietarios, diferentes porcentajes de participación de los mismos y diferentes lazos familiares. Estos cambios requieren por parte de la empresa familiar la incorporación de nuevas capacidades organizativas y directivas y muchas veces hacen necesaria la separación entre la propiedad y la gestión y dirección de la empresa (Claver-Cortés et al., 2004). A la mayoría de los propietarios de las empresas familiares les resulta difícil ver y aceptar este hecho y tomar las medidas necesarias, retrasando estas decisiones y poniendo en peligro el negocio.

Por otro lado, otro de los grandes retos de este tipo de negocios es establecer límites claros entre el patrimonio empresarial y familiar (Cole, 2000). La existencia de diferentes subsistemas en la empresa familiar y la falta de límites claros entre los subsistemas familiar y empresarial puede provocar confusión entre ambos tipos de riqueza patrimonial, pudiendo provocar que las cuentas del negocio no se lleven con la claridad y la transparencia necesaria y obligada.

Escasez de recursos financieros

Las empresas familiares para garantizar el control del negocio prefieren financiar la empresa con financiación propia evitando la financiación externa, aunque ello conlleve limitar el crecimiento de la empresa. La preferencia de recurrir a recursos financieros internos en lugar de utilizar fuentes de financiación externas, mediante endeudamiento o entrada de nuevos accionistas, puede suponer un importante freno para el desarrollo y posibilidades de crecimiento e internacionalización de la empresa familiar (Monreal-Martínez y Sánchez-Marín, 2012). El origen de este conservadurismo financiero de la empresa familiar se encuentra también en la aversión al riesgo, por el miedo a perder control y riqueza socioemocional vinculada a la familia propietaria.

Limitada profesionalización

La empresa familiar tiene la necesidad de adoptar sistemas de gestión y control adecuados para dar respuesta a los cambios del entorno. La profesionalización de la empresa familiar conlleva el establecimiento de adecuadas estructuras y procesos de gobierno y gestión –a través de políticas y prácticas formalizadas y estandarizadas– que permitan mantener un equilibrio entre las preocupaciones de la familia y los intereses del negocio. Esta profesionalización está estrechamente relacionada con la elección de directivos con las habilidades, capacidades y destrezas necesarias para realizar una buena gestión, y una buena toma de decisiones, independientemente de si son o no miembros de la familia.

1.2. MODELOS DE EMPRESA FAMILIAR

Las empresas familiares son muy heterogéneas por lo que su investigación se ha centrado inicialmente en identificar y clasificar los diferentes tipos de empresa familiar y sus peculiaridades. A continuación, se analizan los modelos más importantes desarrollados en la literatura, que han integrado las principales tipologías de empresa familiar y sus características.

1.2.1. Modelos estáticos: modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1986)

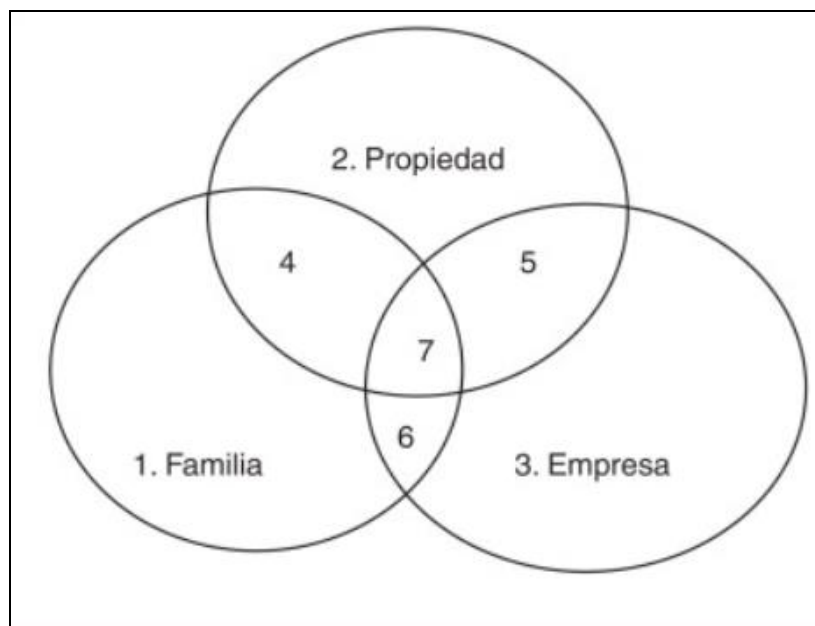
La teoría general de sistemas considera que la organización está compuesta por una serie de elementos que están interconectados entre sí. Una modificación en cualquiera de estos elementos que componen el sistema provoca cambios en el resto. (Cabrera-Suarez y García-Falcón, 1999). De acuerdo con este enfoque, la empresa familiar es una organización compuesta por dos subsistemas, familia y negocio. Cada subsistema posee sus propios objetivos, normas y valores, y su armonía es indispensable para el correcto funcionamiento de la empresa.

En esta línea, Tagiuri y Davis (1986) consideran que en la empresa familiar existen tres subsistemas que están superpuestos, aunque son independientes: la familia, la propiedad y la gestión. Cada uno de ellos tiene sus propios objetivos, órganos de gobierno y expectativas. El objetivo de la gestión (empresa) es el desarrollo y el éxito de la organización. Para ello, se diseña una estructura organizativa adecuada, se desarrollan y gestionan a las personas de la organización o se fomenta la capacidad de adaptación al cambio (Amat, 2004). El objetivo de la familia es el cuidado y

atención de sus miembros y el mantenimiento de la armonía familiar, para conseguirlo se define la misión familiar, se establecen procesos que regulen las relaciones entre sus miembros, se procura una prevención y resolución eficaz de los conflictos y una gestión efectiva de los órganos de gobierno familiar (Amat, 2004). La propiedad tiene como objetivo esencial mantener la armonía entre los accionistas de la empresa, gestionar correctamente el patrimonio a fin de mejorarlo y aumentar la rentabilidad y la posición competitiva de la empresa, para ello se ejecuta la planificación estratégica y se diseñan los órganos de gobierno accionarial adecuados, se gestionan los posibles conflictos que surjan entre los propietarios y se planifica formalmente el proceso de sucesión.

En este modelo, se pueden identificar diferentes roles que confluyen en la empresa familiar y que gráficamente se muestran en la figura 1.1:

FIGURA 1.1. MODELO DE LOS TRES CIRCULOS



Fuente: Tagiuri y Davis (1986).

1. Miembros de la familia: son aquellos que pertenecen a la familia, pero no trabajan en el negocio ni tienen propiedad de la empresa.
2. Inversores no familiares: se trata de personas que no pertenecen a la familia, no son trabajadores de la empresa, pero tienen parte del capital social.

3. Profesionales no familiares: no son miembros de la familia ni tienen propiedad de la empresa, tan solo son trabajadores de ésta.
4. Accionistas familiares: lo integran los miembros de la familia y con capital social en la empresa, pero que no trabajan en la misma.
5. Propietarios y profesionales no familiares: personas que tienen capital social de la empresa y que trabajan en la misma, aunque no pertenecen a la familia.
6. Profesionales familiares: lo conforman miembros de la familia que trabajan en el negocio, pero que no son propietarios de la empresa.
7. Profesionales y propietarios familiares: son miembros de la familia, que trabajan en la misma y que además tienen parte del capital social.

Los diferentes intereses de cada grupo, así como las interrelaciones entre ellos y entre las distintas personas que ocupan cada rol, darán lugar a conflictos potenciales. En función de la mayor o menor coincidencia que se produzca en los tres círculos, nos encontraremos distintos tipos de empresas familiares, con peculiaridades y características distintivas (Gallo, 2004). Las diferencias entre las empresas familiares vienen determinadas por el número de personas que trabajan en ellas, los roles que desempeñan cada uno de ellos, así como sus intereses particulares y el contenido de sus relaciones.

1.2.2 Modelos evolutivos

Estos modelos se caracterizan porque introducen el factor “tiempo” en el análisis de la empresa familiar, considerando su proceso evolutivo y cómo éste influye en el negocio, en la familia y en las personas que integran la empresa familiar.

1.2.2.1. Modelo de Dyer (1986)

Dyer (1986) define un modelo que establece cuatro etapas distintas en la evolución de la empresa familiar:

1. Primera etapa “inicio del negocio”: esta etapa dura mientras el propietario consigue los recursos financieros imprescindibles para la elaboración del producto o servicio objeto del negocio, establece el canal de distribución necesario para introducir el producto o servicio en el mercado y cuenta con la plantilla adecuada. El objetivo de esta etapa es garantizar la supervivencia de la empresa.
2. Segunda etapa “evolución y desarrollo del negocio”: se caracteriza por la necesidad de adaptar la estrategia y la estructura de la empresa a los cambios del entorno. El fundador sabe de la necesidad de delegar el poder y la toma de decisiones y aumenta su interés por transmitir a empleados y a los miembros de la familia los valores y la filosofía de la empresa, por la necesidad de preparar el cambio de liderazgo en la administración y gestión del negocio.
3. Tercera etapa “sucesión a la segunda generación”: la familia y el negocio alcanzan una mayor madurez. El fundador ya no asume la totalidad del control y gestión del negocio porque en la empresa participan más miembros de la familia, empleados no familiares y también, en algunos casos, inversores externos. Debido a la heterogeneidad de las personas que componen la empresa se produce una mayor diferencia de opiniones en los miembros de la familia lo que dificulta la toma de decisiones. El objetivo fundamental de esta etapa es evitar conflictos y enfrentamientos familiares que ocasionen una pérdida de competitividad de la empresa.
4. Cuarta etapa “propiedad externa y dirección profesionalizada”: en esta etapa, y debido a las necesidades financieras existentes, el capital y la propiedad de la empresa no se encuentra en su totalidad en manos de la familia, y se empieza a profesionalizar la gestión del negocio con la contratación de directivos no familiares. El porcentaje de empresas familiares que tras alcanzar esta etapa siguen siéndolo, es muy reducido.

1.2.2.2. Modelo de Ward (1987)

Ward (1987) identifica tres tipos de ciclos de vida en la empresa familiar: el ciclo de vida de la organización, el del propietario y el del negocio, y fija una serie de contingencias como: la naturaleza del negocio, las características de la organización,

las motivaciones del propietario-directivo, los objetivos y las expectativas financieras de la familia, que son las que influyen en que la empresa familiar avance por modelos preestablecidos de crecimiento y cambio.

Se pueden distinguir tres etapas distintas en el desarrollo de la empresa: la etapa inicial, la intermedia y la avanzada, y en cada una de ellas se definen las características de los tres ciclos de vida de la empresa familiar. Estos ciclos y sus características se recogen en la figura 1.2 y se mencionan brevemente a continuación:

1. El ciclo de vida del negocio: en el que se puede distinguir una primera etapa de monopolio de ventas, una segunda de aumento de la competencia y la tercera de estancamiento de ventas.
2. El ciclo de vida de la organización: que hace referencia a la evolución de la organización de la empresa para hacer frente al aumento de los empleados y a la mayor necesidad de habilidades, capacidades y destrezas para dirigir adecuadamente la empresa, cuando aumenta su tamaño y complejidad.
3. El ciclo del propietario-fundador: con el transcurso de los años el propietario-fundador experimenta cambios que se reflejan en cada etapa del desarrollo de la empresa. Sufre cambios en la manera en la que se gestiona la empresa, en su estilo de liderazgo y en su motivación.

Este modelo identifica en la primera etapa de crecimiento de la empresa (etapa inicial), una armonía entre los requerimientos de la familia y de la empresa, pero en la tercera etapa se pierde esta armonía (etapa de madurez), y aparecen diferencias entre las necesidades de ambos subsistemas, que pueden perjudicar el desempeño a largo plazo de la empresa.

FIGURA 1.2. ETAPAS DE LA EVOLUCION DE LA EMPRESA FAMILIAR

Etapas de la evolución de la empresa familiar

	Etapa I Inicial	Etapa II Media	Etapa III Avanzada
Edades:			
Edad de la empresa	0-5 años	10-20 años	20-30 años
Edad de los padres	25-35 años	40-50 años	55-70 años
Edad de la hijos	0-10 años	15-25 años	30-45 años
Principales retos:			
• Naturaleza de la empresa	Rápido crecimiento y alta demanda de tiempo y dinero	Madurez	Necesidad de regeneración estratégica y de reinversión
• Características de organización	Pequeña y dinámica	Más grande compleja	Estancada
• Motivaciones del directivo-propietario	Comprometidos con el éxito en la empresa	Deseo de control y estabilidad	Buscando nuevos intereses o semirretirada, la siguiente generación quiere cambios y crecimiento
• Expectativas financieras familiares	Se limitan las necesidades básicas	Más necesidades, incluidas educación y confort	Necesidades mayores, incluyendo seguridad y generosidad
• Objetivos familiares	Éxito del negocio	Crecimiento y preparación de los hijos	Armonía y unidad familiar

Fuente: Ward (1987).

1.2.2.3 Modelo de Ward (1991)

Este modelo tiene en cuenta la evolución de la propiedad y la evolución de la gestión/dirección de la empresa. Y en cada una de estas dimensiones se distinguen tres etapas diferentes. En la evolución de la propiedad, tal y como se muestra en la figura 1.3, se pueden distinguir:

1. Etapa primera “fundador/es”: donde el control y el poder total de la empresa está en manos del propietario-fundador. Los aspectos más importantes en esta etapa son la transición del liderazgo y el mantenimiento del patrimonio familiar.
2. Etapa segunda “sociedad de hermanos”: es la segunda generación de la familia la que ostenta el liderazgo. Los retos de esta etapa son, entre otros, la conservación de la armonía entre los miembros de la familia y el proceso de sucesión.

3. Etapa tercera “consorcio de primos”: coincide con la tercera generación de miembros de la familia y existe una mayor complejidad en el negocio. Como asuntos relevantes se destacan: el mantenimiento de la cultura familiar, la prevención y solución de conflictos entre los miembros de la familia o la definición de los roles y la participación de la familia en el negocio.

FIGURA 1.3. EVOLUCION DE LA PROPIEDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR

Evolución de la propiedad en la empresa familiar	
Etapas evolutivas de la propiedad	Aspectos de mayor relevancia
Etapa 1: El fundador/es	<ul style="list-style-type: none"> • Transición de liderazgo • Sucesión • Seguro del cónyuge • Gestión del patrimonio
Etapa 2: Sociedad de los hijos	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento del equipo de trabajo y de la armonía • Mantenimiento de la propiedad familiar • Sucesión
Etapa 3: La dinastía familiar o consorcio de primos	<ul style="list-style-type: none"> • Organización del capital corporativo: dividendos y nivel de beneficios • Liquidez de los propietarios • Tradición y cultura familiar • Resolución de los conflictos familiares • Papel y participación de la familia • Visión y misión familiar • Vínculo de la familia con la empresa

Fuente: Ward (1991).

Con respecto a la evolución de la dirección/gestión del negocio, las etapas identificadas son (ver figura 1.4):

1. Primera etapa “dirección emprendedora”: el mayor reto es evitar la mortalidad de la empresa y fomentar el crecimiento del negocio.
2. Segunda etapa “dirección profesionalizada”: esta etapa se caracteriza por la necesidad de actualizar la estrategia y adaptarla a las necesidades de la empresa y por el establecimiento de sistemas de dirección profesionalizada.

3. Tercera etapa “holding”: los retos principales son, establecer relaciones adecuadas entre los propietarios, el proceso de sucesión y el fortalecimiento de la cultura corporativa, entre otros.

FIGURA 1.4. EVOLUCION DE LA DIRECCION EN LA EMPRESA FAMILIAR

Evolución de la dirección en la empresa familiar	
Etapas evolutivas de la dirección	Aspectos de mayor relevancia
Etapa 1: Emprendedora	<ul style="list-style-type: none"> • Supervivencia • Crecimiento
Etapa 2: Profesionalizada	<ul style="list-style-type: none"> • Adopción de sistemas profesionales de dirección • Revitalización de la estrategia
Etapa 3: Holding	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución de los recursos • Control de las inversiones • Cultura corporativa • Sucesión y liderazgo • Rendimiento de las inversiones • Estrategia • Relaciones entre los propietarios

Fuente: Ward (1991).

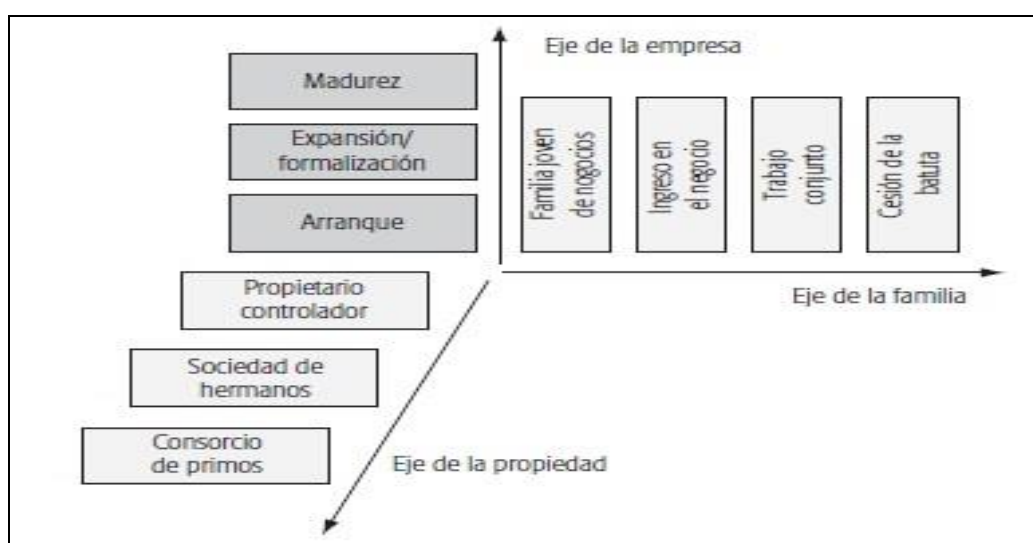
Según Ward (1991), para el desarrollo exitoso del negocio familiar es necesario que la evolución de la propiedad y la dirección vayan en paralelo, de tal forma que se generen las sinergias necesarias para conseguir supervivencia y competitividad. Este modelo ha sido el utilizado como uno de los tres ejes del modelo evolutivo tridimensional de Gersick et al. (1997), que se analiza en el siguiente apartado.

1.2.2.4 Modelo evolutivo tridimensional de Gersick, Davis, McCollon, Hampton y Lansberg (1997)

Partiendo de los modelos de Tagiuri y Davis (1986) y de Ward (1991), Gersick et al. (1997) introducen el tiempo como elemento de referencia de este modelo en los subsistemas, propiedad, familia y negocio, que componen la empresa familiar. Dichos subsistemas evolucionan produciéndose cambios en el interior de la familia,

en la organización y gestión de la empresa y en el reparto de la propiedad, que dan lugar a diversas etapas por las que pasa cada subsistema. Estas etapas, aunque son independientes en cada uno de ellos, interactúan con los demás produciendo modificaciones en el resto. Además, a veces no se distinguen claramente, dando lugar a modalidades híbridas que representan la transición entre etapas y que no se ajustan a ninguna tipología definida en este modelo. A continuación, se desarrollan brevemente dichos subsistemas y sus etapas evolutivas, cuya síntesis se recoge en la figura 1.5:

FIGURA 1.5. MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL



Fuente: Gersick et al. (1997).

Evolución de la familia

Se distinguen cuatro etapas en función de la edad que tienen los componentes de cada generación que administra/dirige el negocio.

Familia joven de negocios: en esta etapa los padres son menores de cuarenta años y los hijos menores de dieciocho. Tomar decisiones acerca de las relaciones entre familia y trabajo y establecer relaciones con la familia extendida, son los retos principales de la misma.

Ingreso en el negocio: los padres se encuentran en su etapa de transición a la madurez y los hijos entre la adolescencia y la treintena. Los retos de esta etapa son, entre otros, la separación de generaciones y la selección de familiares que trabajan en la empresa.

Trabajo conjunto: se produce cuando dos o más generaciones participan activamente en el negocio. En esta etapa hay que fomentar la cooperación y comunicación entre las generaciones presentes en la empresa y la implantación de herramientas de resolución de conflictos.

Cesión del mando: se produce en el momento en el que la primera generación alcanza la edad de abandonar la empresa. El reto fundamental en esta etapa es la cesión de poder y transferencia de liderazgo de una a otra generación.

Evolución de la propiedad

Las empresas familiares pueden estar en manos de la primera generación (propietario controlador), la segunda generación (sociedad de hermanos) o la tercera o posteriores (consorcio de primos). Cada una de estas etapas tiene una serie de características y unos retos relevantes que debe afrontar.

Propietario controlador: los principales retos de este periodo son, la consecución de los recursos financieros necesarios y el mantenimiento del equilibrio entre el control total del propietario y la participación de otros (familiares o terceros) en el negocio.

Transición a la segunda generación: el reto principal es la cesión del poder y la dirección del fundador a la siguiente generación.

Sociedad de hermanos: en esta etapa es imprescindible diseñar protocolos que eviten los conflictos derivados de la distribución del control del negocio entre distintos propietarios (hermanos) y definir el rol de los propietarios que no trabajan en la empresa.

Transición a tercera generación: en la que la cesión del poder y la dirección del negocio a la tercera generación será un objetivo crucial para la empresa.

Consorcio de primos: las preocupaciones más destacadas de la empresa son: la gestión de las diversas complicaciones que surgen dentro de la familia y del conjunto de accionistas y el establecimiento de métodos para la valoración y transmisión del negocio de forma transparente y rápida.

Evolución del negocio

Se establecen tres etapas en la evolución del negocio: Inicio, expansión o desarrollo y madurez.

Inicio: esta etapa es la comprendida entre la fundación y la consecución de la estabilidad de la empresa. El objetivo principal del negocio es construir una empresa sólida y permitir la evolución a etapas posteriores. La estructura organizativa es reducida e informal.

Desarrollo: dura mientras la empresa está desarrollándose y finaliza cuando la empresa deja de crecer y se estanca. La estructura organizativa se formaliza y aumentan la facturación y los puestos de trabajo de la empresa. El principal reto es la necesidad de profesionalización del negocio y la gestión del patrimonio.

Madurez: se caracteriza por la separación de la propiedad y de la gestión del negocio y por la profesionalización de la empresa. Las necesidades de esta etapa se centran fundamentalmente en la introducción de modificaciones en la estructura de la empresa, en el accionariado y en la financiación del crecimiento.

1.2.2.5. Modelo de Dyer (2003)

Dyer (2003) establece cuatro tipos de empresa familiar teniendo en cuenta dos dimensiones: el compromiso y la aportación de la familia al negocio, y la profesionalización de la gestión. Para su desarrollo se basa en la teoría de la agencia (que considera que las características distintivas de las empresas familiares son el grado de profesionalización de la dirección y gestión del negocio y la forma de ejercer el poder en este tipo de empresas) y en la teoría de los recursos (que afirma que las empresas familiares cuentan con unos recursos distintivos aportados por la familia y que para conseguir el éxito y la competitividad se necesita tomar decisiones acertadas, la colaboración de los miembros de la familia y el mantenimiento de la armonía familiar).

Tal y como se aprecia en la figura 1.6, teniendo en cuenta la aportación de la familia, el autor distingue entre las empresas de tipo “A” y “B”, que se caracterizan porque los miembros de la familia se encuentran unidos y comprometidos con el objetivo de dar continuidad a la empresa, y las empresas tipo “C” y “D”, en las que existe

conflicto y división entre sus miembros y puntos de vista diferentes con respecto a los objetivos y estrategia del negocio.

FIGURA 1.6. MATRIZ APORTACION DE LA FAMILIA – PROFESIONALIZACION DEL NEGOCIO

		Aportación de la Familia	
		Alta	Baja
Profesionalización	Alta	A	C
	Baja	B	D

Fuente: Gallo (2004).

Teniendo en cuenta la profesionalización de los sistemas de gestión, las empresas tipo “A” y “C” tienen profesionalizados sus sistemas de gestión y dirección y normalizados sus procesos, por el contrario, en las empresas tipo “B” y “D” los sistemas de gobierno son escasos e informales.

Este modelo insiste en la necesidad del compromiso y colaboración de los miembros de la familia y en la profesionalización de procesos y sistemas de dirección y gobierno, para que la empresa familiar consiga ser competitiva y alcanzar el éxito (Gallo, 2004).

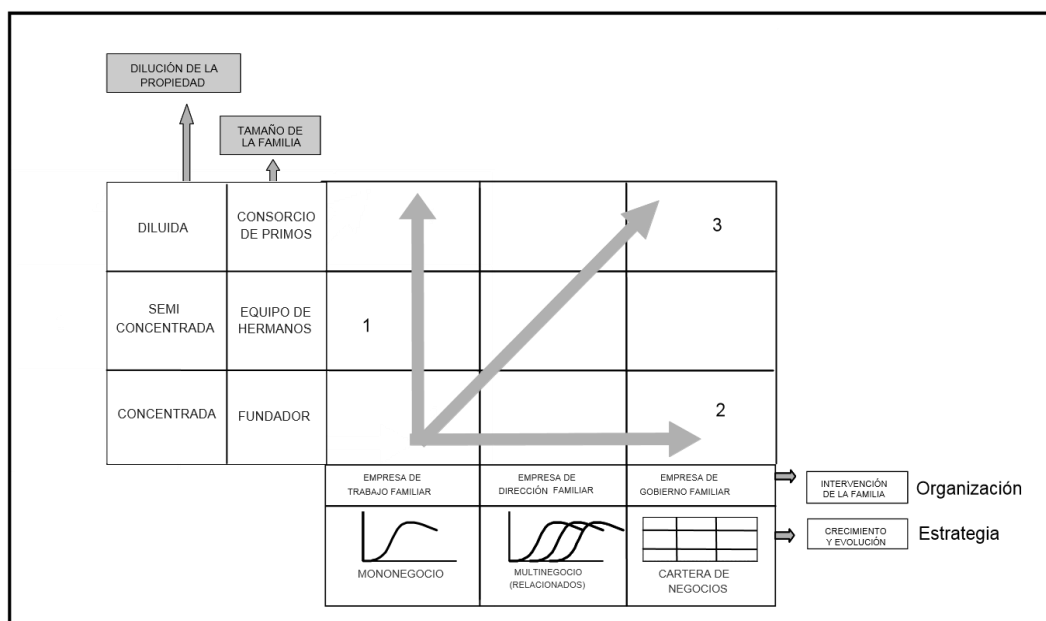
1.2.2.6 Modelo de Gallo y Amat (2003)

Este modelo tiene en cuenta cuatro dimensiones, dos relacionadas con la familia y dos relacionadas con el negocio. Las dimensiones familiares las constituye el número de miembros de la familia y el nivel de dilución del capital social, las dimensiones de negocio son la formulación estratégica y su ejecución (Gallo, 2004).

Teniendo en cuenta estas cuatro dimensiones, los autores establecen un modelo que, como se recoge en la figura 1.7, distingue a las empresas familiares en función de la evolución que sufren en el tiempo. La evolución de cada una de estas dimensiones es la siguiente:

- La estrategia pasa de desarrollar una empresa con un solo negocio, a establecer negocios relacionados y finalmente a desarrollar negocios no relacionados con distintos socios.
- La estructura organizativa se adapta al cambio de estrategia, de tal modo que la estrategia de un solo negocio conlleva una organización funcional, la estructura divisional se ajusta a una estrategia de multi negocio y la estrategia de negocios no relacionados se apoya en una organización de participaciones financieras (Gallo, 2004).
- La familia pasa de la primera a la segunda generación, y de ahí a generaciones posteriores.
- El capital social de la empresa también cambia de un solo propietario, a pocos socios y de ahí, a un capital social muy diluido, donde la propiedad está en manos de un mayor número de personas.

FIGURA 1.7. MODELO DE GALLO Y AMAT



Fuente: Gallo y Amat (2003).

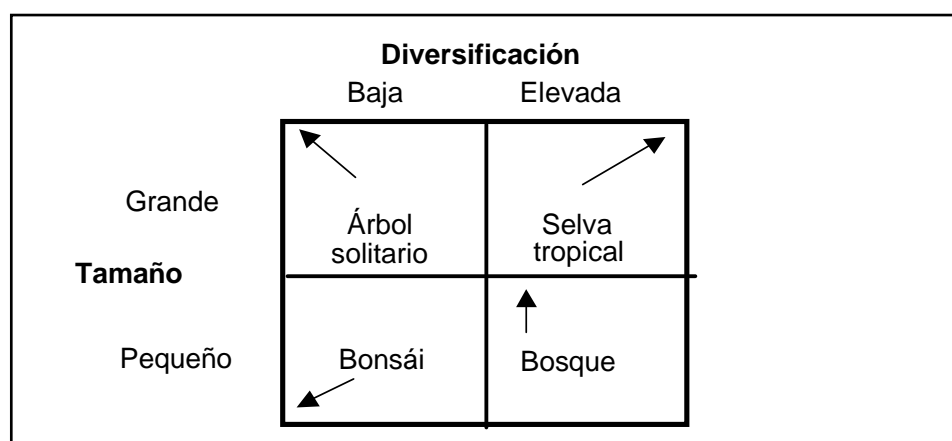
En el modelo se pueden distinguir asimismo tres tipos de evoluciones:

1. Primer camino – evolución tradicional: suele llevar a un declive y una desaparición de la empresa, debido principalmente a que no desarrolla las capacidades emprendedoras de los miembros de la familia o no les ofrece puestos de trabajo estimulantes.
2. Segundo camino – evolución rápida: su principal riesgo para la supervivencia es la falta de preparación y capacitación de las generaciones venideras para garantizar la continuidad del negocio.
3. Tercer camino – evolución equilibrada: es el camino que siguen las empresas familiares que han sido capaces de encontrar la armonía en las cuatro dimensiones durante las diferentes etapas por las que atraviesa.

1.2.2.7 El Modelo de Gallo (2004)

Analizando las empresas familiares centenarias y estableciendo la relación entre su tamaño y evolución, Gallo (2004) desarrolla un modelo en el que identifica cuatro tipologías de empresas familiares que tienen las siguientes características, (se muestra gráficamente en la figura 1.8):

FIGURA 1.8. MATRIZ: TAMAÑO DE LA EMPRESA Y NIVEL DE DIVERSIFICACION



Fuente: Gallo (2004).

1. Bonsái: engloba a aquellas empresas que apenas han sufrido cambios a lo largo del tiempo: son empresas de pequeño tamaño, sus productos o

servicios han variado muy poco y su tipología de cliente ha sido similar a lo largo del tiempo.

2. Árbol solitario: son empresas familiares que se caracterizan por haber tenido un crecimiento importante sin variar de sector de actividad y con productos similares
3. Bosque: agrupa empresas con crecimiento moderado, consecuencia fundamentalmente de la diversificación geográfica, pero donde no se ha producido diversificación de productos o servicios.
4. Selva tropical: aglutina a aquellas empresas familiares que han crecido considerablemente, diversificando sus productos y servicios y sus mercados geográficos y estableciendo alianzas.

Todas las empresas de este modelo han mantenido y mejorado su posición competitiva para llegar a ser centenarias, si bien los comportamientos demostrados para conseguir el éxito han sido muy diferentes en cada uno de los tipos. Gallo (2004) encuentra diferencias con respecto, por ejemplo, a las condiciones para la contratación de los miembros de la familia en la empresa, la formación y capacitación de éstos, o la forma en la que ejercen los derechos políticos y la transmisión de la propiedad de la empresa.

1.2.2.8. Modelo de Dekker, Lybaert, Steijvers, Depaire y Mercken (2012)

En este modelo se tiene en cuenta el concepto de profesionalización para establecer distintas tipologías de empresa familiar. Dekker et al. (2012) entienden la profesionalización como la existencia en la empresa de sistemas de gobierno y de gestión formalizados y complejos, la participación de profesionales externos a la familia en los órganos de dirección y gobierno, y la existencia de sistemas de control y evaluación de la gestión.

En base a este concepto de profesionalización establecen las siguientes cinco dimensiones para identificar del grado de profesionalización de la empresa familiar: implantación de sistemas de control financiero, participación de personas ajenas a la familia en los sistemas de gobierno y gestión, establecimiento de sistemas de control y gestión formalizados de recursos humanos, descentralización de la toma de

decisiones y del poder en la empresa y existencia de comités de dirección y consejos de administración con actividad regulada y programada y que son eficaces.

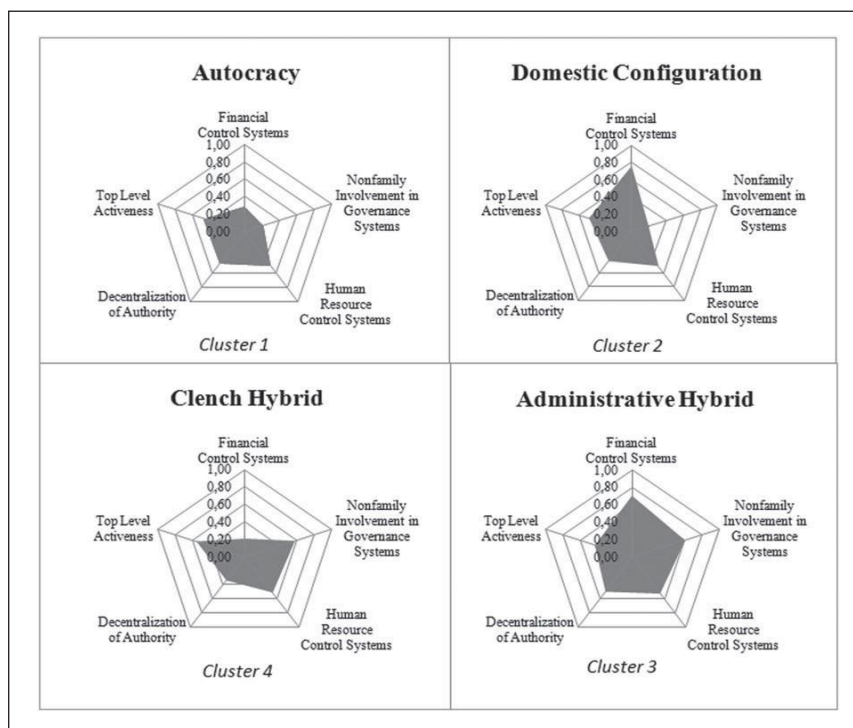
Teniendo en cuenta estas cinco dimensiones de la profesionalización establecen cuatro tipologías de empresa familiar (ver figura 1.9):

Grupo 1. Autocráticas: engloba empresas familiares que son administradas por sus propietarios y que tienen centralizada la toma de decisiones. Se caracterizan por un nivel de profesionalización muy bajo. Los miembros de la familia ocupan los puestos de gobierno, dirección y gestión y no existen apenas órganos formales de gobernanza, y si existen no son eficaces. Hay pocos sistemas de control formales, tanto de recursos humanos como de recursos financieros, y gran cantidad de controles informales basados en los valores, costumbres o intereses comunes. Estas empresas se caracterizan por la lealtad, confianza, altruismo y el compromiso con la familia.

Grupo 2. Domésticas: este grupo de empresas familiares se caracteriza porque la participación de la familia en la gestión y gobierno de la empresa es alta y la autoridad se encuentra centralizada en ella. La existencia en la administración del negocio de personas externas a la familia es muy baja. Sin embargo, se introducen sistemas formales de control financiero y de recursos humanos y aumenta la eficacia y la actividad de órganos de administración y gobierno, como los consejos de administración.

Grupo 3. Híbridas amplias: se caracteriza por altos niveles de profesionalización. La introducción de gerentes externos a la familia y con experiencia profesional da lugar a una gestión de la empresa híbrida. Se utiliza el término híbrido cuando en la administración de la empresa existen familiares y personas externas a la familia. (Zhang y Ma, 2009). Además, se produce una descentralización y los órganos de gobierno, en los que participan miembros ajenos a la familia, desempeñan un rol más activo en la toma de decisiones y en el control de las actividades del negocio. Existe mayor número de sistemas de control formales de producción, finanzas y recursos humanos.

FIGURA 1.9. TIPOLOGÍA DE EMPRESAS FAMILIARES SEGÚN PROFESIONALIZACION



Fuente: Dekker et al. (2012).

Grupo 4. Híbridas estrechas: empresas en las que disminuye la participación familiar en la gestión y administración de la entidad, con la participación de un mayor número de profesionales que no pertenecen a la familia. Hay un desarrollo importante de los órganos de gobierno, y su actividad en el negocio es mayor. La administración de la empresa es híbrida, pero no hay sistemas de control de recursos humanos y financieros formales y desarrollados. Se depende en gran medida de controles informales como valores o costumbres compartidas, colaboración y confianza mutua. En este tipo de empresas, a pesar de que la actuación del equipo de gobierno y la junta directiva ha aumentado, la toma de decisiones se encuentra centralizada.

En esta tesis doctoral tomamos como principal referencia la tipología establecida por Dekker et al. (2012), ya que define la profesionalización de la empresa familiar con un concepto más amplio de la mera existencia de profesionales que no pertenecen a la familia, en el gobierno y gestión de la empresa, permitiéndonos analizar otras dimensiones de la profesionalización, como son la implantación de sistemas formales de gestión de recursos humanos en la empresa o la eficacia real de los órganos formales de gobierno y gestión.

1.3. PERSPECTIVAS TEÓRICAS EN LA INVESTIGACIÓN SOBRE LA EMPRESA FAMILIAR.

1.3.1 Principales líneas de investigación en empresa familiar

La importancia que, para la economía de un país y la creación de puestos de trabajo, tienen las empresas familiares, ha dado lugar a que aumente recientemente el interés de los investigadores acerca del estudio de estas empresas y sus peculiaridades en distintos ámbitos (Gómez-Mejía et al., 2011).

Las investigaciones sobre este tipo de organizaciones son recientes, autores como Sharma et al. (2007) afirman que en los años sesenta se empieza a desarrollar un marco teórico para analizar la empresa familiar e investigar sus características, peculiaridades, fortalezas y debilidades. Es en estos años, cuando el estudio de la empresa familiar empieza a adquirir entidad propia y se diferencia del resto de conocimientos de la empresa. En los años ochenta se produce un hito importante con la aparición del modelo de los tres círculos desarrollado por Tagiuri y Davis (1986), basado en la separación de la gestión específica de los tres sistemas que la componen, propiedad, familia y empresa. Más tarde Ward (1987) identifica las mejores prácticas para el adecuado gobierno y gestión de la familia y del negocio. En estos trabajos pioneros se establecen las bases de las investigaciones posteriores de la empresa familiar.

Asimismo, en los años 80 se crea la revista *Family Business Review*, que facilita la divulgación de los estudios de investigación acerca de la empresa familiar. En 1986 se crea en Estados Unidos el *Family Firm Institute* y en 1997 en Europa el *European Group of Family Enterprise*, fomentando la investigación y difusión del conocimiento de las empresas familiares. En 1992 se crea en España el Instituto de Empresa Familiar (IEF), “una organización sin ánimo de lucro y ámbito estatal, que se ha consolidado como interlocutor de referencia de la empresa familiar ante administraciones, instituciones y sociedad en general y que trata de transmitir la importancia de este tipo de empresas, como fuente generadora de riqueza y de empleo” (www.iefamiliar.com).

Los temas de investigación sobre la empresa familiar han sido muy variados en los últimos años, aunque la sucesión ha sido uno de los más estudiados (Corbetta, 2008; Aronoff et al., 2010; Ward, 2004). Autores como Dyer (2006) basan sus investigaciones en el análisis del efecto que sobre el negocio tiene que una familia sea su propietaria. Otros, sin embargo, se han enfocado en la dirección estratégica

(Chrisman et al., 2005); en el rol y la importancia de los consejos de administración en la empresa familiar (Corbetta y Tomaselli, 1996; Pendergast et al., 2011); en la profesionalización de la empresa familiar (Poutziouris et al., 2006) o en la continuidad de la familia empresaria y su carácter emprendedor (Corbetta et al., 2004).

Aspectos como la arquitectura organizativa, la cultura corporativa o las estrategias de marketing y recursos humanos, han sido poco estudiados por la comunidad académica internacional (Sharma, 2004).

Si tenemos en cuenta algunos estudios de autores que analizan los artículos publicados en la revista *Family Business Review*, podemos destacar que, entre los años 1988 y 1997, las investigaciones versan principalmente sobre la evolución familiar, la evolución de los negocios, la sucesión, y el crecimiento y resultados en la empresa familiar (Dyer y Sánchez, 1998). Los artículos publicados entre los años 1998 y 2001 tratan prioritariamente temas como: la sucesión, la dirección de la empresa y las relaciones familiares y el análisis de sus dimensiones.

Casillas y Acedo (2007), tras realizar un análisis de los artículos publicados en la revista *Family Business Review* entre los años 1988 y 2005, concluyen que los temas más analizados en este tipo de empresas se pueden englobar en cinco bloques: la sucesión, los conflictos específicos de las empresas familiares y su orientación práctica, las peculiaridades, fortalezas y debilidades de las empresas familiares, las relaciones familiares y el análisis de la empresa familiar en su conjunto, como campo de estudio.

Guzmán-Parra et al. (2010) tras analizar los artículos publicados sobre empresa familiar entre los años 1961 y 2008 en las principales revistas, llegan a la conclusión de que los temas más investigados son la sucesión, el gobierno corporativo, la gestión y dirección del negocio y la teoría de la organización, la dirección financiera, la dinámica familiar, el cambio en la organización y la dirección estratégica.

Más recientemente, Daspit et al. (2017) señalan que las investigaciones actuales sobre empresa familiar deben centrarse en la búsqueda de idiosincrasias propias de la familia, basadas en la influencia del equilibrio entre los objetivos económicos y no económicos –centrados en la familia y en la reserva de riqueza socioemocional- en las políticas estratégicas, de recursos humanos, financieras y de rendimiento. El cómo se relacionan estos equilibrios e influyen en la competitividad y eficacia de la empresa familiar son cuestiones de investigación fundamentales que permiten

conocer e integrar conocimientos sobre la forma de actuar, la eficiencia y los resultados de las empresas familiares. Es en esta actual línea de investigación en la que se desarrolla la presente tesis doctoral, considerando cómo la riqueza socioemocional de la empresa familiar determina el grado de formalización de las políticas de recursos humanos.

1.3.2. Perspectivas teóricas fundamentales sobre empresa familiar

1.3.2.1 Teoría de recursos y capacidades

La teoría de recursos y capacidades proporciona un marco teórico para estudiar las relaciones que se producen entre la estrategia, los activos y los procesos de la organización y sus resultados empresariales y la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo en la empresa familiar (Habbershon y Williams, 1999).

Esta teoría tiene su origen en las investigaciones de Wernerfelt (1984) que considera que la empresa cuenta con una serie de recursos, que pueden ser fuente potencial de ventaja competitiva. Estos recursos incluyen los activos tangibles e intangibles, los procesos de la organización, las aptitudes individuales y rutinas organizativas, los atributos de la empresa, la información y sus conocimientos (Grant, 1991; Barney, 1999). Los recursos con los que cuenta la empresa son propios y únicos y deben cumplir cuatro condiciones para generar una ventaja competitiva (Barney, 1991); deben ser valiosos, escasos, ser insuficientes para hacer frente a las necesidades, y difíciles de imitar y de sustituir, sin que la competencia pueda anular su valor.

Habbershon y Williams (1999) clasifican los recursos de una empresa en cuatro tipos: recursos de capital humano, que engloban las habilidades, destrezas, formación o aptitudes de los trabajadores; los de capital físico, como las instalaciones o las existencias; los recursos de capital de procesos, entre los que se incluyen el liderazgo y el equipo; y por último, los recursos de capital organizacional, como las competencias organizativas, los procesos y sistemas de planificación y control, la cultura o la tecnología de la empresa.

Al investigar las ventajas competitivas que presentan las empresas familiares, además de analizar los parámetros que se estudian en la empresa en general, es preciso considerar la peculiar y distintiva relación que se produce en estas empresas entre el negocio y la familia. La interacción entre las características del negocio y de

la familia da lugar a una serie de recursos y capacidades peculiares (Habbershon et al., 2003). La interrelación de estos elementos crea unas condiciones sistémicas únicas –y de recursos y capacidades idiosincráticos- que van a determinar los resultados y la ventaja competitiva de la empresa familiar.

Desde la teoría de recursos y capacidades se han tratado de identificar aquellos recursos y capacidades propios de las empresas familiares y que las hacen únicas y sobre las que basan sus ventajas competitivas (Chrisman et al., 2003). A estos recursos y capacidades idiosincráticos que posee la empresa familiar Habbershon y Williams (1999) los denominan “familiness”.

No existe consenso sobre cuáles son estos recursos idiosincráticos que caracterizan a la empresa familiar pero sí que éstos deben ser valiosos para la organización, específicos, imperfectamente móviles, debido fundamentalmente a que el negocio pertenece a una familia, y difíciles de imitar, como consecuencia de su ambigüedad causal (Chrisman et al., 2003). El desarrollo y rentabilidad del “familiness” debe ser un objetivo prioritario del propietario y/o director de la empresa familiar y la gestión de la misma, debe basarse en el uso y aprovechamiento de estos recursos idiosincráticos para mantener y desarrollar su ventaja competitiva.

A la hora de identificar estos recursos únicos, diversos autores señalan, entre otros, la cultura familiar basada en valores, la reputación de la empresa, el gran conocimiento del negocio que tienen los miembros que conforman la familia o su disponibilidad hacia la empresa, y la implicación de éstos en el negocio (Sirmon y Hitt, 2003). Destacan igualmente, la comunicación interna, la visión a largo plazo, la mayor productividad de los miembros de la familia o la flexibilidad, los procesos de toma de decisiones formales e informales, las relaciones que mantienen los miembros de la familia y los procesos de tutorización que se producen entre ellos (Habbershon y Williams, 1999).

En consecuencia, a través de la teoría de recursos y capacidades se puede establecer un marco teórico para valorar los activos idiosincráticos, las capacidades, los atributos y los procesos organizacionales de la empresa familiar, y vincular los recursos específicos de una familia a los resultados de rendimiento del negocio (Habbershon y Williams, 1999). Igual de importante que identificar estos recursos es invertir en el incremento y mejora de los mismos. Los recursos y capacidades que forman el “familiness” no solo pueden aportar una ventaja competitiva a la empresa, sino que, en algunas circunstancias, pueden dar lugar a importantes inconvenientes

como dificultar el crecimiento del negocio (Habbershon et al., 2003). Cuando no se gestiona la dimensión familiar del negocio o no se invierte en mejorarla e incrementarla como un recurso valioso, ésta puede pasar de ser una ventaja a ser un inconveniente asociado a la familia.

1.3.2.2 Teoría de la agencia

Jensen y Meckling (1976, p.308) definen la relación de agencia “como un contrato en el cual una o más personas (principal) contratan a otra persona (agente) para que realice un determinado servicio en su nombre, que implica capacidad para tomar decisiones”. El agente puede actuar de forma distinta a lo esperado por el principal, especialmente si esto implica un mayor esfuerzo por su parte, lo que da lugar a problemas de agencia.

Según Jensen y Meckling (1976) en la teoría de agencia se pueden establecer dos componentes básicos: la divergencia de intereses y la información asimétrica. Con respecto a la divergencia de intereses entre principal y agente, la teoría de la agencia duda acerca de si los directivos de la empresa actuarán en cualquier circunstancia teniendo en cuenta los intereses de los propietarios, y considera que cuando se separa la propiedad y la dirección de la empresa, el gerente tiende a mostrar comportamientos oportunistas en los que tienen mayor importancia sus propios intereses, que los intereses de los propietarios. Respecto a la asimetría de información, podemos hablar de riesgo moral y selección adversa. La selección adversa se produce cuando el propietario contrata a un gerente que no posee las competencias, habilidades, capacidades o destrezas necesarias, ni la ética y el compromiso adecuado (Akerlof, 1970). El riesgo moral está relacionado con las actuaciones que lleva a cabo el agente, sobre la base de la información que posee y a la que no puede acceder el principal, y que van en contra de los intereses de este último.

Fama y Jensen (1983) señalan que la separación entre la propiedad y la gestión produce costes muy superiores a los que se generan cuando la propiedad y gestión están en manos de una misma persona. Estos costes se denominan “costes de agencia”. Para minimizarlos, el principal puede diseñar políticas y estructuras, sistemas de control e incentivos que minimicen los comportamientos oportunistas del agente y consigan alinear los intereses de ambos (Jensen y Meckling, 1976; Karra et al., 2006).

La literatura en empresa familiar señala mayoritariamente que las empresas familiares, por la alineación que se produce entre los intereses del principal y el agente, tienen menos costes de agencia que las empresas no familiares (Daily y Dollinger, 1992). La habitual confusión de roles entre principal y agente genera una alineación de intereses que minimizan los costes destinados al control de comportamientos oportunistas (Chrisman et al., 2007). Sin embargo, otros investigadores entienden que no es que las empresas familiares tengan menos problemas de agencia que las no familiares, sino que dichos problemas son diferentes. Basu et al. (2009) consideran que la participación de la familia de forma activa en la gerencia y gobierno, el carácter de propietarios a largo plazo de la familia, el mantenimiento de una parte importante de la riqueza familiar en la empresa o el objetivo de mantener la empresa en manos de la familia y transmitirla a sucesivas generaciones, pueden influenciar directamente en la existencia de ciertos problemas de agencia vinculados al altruismo y al atrincheramiento (Chrisman et al., 2005).

En este sentido, existe debate acerca de si el altruismo en la empresa familiar da lugar a un aumento o, por el contrario, a una disminución de los costes de agencia. Algunos autores afirman que el altruismo favorece comportamientos que minimizan los costes de agencia en empresas familiares, sobre todo cuando se trata de un altruismo recíproco y simétrico (Zahra, 2003; Chrisman et al., 2004; Karra et al., 2006). Por su parte Dyer (2003) considera que el altruismo puede ser “una espada de dos filos” y, refiriéndose a él como altruismo asimétrico Gómez-Mejía et al. (2001) consideran que en la empresa familiar se reducen las posibilidades de desarrollo de carrera de directivos no familiares, hay ausencia de estrategia y falta de planificación empresarial, al existir solapamiento entre los objetivos de los directivos que forman parte de la familia y los del resto de la familia propietaria, lo que ocasiona mayores costes de agencia.

El altruismo asimétrico puede dar lugar a problemas de agencia peculiares y característicos de la empresa familiar porque las relaciones familiares dificultan la solución de algunos conflictos y pueden dar lugar a actuaciones poco productivas (Schulze et al., 2001, 2003). El deseo de transmitir el negocio a sucesivas generaciones, garantizando la supervivencia de la empresa, y el mantenimiento de la armonía familiar o la posibilidad de dar nuevas oportunidades a los componentes de la familia pueden ser objetivos más relevantes que la consecución de resultados económicos, lo que puede provocar mayores costes de agencia.

Adicionalmente, los problemas de agencia derivados del atrincheramiento directivo pueden originar costes de agencia incluso mayores y más perjudiciales en la empresa familiar que en la no familiar (Gómez-Mejía et al., 2001). En relación con éstos, otros problemas derivados de la condición familiar de la empresa y de sus directivos que pueden ocasionar costes de agencia son, la ausencia de sistemas formales de control y supervisión basados en los méritos, procesos no profesionalizados de toma de decisiones y perjuicios económicos que conlleva la selección adversa (Schulze et al., 2001; Gómez-Mejía et al., 2001; Lubatkin et al., 2005) o el abandono de la organización por parte de miembros de la familia, por la posible pérdida de conocimiento específico sobre el negocio.

1.3.2.3 Teoría del servidor (*stewardship*)

La teoría del servidor o *stewardship* (también traducido en algunos ámbitos como mayordomo o mayordomía), que surge en el ámbito sociológico y psicológico, fue establecida originalmente por Davis et al. (1997) para explicar que el comportamiento del líder o principal directivo de una empresa familiar, por pertenecer a la familia propietaria del negocio, no necesariamente debe venir orientado por la persecución de sus objetivos individuales sino a los del grupo familiar.

La teoría del servidor se basa pues en una concepción humanista, que considera a los gerentes como servidores con un deseo intrínseco de servir a la empresa y, por lo tanto, de alinearse naturalmente con el principal (propietario) (Eddleston y Kellermanns, 2007). En este contexto, los directivos trabajan de manera pro-organizacional y colectiva al servicio de los intereses de todos los grupos relacionados con la empresa o *stakeholders*.

El comportamiento del servidor surge, por tanto, en contraposición con la concepción económica clásica de comportamiento oportunista que señala la teoría de la agencia en relación con sus líderes o directivos en el contexto de las empresas familiares (Miller et al., 2008). Según la teoría del servidor, el problema de agencia no está tan presente en las empresas familiares, ya que el agente forma parte de la familia propietaria y están alineados gracias a los lazos familiares que les unen (Le Breton-Miller y Miller, 2009).

Así, la teoría del servidor sugiere mecanismos de gobierno basados en la confianza entre directivos (familiares) y la familia propietaria, que se caracterizan por desarrollar actividades de cooperación en busca de intereses comunes de la empresa familiar e involucran a todos los miembros interesados para que se logre una alineación natural entre dirección y propiedad (Miller y Le Breton-Miller, 2006). Esto conduce a la maximización de la riqueza, lo que contribuye al rendimiento de la empresa familiar.

En este sentido, en la literatura se han observado comportamientos de servidor por parte de las empresas familiares. Por ejemplo, se ha encontrado que la motivación intrínseca, la confianza y el compromiso son mayores en las empresas familiares que en las no familiares (Eddleston y Kellermanns, 2007; Vallejo, 2009). Las empresas familiares también se caracterizan por las relaciones parentales, lazos familiares de amor y respeto recíprocos entre el líder y otros miembros de la empresa familiar (Le Breton-Miller y Miller, 2009). Todo esto puede contribuir al comportamiento de servidor entre los gerentes de empresas familiares.

En comparación con los mecanismos de gobierno orientados al control que proporcionan autoridad y discrecionalidad a los gerentes, los sistemas de gobierno de servidor se basan en un enfoque orientado a la participación y la cultura colectivista que facilitan las diversas perspectivas en la toma de decisiones, la flexibilidad estratégica y la continuidad de políticas y estrategias vinculadas a equipos directivos estables y orientados a largo plazo (Miller y Le Breton-Miller, 2006). En este contexto, los mecanismos de gobierno de servidor promueven la cooperación, el empoderamiento y los comportamientos pro-organizacionales que influyen positivamente en los resultados de la empresa familiar.

1.3.2.4. Teoría de la riqueza socioemocional (SEW)

Las empresas familiares se diferencian de otro tipo de empresas porque no solo buscan objetivos económicos, sino también objetivos no económicos (Chrisman et al., 2005). Gómez-Mejía et al. (2007) desarrollan, a partir de los trabajos sobre el *behavioral agency model* (BAM) (Wiseman y Gómez-Mejía, 1998), la teoría de la riqueza socioemocional –*socioemotional wealth theory* (SEW) por sus siglas en inglés– para explicar los aspectos que determinan la toma de decisiones en la empresa familiar. Estos autores definen riqueza socioemocional como “los aspectos no financieros de la empresa que satisfacen las necesidades afectivas de la familia,

tales como la identidad, la habilidad para ejercer la influencia, la perpetuación de la dinastía familiar o la preservación del capital social familiar” (Gómez-Mejía et al., 2007, p.106).

Por su parte, Berrone et al. (2012) añaden que el valor relacionado con el afecto que resulta del hecho de que la empresa esté controlada por la familia es otro elemento de la riqueza socioemocional. Según estos autores se distinguen cinco dimensiones en el concepto de riqueza socioemocional: el control y la influencia familiar, ya que para conseguir preservar la riqueza socioemocional se necesita un control permanente del negocio por parte de los miembros de la familia; la identificación de los miembros de la familia con el negocio, porque una vinculación fuerte entre la familia y la empresa da lugar a beneficios no económicos importantes (Ashforth y Mael, 1996); el capital social de la empresa; el apego emocional de los miembros de la familia, consecuencia de los vínculos existentes en el interior y exterior de la empresa, de tal manera que la empresa es el lugar en el que se colman las necesidades de afecto, identidad y pertenencia (Kepner, 1983); y la renovación, a través de la sucesión, de los lazos de la familia con la empresa.

Esta teoría afirma que la toma de decisiones, en este tipo de empresas, está orientada a evitar la pérdida de la riqueza socioemocional y para ello se toman decisiones arriesgadas en el ámbito económico a fin de evitar la disminución de dicha riqueza (Wiseman y Gómez-Mejía, 1998) o se evita tomar decisiones beneficiosas para el negocio, si con ellas se pone en peligro la riqueza socioemocional. Las empresas familiares consideran un objetivo prioritario mantener el control de la empresa, aunque ello conlleve el riesgo de obtener menores beneficios, porque perder riqueza socioemocional da lugar a pérdida de intimidad, estatus y dificulta el cumplimiento de las expectativas familiares (Gómez-Mejía et al., 2007).

El deseo de preservar la riqueza socioemocional condiciona la toma de decisiones estratégicas y la forma de gobierno de la empresa familiar. En la toma de decisiones, en general, las empresas familiares tienen mayor aversión al riesgo y son más estables, porque la riqueza de la familia va ligada al negocio, aunque en ocasiones, pueden asumir riesgos para garantizar la supervivencia y riqueza socioemocional de la firma (Gómez-Mejía et al., 2010). Son menos propensas a la diversificación debido a que pueden carecer de los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para diversificarse con éxito y, además, acudir a asesoramiento externo aumentaría las asimetrías de información, lo que podría disminuir su riqueza socioemocional. En

relación con el gobierno de la empresa, se contrata a miembros de la familia independientemente de sus habilidades para desempeñar el trabajo y condiciona la gestión de la alta dirección; los ejecutivos familiares no suelen ser despedidos, sin embargo, su retribución es más baja. Estas decisiones pueden proporcionar beneficios no económicos a la empresa familiar como el bienestar de los miembros de la familia (Kalm y Gómez-Mejía, 2016).

Las empresas familiares muestran preferencia por una serie de beneficios no económicos como: conseguir una imagen y reputación positiva (Sharma y Manikuti, 2005), recibir reconocimiento por acciones socialmente responsables (Schulze et al., 2003), fortalecer la identidad de los miembros de la familia con la empresa (Kepner, 1983), o aumentar el capital social de la empresa (Berrone et al., 2010). Y por ello sus decisiones se basan en las consecuencias que las mismas pueden tener para el legado socioemocional de la familia, aunque estas decisiones afecten negativamente al negocio.

Este objetivo de preservar el patrimonio socioemocional de la empresa va a determinar las características más relevantes de la empresa familiar tales como, las inversiones a largo plazo, la conservación de los valores y cultura de la familia a través de la empresa, la necesidad de garantizar la supervivencia de la empresa y su transmisión a las sucesivas generaciones de la familia (Berrone et al., 2012). La preferencia a que el control de la empresa permanezca en la familia, aunque ello suponga menores beneficios, puede generar una mayor desconfianza hacia los directivos que no pertenecen a la familia (Cruz et al., 2010).

Así, decisiones que parecen poco acertadas desde el punto de vista del negocio, como el nombramiento de un miembro de la familia sin experiencia y habilidades necesarias como director de la compañía, puede ser una decisión apropiada o comprensible para la empresa familiar desde el punto de vista del beneficio no económico que puede conllevar (Berrone et al., 2010).

Aunque preservar la riqueza socioemocional puede comportar beneficios a la empresa familiar, algunos autores destacan el aspecto negativo del SEW y los comportamientos egoístas que muestra la familia para conservarlo. Las empresas familiares están dispuestas a asumir mayor riesgo para evitar la pérdida de riqueza socioemocional, poniendo en peligro la propia supervivencia del negocio (Kellermanns et al., 2012). La identidad de la familia con la empresa, los lazos familiares fuertes y el control de la familia sobre el negocio, puede llevar a que los

miembros de la familia minimicen o eliminen los controles que previenen el fraude, ya que la familia y la empresa son considerados una misma cosa (Kidwell y Kidwell, 2010) o antepongan sus necesidades a las de los grupos de interés no familiares (Gordon y Nicholson, 2008).

1.3.2.5. Teoría del sesgo de bifurcación

El nivel de influencia de la familia en el negocio en la empresa familiar afecta a la percepción que tienen los empleados no familiares sobre la imparcialidad en la toma de decisiones, en los procesos desarrollados y en los resultados que experimentan. (Barnett y Kellermanns, 2006).

Las interacciones entre la familia, los miembros individuales de la misma y el negocio, pueden dar lugar a sesgos y favoritismo que ocasiona que los empleados que no pertenecen a la familia tengan una percepción de falta de imparcialidad (Lubatkin et al., 2005; Schulze et al., 2003), que se manifiesta en la elección y compensación (Chua et al., 2003; Schulze et al., 2003), en la propensión de los propietarios de la empresa familiar a mostrar generosidad hacia los empleados que son miembros de la familia aun sin tener la capacidades que exige la empresa (Chrisman et al., 2004), en la reticencia de los miembros de la familia a establecer sistemas de control aplicables a ellos, o la desconfianza hacia los empleados que no son miembros de la familia (Dyer, 2006). Esta influencia de la familia en el negocio puede ocasionar problemas de altruismo, nepotismo y selección adversa que tienen efectos negativos sobre la percepción de justicia de los empleados que no pertenecen a la familia (Cropanzano y Greenberg, 1997).

Esta preferencia hacia los miembros de la familia, se denomina sesgo de bifurcación y se define como el tratamiento desequilibrado que reciben los empleados que son miembros de la familia y los no familiares dentro de la empresa familiar (Verbeke y Kano, 2012).

Cuando en la empresa hay sesgo de bifurcación los empleados que son miembros de la familia son tratados siempre como un activo patrimonial con alta singularidad y potencialidad para aportar valor al negocio, con alto compromiso y leales a la organización, sin embargo, los empleados no familiares se perciben como activos genéricos, sea cual sea su nivel real de vinculación y compromiso con la organización y su potencialidad para aportar valor a la misma (Kano y Verbeke,

2018). Por tanto y según dichos autores, “el sesgo de bifurcación se produce cuando los activos relacionados con la familia se tratan sistemáticamente como activos únicos y valiosos, mientras que los activos no pertenecientes a la familia son tratados como activos genéricos y de fácil acceso en los mercados” (p.166).

La neutralidad y coherencia en la toma de decisiones son factores que influyen considerablemente en la percepción de justicia en las organizaciones, por lo tanto, la toma de decisiones debe basarse en hechos objetivos y concretos y no en preferencias personales (Tyler y Blader, 2000). La equidad en la gestión y gobierno de la empresa y la capacidad para atraer y retener a profesionales que no pertenecen a la familia, pero que cuentan con el talento, capacidades y destrezas adecuadas, y el desarrollo de comportamientos y actitudes que creen valor en los empleados no familiares, es imprescindible para conseguir el éxito y la supervivencia de la empresa (Chrisman et al., 2003; Chua et al., 2003).

Kano y Verberke (2018), han analizado la relación que existe entre la riqueza socioemocional y el sesgo de bifurcación. Existe consenso acerca de que la empresa familiar persigue objetivos económicos y no económicos (Chrisman et al., 2005; Gómez-Mejía et al., 2007). Con respecto a los objetivos no económicos se pueden distinguir los funcionales, que pueden ser coherentes con la generación de valor económico y que sirven a la supervivencia y rentabilidad de la empresa y los disfuncionales, que destruyen su valor económico (Miller et al., 2015) y que son aquellos que anteponen las preferencias e intereses de la familia a los intereses del negocio, como son el nepotismo, el altruismo asimétrico o el atrincheramiento, entre otros. Los primeros contribuyen al SEW de la familia y son complementarios con la búsqueda de objetivos económicos, mientras que los segundos perjudican la consecución de los objetivos económicos y son una manifestación del sesgo de bifurcación. La diferencia entre una empresa familiar con sesgo de bifurcación y otra que no lo manifieste, no es la intención de preservar la riqueza socioemocional de la empresa, sino una intención de mantenerla a toda costa y de forma disfuncional (Kano y Verbeke, 2018).

Verbeke y Kano (2012) establecen la relación entre la teoría de la agencia y el sesgo de bifurcación y afirman que “cuando existe dicho sesgo en la empresa familiar el pensamiento de mayordomía se aplica a todos los empleados familiares, que se les considera gestores leales y con vinculación y compromiso con el negocio a largo plazo, sin embargo a los empleados que no pertenecen a la familia, se les aplica la teoría de la agencia, considerándoles como agentes egoístas, que persiguen sus

objetivos individuales por encima de los objetivos de los propietarios y el negocio” (p.1190).

El sesgo de bifurcación afecta negativamente al desempeño y al rendimiento de la empresa familiar y, por lo tanto, es necesario identificarlo y prevenirlo activamente, ya que si no se hace conducirá a decisiones deficientes y a una disminución de la competitividad, afectando a la supervivencia y el éxito de la empresa. Las empresas familiares pueden llevar a cabo estrategias encaminadas a eliminar o minimizar este sesgo, como: la cualificación de los empleados que son miembros de la familia, posibilitar el desarrollo de carrera profesional a todos los empleados de la organización o incorporar profesionales no familiares a los órganos de decisión y gobierno de la empresa (Kano y Verbeke, 2018). Las empresas sin sesgo de bifurcación tendrán mayor capacidad de desarrollarse a la vez que mantienen el gobierno familiar en el largo plazo, mientras que las empresas que presentan sesgo de bifurcación tendrán grandes problemas de rendimiento que puede llevarlas al declive, e incluso a la desaparición como empresa familiar (Verbeke y Kano, 2012).

Hay autores que consideran que el sesgo de bifurcación se manifiesta fundamentalmente a través de las prácticas de recursos humanos (Verbeke y Kano, 2012; Madison et al., 2018). Al aplicar de igual modo las prácticas de gestión de recursos humanos a los empleados que pertenecen a la familia y a aquellos que no son miembros de la misma, se puede tener un control sobre los problemas de agencia vinculados con la equidad, ya que se gestiona la entidad de forma justa y se tiene en cuenta la aportación que cada empleado realiza a la empresa. Sin embargo, las prácticas de recursos humanos aplicadas de forma diferente podrían aumentar los problemas de agencia e incidir negativamente en los resultados de la organización (Madison et al., 2018), debido a que los trabajadores que no pertenecen a la familia pueden considerar el tratamiento bifurcado como arbitrario y centrarse en la consecución de sus propios intereses en detrimento de los intereses de la empresa (Anderson y Reeb, 2004). Cuando la gestión de recursos humanos se realiza igual para trabajadores que son miembros de la familia como para lo que no lo son, se mejora la percepción de justicia en la organización (Tyler y Blader, 2000) y se consigue que aumente su capacidad para atraer a empleados cualificados no familiares y a miembros de la familia de próximas generaciones, lo que minimiza los problemas de agencia (Van der Heyden et al., 2005).

Los sentimientos de injusticia con las decisiones adoptadas y con la administración y dirección de la empresa, no solo aparecen en los empleados que no pertenecen a la

familia, los empleados familiares también pueden tener estos sentimientos cuando perciben que las decisiones empresariales se basan en su pertenencia a la familia, más que en su capacidad, desempeño y contribución real al negocio (Van der Heyden et al., 2005). También pueden aparecer en este tipo de empresas acciones de favoritismo inverso hacia los miembros de la familia, exigiéndoles estándares superiores en sus actuaciones o desempeño como un intento de fomentar la percepción de imparcialidad en los empleados que no son de la familia (Verbeke y Kano, 2012).

Aunque el sesgo de bifurcación es más común en las empresas familiares, éste no es exclusivo de este tipo de empresas. (Kano y Verbeke, 2018). Además, sus efectos negativos influyen de modo distinto según las peculiaridades y características distintivas de cada empresa familiar. Las consecuencias perjudiciales del sesgo de bifurcación dependen, entre otros, de: la complejidad técnica de la empresa, su tamaño y estructura organizativa, la facilidad con la que se mide su rendimiento, el entorno cultural, su participación en la innovación y la naturaleza de sus objetivos (Verbeke y Kano, 2012).

1.4 PRINCIPALES CONCLUSIONES

La empresa familiar tiene una importancia fundamental en la actividad económica mundial y es la forma predominante de empresa u organización de los negocios. Del total de las empresas de mundo, entre un 60% y un 85% son empresas cuyo capital social está en manos de una familia o la gestiona y dirige. Por ejemplo, en Estados Unidos el 80% de las empresas son empresas familiares, y dan trabajo al 59% de la población activa del país, en esta línea, cabe indicar que, de las 500 empresas con mayor tamaño de ranking *Fortune*, el 40% se consideran empresas familiares o se encuentran controladas por una familia (Dyer, 2003). En el Reino Unido se estima que el 75% de las empresas son empresas familiares y en Italia el porcentaje oscila entre un 75% y un 95% de las empresas del país (Colli, 2012).

Del total de empresas existentes tanto en EEUU, como en América Latina, Europa y Asia, las empresas familiares suponen más del 70%, contribuyendo a crear el 50% del empleo, y suponiendo entre el 45% y el 80% del Producto Interior Bruto (PIB). En la Unión Europea hay alrededor de 14 millones de empresas familiares que crean empleo para más de 60 millones de personas. En España hay alrededor de 1,1 millones de empresas familiares que crean 6,5 millones de puestos de trabajo.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) de 2016, el 82,8% del total de empresas españolas son empresas familiares, ocupando al 49,9% de la población activa y con una facturación del 38% sobre la facturación total de las empresas españolas.

El análisis y revisión de las principales definiciones de empresa familiar utilizadas en la literatura revelan que, aunque no existe unanimidad acerca de su definición sí que se da un elevado consenso en la consideración de su delimitación, basada en la coexistencia de dos instituciones en este tipo de empresa, la familia y el negocio, que definen sus características, sus fortalezas y sus debilidades.

Aunque los elementos más utilizados para definir a la empresa familiar han sido la propiedad y la gestión, se habla de otros aspectos importantes en esta definición, como son la vocación de que la empresa permanezca en manos de la familia o que la familia mantenga su influencia en el negocio. En esta línea, la definición de Chua et al. (1999) es una de las más comúnmente aceptadas y empleadas en la literatura y es la asumida en esta investigación. Así, definimos a la empresa familiar como aquella empresa en la que la mayoría del capital se encuentra en manos de una familia, que participa en el gobierno y/o gestión de la misma y que tiene el anhelo de transmitir el negocio familiar a sucesivas generaciones.

Destacamos como principales fortalezas de este tipo de organizaciones: la visión a largo plazo, el compromiso territorial y social, el orgullo de pertenencia, la estabilidad, una toma de decisiones rápida y su flexibilidad y adaptación ágil a los cambios que se producen en el entorno. Así mismo, incidimos en la necesidad de profesionalizar su gobierno y gestión, como la dificultad primordial a la que tienen que hacer frente estas empresas.

Además, a lo largo de este capítulo se han identificado y desarrollado someramente las principales tipologías de empresa familiar, destacando de entre ellas los modelos desarrollados por Dyer (2003) y Dekker et al. (2012), debido a las dimensiones que dichos autores tienen en cuenta para establecer las distintas clasificaciones de este tipo de empresas. En el primer modelo, Dyer (2003) establece distintas tipologías de empresas familiares teniendo en cuenta el compromiso y aportación de la familia al negocio, así como la profesionalización en la gestión de la empresa. En el segundo, Dekker et al. (2012) destacan el concepto de profesionalización para generar diversas tipologías de empresa familiar, en el que se consideran cinco dimensiones

que contribuyen de forma significativa a diferenciar a las empresas familiares que posteriormente analizaremos en nuestro segundo capítulo.

Finalmente, Daspit et al. (2017) señalan que las investigaciones actuales sobre empresa familiar se centran en la influencia del equilibrio entre los objetivos económicos y no económicos –centrados en la preservación de la riqueza socioemocional- en las políticas estratégicas de la empresa familiar, siendo esta línea la que se desarrolla en la presente tesis doctoral, considerando cómo la riqueza socioemocional de la empresa familiar determina el grado de formalización de las políticas de recursos humanos.

Para ello, se exponen brevemente las perspectivas teóricas más importantes en la investigación de la empresa familiar (teoría de los recursos y capacidades, teoría del servidor, teoría de la agencia, teoría de la riqueza socioemocional y teoría del sesgo de bifurcación) para resaltar el hecho de que serán las teorías de la riqueza socioemocional y del sesgo de bifurcación, las que constituyen los marcos explicativos más adecuados para la fundamentación del modelo teórico y de las hipótesis de investigación sobre el efecto de la profesionalización de los recursos humanos en los resultados de la empresa familiar, que se abordan en el capítulo siguiente de esta tesis doctoral.

CAPITULO 2 – PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y PROFESIONALIZACION DE LA EMPRESA FAMILIAR

2.1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y PRÁCTICAS DE ALTO RENDIMIENTO

2.1.1. Prácticas de alto rendimiento y resultados de la empresa

Hoy día es indiscutible la importancia que el capital humano tiene en la consecución del éxito de las empresas (Jiang et al., 2013; Jackson et al., 2014). El recurso más valioso que tienen las organizaciones son sus empleados porque atesoran la mayoría de los conocimientos que poseen éstas, además de tener dos características primordiales como son la dificultad de sustituirlos y la de imitarlos.

Los recursos humanos son considerados pues, como una fuente de ventaja competitiva sostenible porque sus características únicas y valiosas, así como sus conocimientos, permiten a las empresas alcanzar ventajas a través de las personas que constituyen la empresa (Boxal, 1996). En el entorno actual, el capital tradicional (financiero, económico y estructural) no es suficiente para conseguir los objetivos de innovación, flexibilidad y desarrollo que necesita la empresa, siendo el capital humano y social el que adquiere mayor importancia en la consecución de estos objetivos de acuerdo a lo evidenciado mayoritariamente por la literatura (Jackson et al., 2014).

Los objetivos primordiales de la gestión de los recursos humanos son la retención, atracción y mejora del capital humano de la organización (Dolan et al., 2007). Para conseguirlo, las empresas hacen uso de distintas prácticas de gestión de sus empleados que les permitan orientar y guiar sus comportamientos y actuaciones hacia las metas de la organización, garantizando la competitividad y el éxito de la empresa. (Bhattacharya et al., 2005; Jiang et al., 2013).

Las empresas utilizan las prácticas de recursos humanos como el camino primordial a través del cual influyen, desarrollan y orientan las destrezas, aptitudes, actitudes y conductas de los empleados, para que desempeñen adecuadamente su labor profesional y de esta forma se consigan los fines de la entidad (Collins y Clark, 2003). Guest, et al. (2003) justifican la relación entre las prácticas de recursos humanos y el resultado de la organización por dos motivos, el primero de ellos porque los recursos humanos son el activo más importante para dotar a la empresa de ventajas competitivas y el segundo, porque es necesario aplicar conjuntamente distintas prácticas de recursos humanos para realizar un uso efectivo de los empleados de la organización (MacDuffie, 1995; Becker y Huselid, 1998).

Estos argumentos refuerzan la necesidad de desarrollar prácticas eficaces de gestión de recursos humanos que influyan positivamente en el desempeño de la

organización (Huselid y Becker, 2011). En este sentido, los sistemas de gestión de recursos humanos de alto rendimiento (Becker y Huselid, 1998; Way, 2002) son considerados como un conjunto de “mejores prácticas” de recursos humanos que producen niveles de rendimiento superiores a los relacionados con el lugar de trabajo más tradicional (Rowden, 2002). Estas prácticas tienen como objetivo aumentar las aptitudes y destrezas de los trabajadores, su nivel de compromiso y su productividad, llegando a ser un recurso fundamental para el sostenimiento de la ventaja competitiva de la organización (Datta et al., 2005). Los investigadores, además, reconocen que el efecto de dichas prácticas de alto rendimiento es más notable cuando se aplican dentro de modelos coherentes que se refuerzan entre sí (Wright y Boswell, 2002; Subramony, 2009).

En este sentido la literatura ha encontrado claras evidencias que muestran el rendimiento financiero de las inversiones en el sistema de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento (Huselid y Becker, 2011), cuando la empresa utiliza sistemas de contratación y selección selectivos y acordes a su estrategia empresarial, sistemas de recompensas asociados a la evaluación formal de resultados y desempeño, y sistemas de formación y desarrollo intensivos, los resultados empresariales son mayores (Becker y Huselid, 2006). Por tanto, aunque hay cierta controversia acerca de qué prácticas se incluyen en estos sistemas, la mayoría de los autores coinciden en que deben incluir procedimientos selectivos de personal, sistemas de evaluación y recompensas vinculados al rendimiento, amplia e intensiva formación y desarrollo profesional y altos niveles de comunicación interna y participación.

Las anteriores consideraciones nos conducen a considerar como fundamentales tres conjuntos de prácticas de recursos humanos orientadas al desarrollo y mejora de las capacidades y habilidades, de la motivación de los empleados y de sus oportunidades, las cuales se integran en el modelo AMO –abilities, motivation and opportunities, por sus siglas en inglés– (Appelbaum et al., 2000; Subramony, 2009; Wright y Boswell, 2002), el cual constituye uno de los modelos más representativos de los sistemas de recursos humanos de alto rendimiento en la literatura (Jiang et al., 2013).

El modelo AMO ha sido aceptado mayoritariamente en la investigación de recursos humanos para explicar los vínculos y efectos entre las prácticas de recursos humanos y los resultados de la empresa (Jiang et al., 2013). En este sentido, Subramony (2009) ha proporcionado evidencias sobre la adecuación del modelo AMO al estudio de la eficiencia de las prácticas de recursos humanos y su

contribución a los resultados de la organización considerando tanto los efectos sinérgicos (considerando el conjunto de prácticas de recursos humanos), como los efectos individuales de cada conjunto de prácticas de recursos humanos (correspondientes a las prácticas de habilidades, de motivación y de oportunidades, respectivamente).

En consecuencia, seguimos el modelo AMO como marco clasificatorio para describir brevemente, a continuación, las características de cada práctica de recursos humanos y su orientación en el diseño e implementación para impactar positivamente en el rendimiento y resultados de la empresa.

2.1.2. El modelo AMO de prácticas de recursos humanos

El modelo AMO se basa en la premisa de que el rendimiento del empleado –y, por consiguiente, el de la empresa- viene determinado por –o es función de-: la capacidad de desempeño (*Ability*), que se basa en los niveles de conocimientos y habilidades y en el nivel de educación; la disposición para el desempeño (*Motivation*) que se basa en la motivación y satisfacción laboral, en los valores y expectativas; y la oportunidad para desempeñar (*Opportunity*), que se fundamenta en las condiciones de participación en el trabajo (Appelbaum et al., 2000). Los tres elementos, capacidad, motivación y oportunidad deben estar presentes para que se produzca el rendimiento y se alcancen los resultados.

Por lo tanto, para obtener resultados positivos las empresas deben diseñar e implementar sus prácticas de recursos humanos de tal forma que garanticen que los empleados tengan las habilidades adecuadas, que estén adecuadamente motivados para mejorar su comportamiento y resultados, y que tengan discrecionalidad y autonomía suficiente para alcanzarlos (Jiang et al., 2013).

El primer elemento del modelo AMO lo constituyen las prácticas de recursos humanos orientadas a la mejora de habilidades de los empleados. La dimensión de la habilidad generalmente se define mediante el acrónimo KSA (conocimiento, habilidades y capacidades) y, para su mejora, se consideran las prácticas de reclutamiento y selección y las prácticas de formación y desarrollo (Wright y Boswell, 2002). En el ámbito de las prácticas de reclutamiento y selección, la literatura destaca que el diseño e implementación de procesos de selección formalizados, estructurados, objetivos y altamente selectivos, basados en la adecuación persona-puesto y en la evaluación de conocimientos y habilidades, garantiza un impacto positivo en los resultados de la empresa. En relación con las prácticas de formación

y desarrollo, la investigación ha destacado como prácticas de alto rendimiento la orientación hacia procesos formales e intensivos de formación y desarrollo de carrera profesional, que ofrezcan oportunidades de mejora y desarrollo/promoción, que combinen el corto y el largo plazo, y que tengan un carácter continuado y respondan a una planificación y evaluación adecuada de necesidades (Boselie, 2010; Choi, 2014).

El segundo componente del modelo AMO lo constituyen las prácticas de recursos humanos orientadas a la mejora de la motivación de los empleados. La dimensión de la motivación se vincula al deseo del empleado de desempeñar a alto nivel y de implicarse en su trabajo, lo que puede ser incentivado mediante las prácticas de evaluación del rendimiento y de retribución. Así, la literatura ha puesto de manifiesto que las prácticas formalizadas, equitativas y meritocráticas de evaluación orientada al desarrollo, de retribución basada en el desempeño, de diseño de incentivos individuales y colectivos, tienen efectos positivos en los resultados individuales y organizacionales (Appelbaum et al., 2000; Choi, 2014).

Finalmente, el tercer elemento del modelo AMO lo integran las prácticas de recursos humanos orientadas a la mejora de las oportunidades de los empleados. La dimensión oportunidad está vinculada a las prácticas de recursos humanos que tienen por finalidad mejorar la participación de los empleados en los procesos de toma de decisiones de la empresa. La investigación ha demostrado que los procesos formalizados, sistemáticos e igualitarios de comunicación y fomento de la participación de los empleados en las decisiones de la empresa conduce a mayores niveles de satisfacción, inciden en mejoras de los resultados individuales y colectivos, y consiguen una mayor implicación y vinculación de los trabajadores (Parker et al., 2006; Kundu y Gahlawat, 2018).

Definido el marco conceptual en el que se encuadran las relaciones entre prácticas de recursos humanos y resultados empresariales, en el siguiente epígrafe se aborda el análisis de dichas relaciones en el contexto de la empresa familiar, considerando sus características y peculiaridades.

2.2. PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA FAMILIAR: CARACTERÍSTICAS Y ORIENTACIÓN

2.2.1. La gestión de recursos humanos en la empresa familiar

La singularidad de la empresa familiar reside en la existencia de estrechos vínculos entre la empresa y la familia, lo que se manifiesta en su cultura y filosofía y en sus

políticas y procedimientos (Sharma et al., 1997). La complejidad de las relaciones internas y la interacción de los sistemas de empresa y familia definitivamente determinan las relaciones con su fuerza laboral. La gran implicación de los miembros familiares que trabajan en el negocio y su identificación con los objetivos y valores de la organización definen un tipo de relación especial en el ámbito laboral (Sánchez-Marín et al., 2019) que, además, se ve aún más particularizada por el contraste entre estos vínculos y los mantenidos con otros empleados no relacionados con la familia.

La orientación a largo plazo, la identidad colectiva, una cultura y valores familiares fuertes, la coexistencia de objetivos económicos y no económicos y de mecanismos de gobierno corporativo específicos (Arregle et al., 2007) hacen de la gestión y administración de los recursos humanos una política especialmente compleja en la empresa familiar que, además, se diferencia claramente de la que realizan las empresas no familiares (De Kok et al., 2006).

Tal y como señala Gómez-Mejía et al. (2001), la relación que existe entre el propietario familiar y los miembros de la familia tiende a extenderse, definiendo un vínculo común con los empleados y creando un conjunto de expectativas basadas fundamentalmente en sentimientos y en emociones más que en relaciones contractuales. Esta realidad crea una idiosincrasia única y específica que guía la gestión de los empleados y la orientación de las prácticas de recursos humanos en la empresa familiar.

Así, en la empresa familiar se produce una situación idiosincrática única creada por la influencia familiar en las estructuras de administración y dirección del capital humano (Astrachan y Kolenko, 1994; Chrisman et al., 2005; Cruz et al., 2010) que viene ocasionada por la incorrecta delimitación en términos de responsabilidad y jerarquía de autoridad de las relaciones entre las distintas figuras que componen la organización (familia, propietarios, empleados y ejecutivos) (Reid et al., 2002). En este sentido, Lansberg (1983) establece la existencia de dos principios contrapuestos que influyen en la gestión de los recursos humanos en la empresa familiar: (1) el principio de igualdad frente al principio económico o de méritos y (2) el enfrentamiento entre necesidades individuales y necesidades empresariales. Estas contradicciones son la base sobre la que se determina la orientación que la empresa familiar va a dar a sus prácticas de recursos humanos, con las posibles especificidades en función del peso de la familia en la empresa y de las interacciones entre empleados familiares y no familiares.

Así, la investigación que ha analizado cómo estas particularidades influyen en la orientación de las prácticas de recursos humanos en la empresa familiar ha llegado a diversas conclusiones. Algunos autores sugieren que las empresas familiares, debido a la importancia que dan a su reputación, muestran mayor interés en satisfacer las demandas de sus trabajadores a través de la aplicación de prácticas de trabajo responsables (Zellweger et al., 2013). Otros investigadores, sin embargo, afirman lo contrario, la propiedad familiar se asocia con el diseño de prácticas injustas de evaluación y compensación de los empleados (Chua et al., 2009), con un menor uso de sistemas de revisión por pares y evaluación de los procesos de formación (Fiegenger et al., 1994), con elevados niveles de atrincheramiento familiar y nepotismo en la aplicación de prácticas de recursos humanos a favor de los empleados familiares (Sharma et al., 1997; Gómez-Mejía et al., 2003), y una mayor resistencia a fomentar la participación y compartir información clave con empleados no familiares (Howorth et al., 2004).

En el próximo apartado se analiza con mayor amplitud las principales orientaciones de las prácticas de recursos humanos en la empresa familiar de acuerdo a los principales hallazgos de la literatura en este ámbito.

2.2.2. Orientación de las prácticas de recursos humanos en la empresa familiar

En general, la literatura ha señalado que la necesidad de mantener el control familiar de la empresa, la falta de profesionalización y capacitación gerencial de los familiares y el nepotismo, han motivado que las prácticas de recursos humanos de la empresa familiar se asocien habitualmente, y en comparación con las de la empresa no familiar, a una gestión poco planificada y escasamente objetiva y formalizada (Reid y Adams, 2001), con las lógicas consecuencias negativas a nivel organizacional e individual (Sánchez-Marín et al., 2019). En las empresas familiares se actúa de forma más intuitiva y reactiva por lo que prácticas específicas de recursos humanos, como la selección o la compensación de los empleados, se basan en principios más genéricos e informales y menos estructurados.

Sánchez-Marín et al. (2019) señalan que entre las prácticas de recursos humanos más relevantes en la empresa familiar –pues dependiendo de su orientación más o menos formalizada afectarán al desempeño organizativo– se encuentran las políticas de selección y contratación de colaboradores, las políticas de evaluación y compensación, y las políticas de formación y desarrollo profesional. Analizamos a continuación las peculiaridades que presentan estas prácticas de recursos humanos.

2.2.2.1. Prácticas de reclutamiento y selección

La gestión efectiva de las políticas de contratación (reclutamiento y selección) en las empresas familiares se ve condicionada por las contradicciones que existen entre los objetivos y principios de la familia y los objetivos y procesos del negocio. Éstas se manifiestan de forma específica en la presencia de la familia como principal fuente de reclutamiento y como criterio clave de selección (Ramankutty y Pujar, 2017).

Por un lado, cuando la organización tiene que contratar, la pertenencia a la familia y el vínculo filial es la principal fuente de reclutamiento. Las empresas familiares se apoyan fundamentalmente en sus familias y en su red social para conseguir empleados (Cruz et al., 2011), de tal modo, que se nutren principalmente de miembros de la familia inmediata y extendida, con vínculos personales muy fuertes. Por otro lado, a la hora de realizar la selección, al limitado conjunto de candidatos reclutados (pues no provienen de fuentes profesionales de reclutamiento al no recurrir la empresa familiar a ellas) se les evalúa más en función de criterios de adecuación a la cultura y valores familiares que con relación al grado de adecuación de sus capacidades y competencias al puesto de trabajo a ocupar (Cruz et al., 2011).

Así, la literatura ha determinado que la empresa familiar hace un uso muy frecuente de criterios no explícitos, informales, de reclutamiento y selección de candidatos (Astrachan y Kolenko, 1994) y pone énfasis en estándares de selección que priman la antigüedad y la identificación de los aspirantes con el proyecto y valores del negocio familiar (Chang, 2012). A menudo los familiares, por el hecho de ser miembros de la familia, consideran que tienen derecho a exigir un empleo y oportunidades de desarrollo profesional independientemente de su capacidad y méritos. Esta circunstancia, unida al hecho de la importancia de los objetivos emocionales relacionados con la necesidad de apoyar de manera incondicional a los miembros de la familia, determinan una concepción informal y poco planificada de los procesos de reclutamiento y selección.

2.2.2.2. Prácticas de formación y desarrollo

Las políticas de formación en la empresa familiar son especialmente importantes para la supervivencia de la empresa a largo plazo, porque a través de ellas se

actualizan y mejoran las habilidades, destrezas y aptitudes de los empleados y se dota de mayor competitividad a la organización (Carrasco-Hernández y Sánchez-Marín, 2014). Esta circunstancia puede explicar por qué las empresas familiares tienden a poner más énfasis en el desarrollo del empleado (más orientadas a largo plazo) que en las actividades de formación (más ligadas al corto plazo) (Gómez-Mejía et al., 2011).

De hecho, las evidencias empíricas han señalado que las empresas familiares tienden, en general, a minimizar su preocupación por las necesidades de formación de sus empleados descuidando las subsiguientes acciones formativas para suplir dichas necesidades (Matlay, 2002; Reid y Adams, 2001). Así, diversas investigaciones (Kotey y Folker, 2007; Reid et al., 2002) manifiestan que las empresas familiares, en comparación con empresas no familiares, realizan menos actividades formales de formación, invierten económicamente menos en acciones formativas y las diseñan de manera informal, reactiva (no planificada), y para la solución de problemas inminentes.

De forma similar, y en coherencia con lo descrito anteriormente, las prácticas de desarrollo profesional vienen determinadas por el deseo que tiene la familia de que el control del negocio permanezca en sus manos y de poder transmitirlo a sucesivas generaciones. Esto otorga una importancia fundamental a las acciones de desarrollo de la empresa familiar, que se suelen caracterizar por una mayor planificación en comparación con las prácticas de formación, pero que suelen estar restringidas a miembros de la familia (Cruz et al., 2011). Los empleados que no pertenecen a la familia ven, por tanto, limitadas sus posibilidades de promoción aunque cuenten con las habilidades y destrezas exigidas.

2.2.2.3. Prácticas de evaluación y retribución

Las decisiones que definen las prácticas de recursos humanos orientadas a la retribución y evaluación del rendimiento en las empresas familiares también se ven influidas por las particularidades de la empresa familiar y su orientación a la preservación de la riqueza socioemocional (Cruz et al., 2011). En relación con las prácticas de retribución, las empresas familiares se decantan por el uso de criterios subjetivos en la distribución de las retribuciones, tanto en relación con el nivel salarial total asignado al empleado como en relación con su vinculación con el rendimiento del empleado de cara a configurar la retribución variable (De Kok et al., 2006; Firfiray et al., 2018). Esta decisión se basa en un signo de confianza en las

obligaciones recíprocas de empleador familiar y empleado (muchas veces familiar o no familiar pero identificado con la empresa), que no requiere de contratos formales en los que se expliciten criterios objetivos de asignación de retribuciones basados en criterios formales de evaluación de rendimiento (Cruz et al., 2010).

En este sentido, y con referencia a las prácticas de evaluación del rendimiento, la familia propietaria suele ser reticente a actuar retributivamente contra un empleado familiar que no alcance el rendimiento esperado por miedo a dañar las relaciones familiares (Firfiray et al., 2018), incluso si dicho rendimiento afecta significativamente a los resultados del negocio (De Kok et al., 2006), optando por evaluar de manera totalmente informal su contribución y valor, basándolo más por su posición en la empresa y su adecuación a los valores y normas de la familia, que por su comportamiento, capacidad y resultados (Ramankutty y Pujar, 2017).

Así, las empresas familiares optan por sistemas de evaluación del rendimiento informales y poco estructurados, que responden más a las necesidades familiares que a las del negocio y que se basan en criterios emocionales y de afiliación familiar más que en criterios meritocráticos y sistemáticos (Sánchez-Marín et al., 2020). De forma similar, los sistemas retributivos se caracterizan por ser eminentemente fijos, con un déficit importante de incentivos y retribuciones variables basadas en el rendimiento, en favor de criterios basados en la permanencia, lealtad y afiliación a la empresa (Carrasco-Hernández y Sánchez-Marín, 2007).

2.2.2.4. Prácticas de participación y comunicación

Por último, en las prácticas de recursos humanos orientadas a la mejora de las oportunidades de los empleados –que incluyen principalmente las políticas de participación y comunicación del empleado-, de acuerdo con Cruz et al. (2011), las empresas familiares se caracterizan por llevar a cabo un proceso efectivo de participación que permite a los empleados familiares expresar abiertamente sus opiniones reduciendo hasta un nivel óptimo la ambigüedad de rol y los potenciales conflictos organizativos.

Sin embargo, para los empleados no familiares este proceso puede ser complejo y conducir a situaciones de incertidumbre dado que, aunque forman parte de la empresa, no son miembros de la familia, lo que habitualmente les dificulta el acceso a información clave (Jennings et al., 2018). Además, su participación puede ser vista como una amenaza para la cultura del negocio familiar si desafían el modo en que la familia propietaria gestiona el negocio (Cruz et al., 2011). Las empresas familiares,

pues, se caracterizan por desarrollar políticas de participación asimétricas, parciales y no sistematizadas.

2.3. PROFESIONALIZACIÓN Y PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA FAMILIAR

2.3.1. La profesionalización de la empresa familiar

Dyer (1989) argumenta que las razones principales para la profesionalización de la empresa familia son tres: (1) el crecimiento de la empresa que provoca que la familia sea incapaz de desempeñar todos los puestos de trabajo fundamentales de la empresa, ni posea todas las habilidades y destrezas que requiera el negocio; (2) la necesidad de eficiencia y rentabilidad mediante una gestión (externa) competente del negocio a través de la cual alcanzar las cuotas de productividad, rentabilidad y eficiencia que requiere la empresa para ser competitiva; (3) la supervivencia a largo plazo del negocio familiar mediante una adecuada preparación de la sucesión y de asunción de tareas de liderazgo de la empresa familiar, bien a través de familiares bien capacitados o a través de profesionales externos.

De entre estas razones, la necesidad de profesionalización viene determinada fundamentalmente por el tamaño y crecimiento de la empresa familiar. Las empresas familiares, habitualmente de pequeño o mediano tamaño, son administradas por sus propietarios y carecen de estructuras formales o sistemas de organización establecidos y utilizan sistemas de control informales (Kellermanns y Eddleston, 2004; Sharma y Nordqvist, 2007). A medida que aumenta el tamaño, se necesitan diferentes habilidades, conocimientos y destrezas, de las que puede que no dispongan los miembros de la familia y se debe acudir a gerentes profesionales externos que, además, facilitan el uso de sistemas de gestión más objetivos y eficientes que mejoran la competitividad de la empresa. Igualmente, se requiere en mayor medida de la implantación de sistemas de gobierno formales, y de control más descentralizado (Chua et al., 2009; García-Pérez de Lema y Duréndez, 2007), lo que implica la introducción de sistemas de control formales de los recursos organizativos (Dekker et al., 2010).

Otros autores relacionan la profesionalización de la empresa con la fase de desarrollo en la que se encuentra la misma (Gersick et al., 1997; Bañeguil-Palacios et al., 2013). En las pymes familiares predominan las estructuras informales, es el propietario fundador el que toma las decisiones y tiene la autoridad. Cuando la empresa va creciendo necesita una profesionalización de la gestión cada vez mayor

(Bañeguil-Palacios et al., 2013). Conforme aumenta el número de generaciones que participan en el capital de la empresa, aumentará el conflicto y aparecerá la necesidad de establecer sistemas de control formales, como diferentes tipos de control, planes estratégicos o informes de gestión, que disminuirán el conflicto y mejorarán los resultados de la empresa.

En todo caso, la profesionalización en la empresa familiar ha venido siendo asimilada tradicionalmente a la incorporación de directivos/profesionales externos a la familia para la administración del negocio, con el objetivo de proporcionar objetividad y racionalidad a la empresa familiar (Chittoor y Das, 2007; Gersick et al., 1997). En este sentido Dyer (2006) argumenta que la gestión profesional puede contribuir a evitar el nepotismo y los conflictos que existen en la empresa familiar.

Posteriormente, se ha ido entendiendo que la capacitación formal y la experiencia de un directivo externo es importante para la gestión profesional de las empresas familiares, pero no es suficiente (Hall y Nordqvist, 2008). Es preciso incorporar también la competencia cultural, la comprensión de los objetivos fijados por la familia propietaria y el significado de estar en el negocio familiar, que va más allá de la consideración del rendimiento económico, y requiere la incorporación y potenciación de la cultura y valores familiares.

Por tanto, tanto los miembros familiares como los empleados no familiares pueden ser gestores profesionales siempre que tengan la competencia formal y cultural necesaria para gestionar adecuadamente el negocio familiar. En este sentido, Hall y Nordqvist (2008) establecen diversos modos de profesionalizar la empresa familiar: (1) profesionalizar a los miembros de la familia propietaria, (2) profesionalizar a los empleados y (3) atraer a directivos externos para que gestionen el negocio.

Otros autores entienden que la profesionalización también conlleva el uso de prácticas y procesos formalizados de gestión en la organización (Songini, 2006). Este proceso abarca aspectos muy diferentes como pueden ser: la implantación de una estructura de gobierno que supervise y controle la empresa (García-Pérez de Lema y Durendez, 2007; Dekker, et al., 2013); la implantación de sistemas formales de control y evaluación de comportamientos y resultados en la organización, la descentralización de la toma de decisiones (Flamholtz y Randle, 2007); la capacitación formal, la contratación, evaluación y compensación meritocrática, la definición formal y explícita de responsabilidades del puesto y de estructuras organizativas (Chua et al., 2009; Stewart y Hitt, 2012; Gedajlovic et al., 2004).

Dekker et al. (2013) definen la profesionalización de la empresa familiar de forma similar, en torno a la contratación de gerentes externos a la familia, el establecimiento de estructuras de gobierno formales, la delegación del control, la existencia de una estructura más definida y mayor especialización interna. Estos autores afirman que el proceso de formalización es la evolución de los sistemas de control informales a sistemas más formales, como la planificación estratégica, la implantación de programas formales de calidad y prácticas formales de recursos humanos (reclutamiento y la selección, la evaluación formal del desempeño o sistemas de incentivos).

Del mismo modo se pronuncian posteriormente Dekker et al. (2015), quienes consideran que el concepto de profesionalización es una construcción multidimensional, en la que se pueden identificar cinco grandes áreas: sistemas de control financiero, participación de miembros que no pertenecen a la familia en los sistemas de gobierno de la empresa, sistemas de control de recursos humanos, nivel de actividad en los órganos de gobierno superiores y descentralización en la toma de decisiones.

Por tanto, desde la perspectiva de las prácticas de recursos humanos, se entiende que un aumento de la profesionalización es equivalente al incremento del grado de formalización de las mismas (Chua et al., 2009; Dyer, 2006), incluyendo el diseño e implantación de sistemas de prácticas integrados y estructurados.

2.3.2. Profesionalización de las prácticas de recursos humanos y efecto en los resultados de la empresa familiar

La profesionalización de la gestión de los recursos humanos supone la utilización de un conjunto de procedimientos y normas que consiguen el desarrollo completo de las estructuras de recursos humanos para atraer capital humano cualificado y desarrollar las capacidades que necesita la empresa en sus empleados a fin de mejorar los resultados de negocio (Sánchez-Marín et al., 2019).

De acuerdo con Nguyen y Bryant (2004), la formalización de recursos humanos se entiende como “la medida en que las prácticas de recursos humanos están documentadas, sistematizadas e institucionalizadas. Por tanto, las prácticas formales de recursos humanos tienen políticas, reglas y regulaciones identificables que están documentadas e integradas en la empresa” (p.601). Se cuenta con especialistas en el área de recursos humanos y con procedimientos escritos para desarrollar las prácticas de contratación, evaluación del desempeño o retribución.

Sin embargo, existen sistemas informales cuando no hay procedimientos claros y específicos y las decisiones se toman de forma individual y caso por caso (Nguyen y Bryant, 2004).

De Kok y Uhlaner (2001) añaden que la formalización en el contexto de las prácticas de recursos humanos no es un concepto homogéneo, sino un conjunto de variables que incluyen: (a) la existencia de normas o procedimientos escritos; (b) el grado en el que estos procedimientos y normas se aplican regularmente en la organización; (c) el grado en el que la dirección de la empresa se implica en la aplicación de estos procedimientos de recursos humanos; (d) el grado de sofisticación de estas prácticas de recursos humanos, es decir, la medida en que las mismas cumplen los requisitos legales o los estándares profesionales.

La profesionalización se relaciona fuertemente con el tamaño de la empresa familiar, con la orientación –y preservación de la riqueza- socioemocional de sus objetivos y estrategias, y con la elevada alineación de intereses entre propietarios, directivos y empleados. En las empresas familiares, habitualmente de tamaño pequeño y mediano, predominan las prácticas informales de recursos humanos (Kotey y Slade, 2005; Nguyen y Bryant, 2004) dado que no suelen contar con los recursos necesarios y porque los propietarios familiares tienden a orientar sus prácticas y procesos de recursos humanos a ámbitos más informales, menos estructurados y con reglas ad-hoc (Marlow, 2002), que se vinculan predominantemente a la satisfacción de necesidades familiares (Gómez-Mejía et al., 2011; Sánchez-Marín et al., 2020) que, además, suelen coincidir en un alto grado con las necesidades de todos los stakeholders vinculados al negocio familiar (Gómez-Mejía et al., 2003; Schulze et al., 2001).

El aumento de tamaño de la empresa familiar conlleva mayor división del trabajo, aumento de procesos y estructuras administrativas que determinan prácticas más formales de recursos humanos, como descripciones específicas de puestos de trabajo, programas de formación y desarrollo de personas y políticas estandarizadas de compensación e incentivos (León-Guerrero et al., 1998; Reid et al., 2002), dotando a la gestión de personal de una visión más estratégica y profesionalizada (con especialistas externos en muchas ocasiones) (Reid y Adams, 2001).

La frecuente incorporación de especialistas directivos externos para profesionalizar la gestión de recursos humanos acarrea un posible aumento de conflictos por la disparidad de intereses entre las partes y de objetivos socioemocionales versus económicos (Anderson y Reeb, 2003; Miller y Le Breton-Miller, 2006). Aunque esto puede suponer un aumento de los costes de agencia y el consiguiente efecto

negativo en los resultados de la empresa, la literatura ha destacado, a su vez, que dicha profesionalización puede suponer un contrapeso a los problemas de agencia en la medida en que permite contar con las habilidades y destrezas necesarias para gestionar eficazmente el negocio, además de conllevar la capacitación y formación adecuada de los gerentes familiares (Giovannoni et al., 2011), mejorando la equidad e imparcialidad en la toma de decisiones relativas a la contratación, desarrollo y retribución del personal (Bañeguil-Palacios et al., 2013).

La profesionalización de la gestión de recursos humanos está, pues, asociada positivamente con los resultados de la empresa familiar en la medida en que disminuye la influencia familiar en los sistemas de gestión (Sonfield y Lussier, 2009), descentraliza la autoridad y la toma de decisiones y reduce el posible atrincheramiento familiar en posiciones meramente emocionales desde la perspectiva del personal (Dekker et al., 2015), formalizando y estandarizando el uso de sistemas equitativos y objetivos de control y desarrollo de recursos humanos (De Kok et al., 2006; Reid y Adams, 2001).

Los sistemas formalizados de prácticas de recursos humanos orientados a sistemas de prácticas de alto rendimiento tienen un efecto positivo en los resultados de la empresa (Carlson et al., 2006; Sánchez-Marín et al., 2019), como mayoritariamente ha evidenciado la literatura, dado que teóricamente suponen un contrapeso a los problemas de agencia y socioemocionales derivados de la selección adversa, del nepotismo y del altruismo asimétrico (Dyer 2006; Michiels et al., 2017). Así, los sistemas formales de evaluación del desempeño pueden evitar la injusticia en sistemas de evaluación de los hijos basados en el altruismo de los padres (Schulze et al., 2001), posibilitan disciplinar a los miembros de la familia con bajos rendimientos, evitan el uso de prácticas poco normalizadas como salarios y retribuciones exageradas (Gómez-Mejía et al., 2003), y minimizan –o equilibran– la priorización de los objetivos emocionales de los propietarios por encima de los objetivos económicos (Gómez-Mejía et al., 2011), lo que afecta positivamente al crecimiento y rentabilidad del negocio.

Además, Gómez-Mejía et al. (2003) añaden que las prácticas formales de recursos humanos consiguen que la empresa sea más transparente, más atractiva para los profesionales más destacados del mercado, ya sean internos o externos, y mejoran el compromiso y motivación de los empleados no familiares al aumentar su percepción de equidad (Barnett y Kellermanns, 2006).

En síntesis, aunque la mayor parte de las investigaciones no han considerado el sistema de recursos como un todo ni han tenido en cuenta las interrelaciones entre

las prácticas de recursos humanos, sino que las han analizado de forma separada (Gómez-Mejía et al., 2011; Cruz et al., 2010), la literatura ha identificado diversas orientaciones de dichas prácticas que se relacionan positivamente con los resultados empresariales. Así, el uso de programas selectivos y estructurados de reclutamiento y selección (Flamholtz y Randle, 2007), de programas formales y periódicos de evaluación del desempeño (Schulze et al., 2001), de planes formalizados de formación y desarrollo (De Kok et al., 2006) y de implantación de sistemas de retribución basados en el desempeño (Carrasco-Hernández y Sánchez-Marín, 2007), pueden contrarrestar problemas relacionados con el atrincheramiento familiar, el nepotismo y el altruismo asimétrico (Kellermanns y Eddleston, 2004) contribuyendo a aumentar el tratamiento equitativo de los empleados, sus habilidades, destrezas y capacidades, así como su motivación y compromiso con la empresa, de lo que se derivan efectos positivos en los resultados.

Sobre la base de lo analizado en los párrafos anteriores, se formula la primera hipótesis en los siguientes términos:

H1: La profesionalización/formalización de las prácticas de recursos humanos influye positivamente en los resultados de la empresa familiar.

La literatura ha analizado igualmente el impacto que tiene, en los resultados de la empresa, el grado de profesionalización o formalización de prácticas específicas de recursos humanos, lo que nos permite desarrollar argumentos para formular hipótesis sobre cada una de las principales prácticas.

Así, con relación a las prácticas de reclutamiento y selección, la preferencia por recurrir a fuentes de reclutamiento familiares y a procesos de selección poco formalizados, en los que prevalece la afiliación o lealtad familiar a los conocimientos y competencias necesarias requeridas por el puesto de trabajo, produce la llamada selección adversa (Schulze et al., 2001). Este fenómeno afecta negativamente a los intereses de la empresa dado que, aunque pudiera ser compensado con comportamientos altruistas de los empleados, aumenta la percepción de injusticia de los empleados no familiares y la consiguiente desmotivación y posibles conflictos internos (Sánchez-Marín et al., 2019). Esta situación puede, además, afectar negativamente a la reputación de la empresa y a su capacidad para realizar eficientes procesos de reclutamiento y selección en el futuro, ya que los candidatos pueden considerar que la empresa familiar no es una buena opción para trabajar, lo

que da lugar a la creación de bolsas de candidatos menos competentes (Schulze et al., 2001). Además, estos procedimientos informales de selección se aplican especialmente a puestos directivos dado el interés de los propietarios familiares en mantener el control de la empresa (Kotey y Slade, 2005), por lo que el efecto negativo en los resultados resulta aún más evidente.

Sobre la base de estos argumentos, se espera que la formalización de prácticas de reclutamiento y selección basadas en procesos estructurados, objetivos y selectivos redunde en un impacto positivo en los resultados de la empresa familiar. Así, se formula la siguiente subhipótesis:

H1a: Las prácticas de reclutamiento y selección basadas en procesos estructurados, objetivos y selectivos influyen positivamente en los resultados de la empresa familiar.

Con respecto a las prácticas de formación y desarrollo, Carlson et al. (2006) destacan la importancia que tiene la capacitación formal y el desarrollo para conseguir mejores resultados empresariales. Sin embargo, la empresa familiar se caracteriza por realizar una formación informal y reactiva en la que destaca la ausencia de planificación de necesidades y acciones formativas lo que, aparejado a la menor inversión en formación especialmente la dirigida a empleados no familiares, disminuye la eficiencia de dichas prácticas (Birdthistle, 2006) y afecta negativamente a los resultados de la organización.

Considerando estos argumentos, se espera que la formalización de las prácticas de formación y desarrollo basadas en procesos planificados, continuados e intensivos influya positivamente en los resultados de la empresa familiar. Así, se formula la siguiente subhipótesis:

H1b: Las prácticas de formación y desarrollo basadas en procesos planificados, continuados e intensivos influyen positivamente en los resultados de la empresa familiar.

Con relación a las prácticas de evaluación y retribución, las empresas familiares se orientan a sistemas de evaluación del rendimiento poco estructurados y formalizados, ya que puede ponerse de manifiesto que hay miembros de la familia

ocupando puestos para los que no están capacitados, generando potenciales conflictos al respecto (Gómez-Mejía et al., 2001). Además, de forma general los propios empleados familiares prefieren evitar ser evaluados y comparados con los empleados no familiares de la organización. En cuanto a las políticas de retribución, en las empresas familiares se asocian en menor medida las recompensas monetarias de los empleados al desempeño o contribución en su puesto de trabajo y se implantan estructuras y prácticas retributivas informales, arbitrarias, basadas en criterios emocionales y poco meritocráticas (Reid y Adams, 2001) en las que priman las recompensas no monetarias de estabilidad laboral y reconocimiento por antigüedad (Gómez-Mejía et al., 2001, 2003). Estos criterios dan lugar a una percepción de inequidad retributiva en los empleados que no pertenecen a la familia, con el consiguiente efecto negativo en la satisfacción y motivación individual (Sieger et al., 2011) así como en los resultados organizativos (Carrasco-Hernández y Sánchez-Marín, 2007).

Considerando los argumentos anteriores, se espera que la formalización de prácticas de evaluación y retribución basadas en criterios objetivos, equitativos y meritocráticos redunde en la mejora de los resultados de la empresa familiar. Así, se propone la siguiente subhipótesis:

H1c: Las prácticas de evaluación y retribución basadas en criterios objetivos, equitativos y meritocráticos influyen positivamente en los resultados de la empresa familiar.

Finalmente, con respecto a las prácticas de participación y comunicación, a pesar de que las empresas familiares llevan a cabo acciones intensivas de participación que permiten a los empleados familiares expresar abiertamente sus opiniones (Cruz et al., 2011), la perspectiva general es que estas prácticas se revelan como elitistas y generadoras de conflictos (Howorth et al., 2004). El hecho de que los empleados no familiares no tengan acceso a información y no tengan oportunidad de opinar o participar en la toma de decisiones de la empresa es una fuente continua de insatisfacción y de desmotivación que afecta a su rendimiento y puede tener efectos negativos en los resultados de la organización (Jennings et al., 2018). Las empresas familiares, pues, desarrollan políticas de participación parciales y no sistematizadas para evitar que la participación de los empleados no familiares pueda desafiar el poder de la familia propietaria o poner en riesgo la cultura del negocio familiar (Cruz et al., 2011).

Sobre la base de estos argumentos se espera que la formalización de prácticas de comunicación y participación basadas en criterios sistemáticos e igualitarios impacte positivamente en los resultados de la empresa familiar. Así, se formula la siguiente subhipótesis:

H1d: Las prácticas de comunicación y participación basadas en criterios sistemáticos e igualitarios influyen positivamente en los resultados de la empresa familiar.

2.4. IMPLICACIÓN FAMILIAR Y PROFESIONALIZACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA FAMILIAR

Las empresas familiares no son homogéneas (Chrisman et al., 2005; Sharma et al., 1997). Desde el contexto de influencia de la familia en el negocio difieren fundamentalmente en la composición de su propiedad y en su sistema de gobierno, en la implicación de la familia en la gestión del negocio y en el equilibrio de objetivos de negocio y familiares (Gedajlovic et al., 2004), lo cual sin duda va a condicionar su gestión de los empleados.

El grado de influencia de la familia en el negocio (niveles de participación familiar en la propiedad y en la gestión de la empresa) es el elemento clave de distinción entre empresas familiares (Nordqvist et al., 2014; Memili y Welsh, 2012). La naturaleza e intensidad de la participación familiar en el negocio determina la orientación en la toma de decisiones estratégicas hacia objetivos económicos y no económicos (Sharma y Nordqvist, 2013). Este proceder lógicamente va a determinar también el tipo y orientación de las prácticas de recursos humanos que aplica a sus empleados, así como el grado en que éstas se basan en los principios de profesionalidad y equidad (Reid y Adams, 2001; De Kok et al., 2006).

En función de la implicación familiar, en general, las empresas familiares oscilan entre aquellas (orientadas a la familia) cuyas prácticas de recursos humanos tienen un enfoque más emocional y poco formalizado y aquellas (orientadas al negocio) en las que las prácticas adoptan una orientación más formalizada y economicista. Los aspectos más concretos sobre como la implicación familiar, en la propiedad y en la gestión del negocio, determinan la orientación de las prácticas de recursos humanos se analizan a continuación.

2.4.1. Implicación familiar en la propiedad y profesionalización de prácticas de recursos humanos

Las empresas familiares suelen caracterizarse por una alta concentración de la propiedad en el propietario-fundador, quién centraliza la mayor parte de las decisiones estratégicas y suele tener poca propensión a delegar –como máximo a unos pocos miembros de confianza de la familia- (Martin et al., 2016). Las decisiones estratégicas, de asignación de recursos y organizativas están pues en manos del propietario-fundador, quién además no está sometido apenas a controles en sus decisiones y/o resultados.

La presencia dominante de la familia en la propiedad de la empresa (que suele llevar aparejada la de la gestión del negocio) facilita, por tanto, el atrincheramiento familiar que puede derivar en situaciones de nepotismo y altruismo asimétrico (Ling et al., 2002; Schulze et al., 2003) y de una orientación excesiva hacia objetivos de preservación de riqueza socioemocional (Gómez-Mejía et al., 2011), lo que conlleva una falta de orientación profesional (formal, objetiva, estructurada y equitativa) en el diseño y aplicación de los procesos y prácticas de recursos humanos

Desde la teoría de la agencia (Jensen y Meckling, 1976), una parte de la literatura argumenta que cuando propietario y directivo son miembros de la misma familia (a veces la misma persona), la coordinación entre el negocio y la familia es más eficiente, menos costosa y la implantación de sistemas de control no se hace necesaria, pues existen mínimos costes de agencia (Steier, 2003). En este contexto, se requiere un menor grado de formalización de prácticas de recursos humanos para alinear los intereses de propietarios, directivos y empleados, en especial cuando estos son de la familia (Randoy y Goel, 2003), pero también cuando se trata de no familiares siempre y cuando la cultura y valores familiares están fuertemente intrincados en la organización (Pollak, 1985).

Sin embargo, la mayor parte de la literatura sostiene que las empresas familiares pueden incurrir en altos costes de agencia al estar expuestas a problemas de atrincheramiento y nepotismo (Bozec y Laurin, 2008) –por ejemplo, cuando no están dispuestas a supervisar, sancionar o despedir a un empleado incompetente por el hecho de ser miembro de la familia (Dyer, 2003)–. En este sentido, Schulze et al. (2001) afirman que la propiedad y la gestión en manos de la familia dan lugar a costes de agencia específicos debido a los problemas de altruismo asimétrico que dificultan el control y evaluación de los empleados familiares.

Si bien el altruismo bien entendido fomenta que los miembros de la familia en la empresa se preocupen por la felicidad y el bienestar de los demás (Cruz et al., 2011), caracterizándose sus relaciones por un grado importante de cohesión, solidaridad y reciprocidad y disminución de favoritismos y conflictos (Ling et al., 2002; Schulze et al., 2003), la literatura ha demostrado que la empresa familiar, habitualmente no bien cohesionada, exhibe comportamientos altruistas no recíprocos o asimétricos. El altruismo asimétrico (Schulze et al., 2003) supone la posibilidad de que algunos miembros de la familia se aprovechen del altruismo de los otros con la consiguiente propensión a exhibir comportamientos nepotistas (Lansberg, 1999; Dyer, 2006). En este contexto, la empresa familiar opta por una gestión menos profesional de sus recursos humanos (De Kok et al., 2006) en la que se prima el favoritismo familiar en detrimento de principios económicos y de equidad.

Desde la perspectiva del SEW (Gómez-Mejía et al., 2007), los propietarios familiares de la empresa pueden mostrar preferencias no económicas (Chrisman et al., 2010) para preservar su riqueza socioemocional en el ámbito de la gestión de recursos humanos (que incluye, por ejemplo, capacidad para proporcionar trabajo a los miembros de la familia o para que ocupen puestos de dirección sin que cuenten con las habilidades, destrezas o competencias que exige su puesto de trabajo) (Zellweger y Astrachan, 2008).

La conservación de la riqueza socioemocional afecta a la toma de decisiones en recursos humanos que pueden conducir a actuaciones poco profesionales en favor del beneficio socioemocional y del bienestar de la familia (Kalm y Gómez-Mejía, 2016), siendo perjudiciales desde el punto de vista económico y competitivo. Así, el predominio de los objetivos y valores de la familia sobre el negocio puede ocasionar desequilibrios en políticas de selección, promoción y retribución (Sánchez-Marín et al., 2019), tanto con los empleados familiares como con los empleados que no pertenecen a la familia.

Las empresas familiares con mayor implicación de la familia en el negocio incorporan a la estrategia empresarial objetivos familiares, desarrollando prácticas de gestión y de recursos humanos orientadas a fortalecer la relación empresa-familia como condición indispensable para la existencia del negocio. Su objetivo no es generar estructuras formales y prácticas de mercado que desvinculen al negocio de la familia, sino potenciar sus recursos y capacidades e incorporar la relación empresa-familia a sus procesos de gestión.

La teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991; Habbershon y Williams, 1999) también explica la presencia de un efecto negativo de la propiedad familiar y el

desarrollo de prácticas profesionales de gestión de recursos humanos. Las empresas familiares suelen aplicar prácticas menos formalizadas y estructuradas de gestión de recursos humanos (Reid y Adams, 2001; De Kok et al., 2006) debido al déficit de capacidades organizativas, a la escasez de recursos, a su limitada complejidad organizativa (y ausencia de departamentos especializados como los de recursos humanos) y a su falta de planificación estratégica formal (Sirmon y Hitt, 2003).

Cuando la empresa se encuentra en manos de la familia propietaria, se suelen limitar los puestos de alta dirección a los miembros de la familia en detrimento de la contratación de directores profesionales cualificados (Carney, 1998), restringiendo la entrada de talento a la organización y ocasionando problemas de selección adversa (Gómez-Mejía et al., 2001). Esto favorece que el nepotismo prevalezca en las decisiones de la empresa, dificultando las posibilidades de evaluación y desarrollo profesional de los empleados no familiares, limitando su retribución y su capacidad de toma de decisiones (Sánchez-Marín et al., 2019), con las consiguientes consecuencias negativas en los resultados del negocio.

Así, la literatura ha reportado claras evidencias relativas a que la presencia (mayoritaria) de la familia en la propiedad de la empresa implica una desprofesionalización de las prácticas de recursos humanos. En concreto, las políticas de reclutamiento y selección suelen ser poco selectivas y altamente informales ya que prevalece el requisito de pertenecer a la familia por encima de criterios basados en la capacidad (De Kok et al., 2006). Las políticas de evaluación y compensación de los empleados no se basan exclusivamente en el rendimiento y resultados de los empleados y suelen discriminar sistemas retributivos para empleados familiares frente a no familiares –privilegiando a aquellos sobre estos- lo que hace incompatible el establecimiento de sistemas de evaluación y retributivos formalizados y equitativos (Lubatkin et al., 2005; Sánchez-Marín et al., 2020). Finalmente, las políticas de promoción y desarrollo se definen sobre la base de criterios familiares más que en función de los méritos, primándose la vinculación familiar para acceder a acciones formativas y a puestos superiores.

En síntesis, la presencia de la familia en la propiedad de la empresa conlleva una menor profesionalización/formalización de las prácticas de recursos humanos. Por tanto, se propone la hipótesis general que relaciona negativamente ambos aspectos, así como, considerando los argumentos anteriores junto con los expuestos en el epígrafe anterior, las subhipótesis relativas a las prácticas específicas de recursos humanos:

H2a: A mayor implicación de la familia en la propiedad de la empresa menor es la profesionalización/formalización de las prácticas de recursos humanos.

H2b: A mayor implicación de la familia en la propiedad de la empresa menor orientación: (1) de las prácticas de reclutamiento y selección a procesos estructurados, objetivos y selectivos; (2) de las prácticas de formación y desarrollo a procesos planificados, continuados e intensivos; (3) de las prácticas de evaluación y retribución a criterios objetivos, equitativos y meritocráticos.

2.4.2. Implicación familiar en la dirección y profesionalización de prácticas de recursos humanos

La pertenencia a la familia del director general o la presencia de familiares en el equipo directivo de la empresa son elementos determinantes para la toma de decisiones y la formulación de estrategias en la empresa, influyendo igualmente en la gestión de sus recursos humanos (Miller et al., 2013; Zona, 2016). En general, la literatura ha demostrado que la afiliación familiar de los directivos influye en la orientación hacia políticas y prácticas menos profesionalizadas y formalizadas por diversos motivos, que van desde la ausencia de capacitación, pasando por el atrincheramiento directivo, hasta la preponderancia de objetivos familiares y emocionales en su gestión.

En primer lugar, las empresas familiares prefieren contar y contratar a miembros de la familia para labores de dirección para evitar la pérdida de control del negocio (Sharma et al., 1997) como consecuencia de la tendencia al llamado atrincheramiento familiar (Gómez-Mejía et al., 2003). Dado que no todos los miembros de la familia que trabajan en la empresa son recursos valiosos, la mayoría de las veces se contratan por nepotismo y un altruismo mal entendido, sin considerar méritos y capacidades. Esto implica pues una concepción informal, improvisada y poco estructurada de prácticas de recursos humanos como la selección, la promoción, y la retribución, con el claro perjuicio que esto supone para el negocio (Dyer, 2003).

Aún en los casos en que la empresa familiar se ve en la necesidad -por la falta de habilidades, destrezas y capacidades de los miembros de la familia- de contratar a directivos externos para la gestión del negocio (Chittoor y Das, 2007), estos

profesionales muchas veces son reacios a trabajar en negocios familiares. Diversas razones lo justifican (Chua et al., 2003; Dawson, 2011): a) porque suelen ver limitadas sus posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional; b) por la rivalidad que puede existir entre los directivos familiares y no familiares; c) por la falta de formación continua y planes de desarrollo profesional; y d) por el control excesivo de los propietarios familiares.

En segundo lugar, algunas investigaciones evidencian que cuando los miembros de la familia forman parte de –y dominan- el comité de dirección de la empresa, los objetivos de la familia suelen adquirir un papel preponderante (Anderson y Reeb, 2003) a fin de preservar la riqueza socioemocional (Berrone et al., 2010). Orientar las prácticas de recursos humanos hacia este fin puede hacer incurrir a la empresa en importantes costes económicos al enfocar dichas prácticas en la atracción, desarrollo, promoción y retribución preferente de miembros y empleados familiares, dejando al margen principios de meritocracia.

En tercer lugar, los directivos que no pertenecen a la familia pueden aportar objetividad y experiencia relevante para contribuir a reducir los problemas derivados del excesivo atrincheramiento familiar, de la falta de autocontrol y del altruismo asimétrico y el conflicto entre los propios miembros de la familia (Carney, 2005; García-Pérez de Lema y Durendez, 2007). Michiels et al. (2017) señalan que los directivos externos aportan independencia a la toma de decisiones de la empresa, previniendo la excesiva preponderancia de las preferencias familiares en la gestión del negocio.

En este sentido, diversas investigaciones (Michiels 2017; Bloom y Van Reenen, 2007) han evidenciado que las empresas que son dirigidas por un profesional externo a la familia tienen una proporción mayor de profesionales expertos en recursos humanos al frente de esta función, lo que se concreta en prácticas de recursos humanos más formalizadas, equitativas y estructuradas. En coherencia, otros trabajos (Carrasco-Hernández y Sánchez-Marín, 2007; Schulze et al., 2001) han puesto de manifiesto que en las empresas de propiedad y dirección familiar existe una mayor discrecionalidad en la definición de políticas de recursos humanos que se manifiesta en prácticas de selección y de retribución poco formalizadas, equitativas y estructuradas, que favorecen a los empleados familiares (más salario fijo y menos variable).

En definitiva, las empresas con una presencia significativa de familiares en sus órganos directivos se caracterizan por una baja profesionalización de sus prácticas de recursos humanos, suelen desarrollar procesos de reclutamiento y selección

poco formalizados y selectivos, aplican acciones de formación y desarrollo poco planificadas y reactivas y elaboran prácticas de evaluación y retribución ad-hoc buscando satisfacer las necesidades individuales de los miembros de la familia más que la aplicación de criterios equitativos, objetivos y sistemáticos.

Sobre la base de los argumentos anteriores, se propone una primera hipótesis sobre la relación negativa entre la implicación de la familia en la dirección de la empresa y la implantación de prácticas profesionalizadas/formalizadas de recursos humanos en la empresa familiar y una segunda hipótesis que especifica dicha relación negativa para las prácticas concretas de recursos humanos:

H3a: A mayor implicación de la familia en la dirección de la empresa menor es la profesionalización/formalización de las prácticas de recursos humanos.

H3b: A mayor implicación de la familia en la dirección de la empresa menor orientación: (1) de las prácticas de reclutamiento y selección a procesos estructurados, objetivos y selectivos; (2) de las prácticas de formación y desarrollo a procesos planificados, continuados e intensivos; (3) de las prácticas de evaluación y retribución a criterios objetivos, equitativos y meritocráticos.

2.4.3. Efectos en los resultados de la empresa familiar de la relación implicación familiar-profesionalización de prácticas de recursos humanos

El análisis del efecto en los resultados de las empresas familiares del grado de profesionalización de sus políticas, prácticas y procesos ha arrojado conclusiones contradictorias (McConaughy et al., 2001; Villalonga y Amit, 2006). La distinta forma de participación de la familia en la propiedad y la dirección de la empresa familiar ha sido vista como un factor que contribuye a la consecución de objetivos de la familia a la vez que puede ir en perjuicio de los intereses y objetivos del negocio (Braun y Sharma, 2007).

La teoría de la agencia aplicada al escenario de la empresa familiar (Gómez-Mejía et al., 2001; Carrasco-Hernández y Sánchez-Marín, 2007; Sánchez-Marín et al., 2019) sostiene que las prácticas de recursos humanos no formalizadas repercuten negativamente en los resultados de la empresa debido al potencial efecto del nepotismo y altruismo asimétrico (Schulze et al., 2001, 2003) que fomenta decisiones basadas más en las relaciones familiares que en los méritos

profesionales. Asimismo, la falta de un adecuado control en la gestión de personal debido al fuerte atrincheramiento familiar en la propiedad y dirección, y la falta de voluntad para desarrollar capital social externo, por la desconfianza en los profesionales no familiares bien capacitados (Dyer, 2006; Kotey y Folker, 2007) supone altos costes de agencia con la consiguiente repercusión negativa en los resultados individuales y organizacionales.

Contratar a profesionales externos a la familia para gestionar el negocio puede mejorar las decisiones ineficientes que se toman por motivos altruistas (García-Pérez de Lema y Durendez, 2007). Además, implantar sistemas formales de control y desarrollo de recursos humanos, basados en sistemas meritocráticos de selección, formación, evaluación y compensación, pueden ayudar a las empresas a disminuir sus costes de agencia y aumentar el rendimiento de la organización (Dekker et al., 2013). La profesionalización a través de directivos externos suele orientar las prácticas de recursos humanos hacia la contratación, evaluación, desarrollo y retribución de los empleados en función de su capacidad de contribuir al resultado del negocio y no por la lealtad, afiliación o confianza con la familia.

La presencia de un director externo, no obstante, no garantiza por sí sola una gestión eficaz del negocio, ya que la familia propietaria puede imponer objetivos emocionales por encima de objetivos económicos (Stockmans et al., 2010; Zona, 2016). Cuando los miembros de la familia influyen significativamente –vía propiedad o vía gestión- en el negocio, es probable que la capacidad del directivo externo y la influencia de sus habilidades y su experiencia en la toma de decisiones se vea limitada, afectando negativamente a los resultados de la empresa (Chrisman et al., 2004; Kellermanns et al., 2008).

A pesar de que la influencia de la familia en el negocio puede tener la fuerza suficiente para minimizar los efectos positivos de la gestión profesional (Sonfield y Lussier, 2009), la literatura ha evidenciado mayoritariamente que la profesionalización de la empresa familiar está asociada positivamente con sus resultados debido a la disminución de la asimetría familiar en el gobierno y gestión de la empresa (Sonfield y Lussier, 2009; Dekker et al., 2015), a la reducción del atrincheramiento familiar y a la descentralización de la autoridad y toma de decisiones (Dekker et al., 2015) y al uso sistemático, racional y estructurado de sistemas formales de control y desarrollo de recursos humanos (Sánchez-Marín et al., 2019).

Desde la teoría de la riqueza socio emocional (Gómez-Mejía et al., 2007) se considera que la atracción, motivación y mejora del capital humano a través de la

aplicación de los principios emocionales y sociales relacionados con la familia, es el principal objetivo de la gestión de recursos humanos en la empresa familiar (Cruz et al., 2010; Gómez-Mejía et al., 2011). Se pretende, pues, la motivación e implicación de los empleados mediante su participación en los valores de la familia propietaria, lo que contribuye al bienestar de los empleados y la familia y reduce la necesidad de maximizar los resultados económicos a través de prácticas de recursos humanos estructuradas, planificadas y formalizadas.

Las empresas familiares con una alta implicación en la propiedad y dirección otorgan mucha importancia a la consecución de objetivos no financieros y a la preservación de la riqueza socio emocional, dando lugar a prácticas de recursos humanos poco eficiente vinculadas a las necesidades de la familia (por ejemplo, mediante retribuciones excesivamente altas y desvinculadas del rendimiento para los empleados familiares, contrataciones basadas en el parentesco) (Cruz et al., 2010). La falta de formalización y de sistemas de autocontrol en estas empresas agiliza y facilita, además, la implantación de estas prácticas de recursos humanos (Dekker et al., 2013), ampliando el efecto negativo en los resultados de la empresa. Pero a medida que la combinación de los roles de propietario y gestor familiar va disminuyendo, el vínculo entre negocio y familia se debilita y la preservación de la riqueza socio emocional pierde preponderancia (Schulze, et al., 2003; Gómez-Mejía et al., 2011). En este contexto, la implantación de sistemas formales de recursos humanos tiene más probabilidad de éxito, pues prevalece en mayor grado la consecución de objetivos económicos vinculados a sistemas formales, racionales y analíticos de control y desarrollo de recursos humanos (Bettinelli, 2011), que ejercen una influencia positiva mayor en los resultados del negocio.

Así, podemos concluir que a medida que disminuye la implicación de la familia en el negocio, a través de la participación de la misma tanto en la propiedad como en la gestión de la empresa, las prácticas de recursos humanos son más formales y estructuradas (Kotey y Folker, 2007; Gómez-Mejía et al., 2001; Carrasco-Hernández y Sánchez-Marín, 2007) influyendo positivamente en los resultados de la entidad. Por tanto, se propone la existencia de un efecto moderador negativo de la implicación de la familia en la relación existente entre profesionalización de prácticas de recursos humanos y resultados, tal y como se formula en la siguiente hipótesis:

H4: La implicación de la familia en la empresa –en la propiedad y/o en la dirección– tiene un efecto moderador negativo en la relación entre la profesionalización/formalización de las prácticas de recursos humanos y los resultados de la empresa.

2.4.4. La influencia del sesgo de bifurcación

El sesgo de bifurcación es el tratamiento desigual que se produce entre los empleados pertenecientes a la familia y los empleados que no pertenecen a la misma dentro de la empresa familiar que a menudo se manifiesta a través de las prácticas profesionalizadas de recursos humanos (Verbeke y Kano, 2012). Cuando la empresa familiar no desarrolla y controla del mismo modo a empleados familiares y no familiares, se produce el sesgo de bifurcación que provoca problemas derivados del trato no equitativo que se produce dentro de la empresa familiar entre los empleados que son miembros de la familia y aquellos que no pertenecen a ésta (Baldrige y Schulze, 1999).

Las prácticas de recursos humanos son fundamentales en la existencia o no de sesgo de bifurcación y suponen la principal manifestación del mismo (Madison et al., 2018). Esta manifestación puede oscilar desde una clara inclinación a los miembros de la familia en perjuicio de los empleados que no son miembros de la misma, hasta la búsqueda de equidad en estas prácticas entre empleados que son miembros de la familia y aquellos que no lo son, para conseguir una percepción de justicia en la gestión de recursos humanos (Sánchez-Marín et al., 2019).

Cuando la implicación de la familia en el negocio es alta (elevada propiedad familiar o directores generales y directivos familiares) aumentan las probabilidades de comportamientos basados en el altruismo asimétrico, el nepotismo y la selección adversa (Schulze et al., 2001), que provocan percepciones de injusticia relacionadas con políticas de recursos humanos como la selección, retribución o promoción (Lubatkin et al., 2005). La ausencia de mecanismos de control y una orientación en la toma de decisiones basada exclusivamente en las necesidades de la familia pueden ser antecedentes principales de prácticas de recursos humanos arbitrarias y poco objetivas en dichos ámbitos, lo que aumenta la inequidad entre empleados familiares y no familiares (Lee, 2001) generando mayor sesgo de bifurcación y los perjuicios derivados del mismo en términos de satisfacción, motivación, compromiso y resultados individuales y organizacionales.

En este sentido, Barnett y Kellermanns (2006) afirman que en aquellas empresas familiares donde existe un nivel alto de influencia familiar en el negocio, es probable que los procesos de decisión sean informales, poco planificados y estén, por tanto, sesgados cuando afectan a empleados familiares, quienes se benefician sistemáticamente con relación a los empleados no familiares. Además, este contexto suele venir acompañado de culturas que limitan la transmisión de la información y la participación en la toma de decisiones en la empresa familiar, lo que incrementa la

percepción de injusticia de los empleados que no pertenecen a la familia (Barnett y Kellermanns, 2006), disminuyendo su motivación y compromiso.

La existencia de objetivos no económicos (como la contratación y promoción de miembros de la familia), la incongruencia entre los objetivos individuales de los empleados que no pertenecen a la familia y los objetivos de la familia y la percepción de trato favorable para los miembros de la familia puede favorecer la desmotivación, el bajo rendimiento y la desvinculación de los empleados no familiares (Smidts et al., 2001; Memili y Welsh, 2012).

Los empleados que no pertenecen a la familia tienen una importancia vital en las empresas familiares, ya que pueden ser claves en la continuidad y el éxito de estas empresas (Chua et al., 2003). Pero con frecuencia, estos empleados, se encuentran en situaciones injustas y arbitrarias desde la perspectiva de la gestión de recursos humanos –influenciadas por intereses familiares-, porque se consideran habitualmente como parte del negocio, pero no de la empresa (Mitchell et al., 2003). La percepción que tienen estos empleados acerca de la justicia de las actuaciones de personal que se llevan a cabo en la empresa familiar es un factor primordial en el compromiso y vinculación con la empresa, y, por tanto, en el éxito y competitividad de la organización.

Barnett y Kellermanns (2006), al analizar políticas de recursos humanos, afirman que existe menos percepción de justicia en las prácticas de contratación, promoción y sistema de retribución y compensación. Si bien, parece que la literatura coincide en señalar a las prácticas de selección/incorporación al negocio como las más críticas desde el punto de vista de comportamientos nepotistas.

La profesionalización de la gestión de recursos humanos y su aplicación en condiciones de igualdad a todos los empleados de la organización, pertenezcan o no a la familia, es imprescindible para mejorar la percepción de equidad de todos los empleados de la organización (Madison et al., 2018; Reid y Adams, 2001), reduciendo así el sesgo de bifurcación. En particular: con la implantación de políticas retributivas adecuadas, que aseguren que la remuneración de aquellos que pertenecen a la familia pero que no trabajan en la empresa deriva de la propiedad y que la de los empleados que pertenecen a la familia se compensa con salarios de mercado y asociados al rendimiento de la organización; con la contratación de profesionales adecuados, que no son miembros de la familia, para ocupar puestos clave en la organización; con la capacitación de los miembros de la familia para que puedan hacer frente adecuadamente a sus responsabilidades o evitando que

familiares con un bajo rendimiento puedan tener un empleo seguro solamente por ser miembros de la familia (Madison et al., 2018).

En general, a medida que el número de miembros de la familia que trabajan en la empresa es mayor disminuye la aplicación de prácticas de recursos humanos profesionalizadas y formalizadas (Aldrich y Langton, 1997). Así, por ejemplo, las empresas familiares son más reacias a evaluar formalmente el desempeño de un empleado familiar porque “la posición de un individuo en la familia está determinada más por quien es que por lo que hace” (Ramankutty y Pujar, 2017, p.869). En las políticas de reclutamiento y selección, las empresas familiares cuentan con suficientes familiares que trabajan en la empresa y por tanto tiene menos necesidad de mostrarse atractivas para los posibles candidatos externos y de realizar procesos formalizados de atracción del talento (Williamson, 2000). En esta línea, Dekker et al. (2015) establecen una relación positiva entre la mayor participación en la empresa de personas ajenas a la familia, la implementación de sistemas de control de recursos humanos y la descentralización de la autoridad, y los resultados de la empresa.

Por tanto y según lo expuesto en los párrafos anteriores, podemos establecer, por un lado, que la mayor presencia de empleados que pertenecen a la familia y su mayor influencia en el negocio disminuye el impacto positivo que tiene la profesionalización/formalización de las prácticas de recursos humanos en los resultados de la empresa familiar y que dicha presencia a su vez incrementa los efectos negativos de la implicación familiar entre profesionalización y resultados. Así se propone la siguiente hipótesis:

H5: Los efectos negativos que la implicación familiar en la propiedad/dirección de la empresa tiene en la profesionalización/formalización de prácticas de recursos humanos son mayores a medida que la presencia de empleados familiares es mayor.

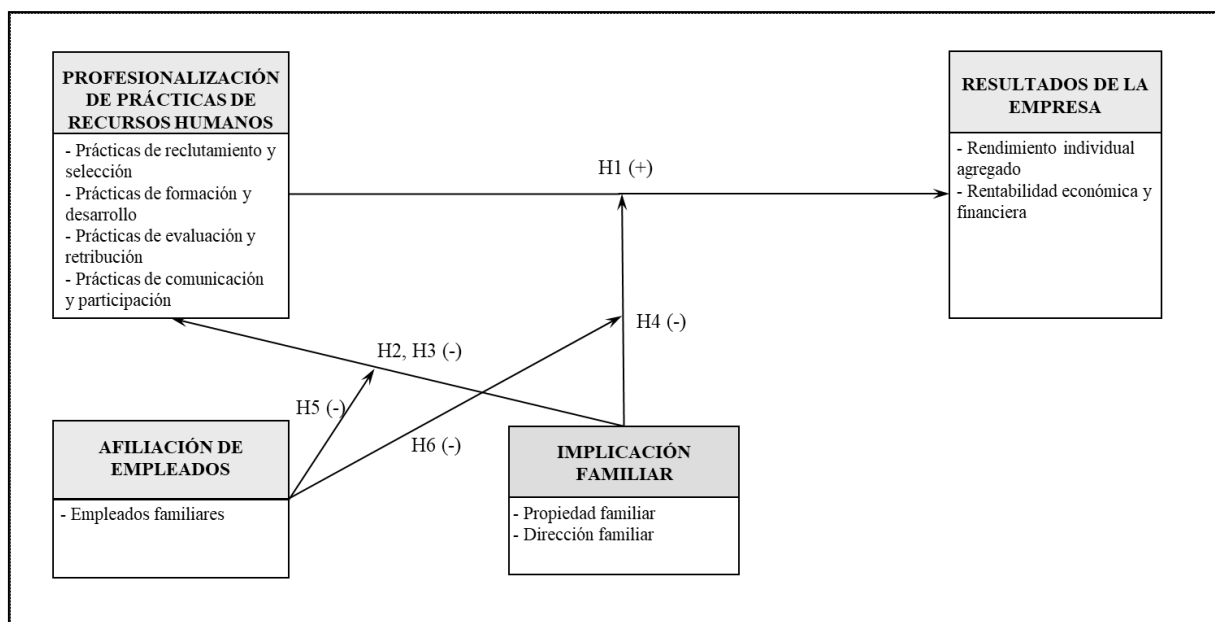
H6: La mayor presencia de empleados familiares en la empresa modera negativamente la relación entre profesionalización/formalización de prácticas de recursos humanos y resultados de la empresa familiar.

2.5. MODELO TEÓRICO Y SÍNTESIS DE RELACIONES PROPUESTAS

Sobre la base de la revisión de la literatura y en función de los gaps identificados en la misma, en este capítulo se propone una línea de investigación en el campo de la gestión de recursos humanos en la empresa familiar consistente en explorar las relaciones entre el grado de profesionalización/formalización del conjunto de prácticas de recursos humanos y los resultados económicos de la empresa, incluyendo el potencial efecto de la implicación familiar en la propiedad y dirección de la empresa así como el nivel de presencia de empleados familiares en el negocio.

Utilizando un marco teórico multidisciplinar y contextualizado a las particularidades de la empresa familiar, que incluye a las teorías de recursos y capacidades (Habbershon y Williams, 1999), de la agencia (Schulze et al., 2001) y de la preservación de la riqueza socioemocional (Gómez-Mejía et al., 2007), se propone un modelo global e integrado, que se muestra en la figura 2.1, que permite analizar y comprender en qué medida el grado de formalización de las prácticas de recursos humanos en la empresa familiar puede afectar positivamente a sus resultados (hipótesis 1) y cómo dicha relación se ve afectada –efectos directos y de moderación- por la implicación de la familia en el control/proiedad y en la gestión/dirección de la empresa (hipótesis 2, 3 y 4). En este modelo se plantea igualmente el análisis de las relaciones y efectos anteriores considerando diversos contextos de presencia o preponderancia de los empleados familiares en el negocio (hipótesis 5 y 6).

FIGURA 2.1. MODELO TEORICO E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN



Fuente: elaboración propia

En concreto, este modelo apoya el efecto positivo que la profesionalización/formalización de prácticas de recursos humanos (reclutamiento y selección, formación y desarrollo, evaluación y retribución, comunicación y participación) tiene en los resultados de la empresa familiar. Asimismo, propone que la implicación familiar en la propiedad y dirección de la empresa tiene un efecto negativo en el grado de profesionalización de la gestión de recursos humanos y que a mayor implicación familiar menor es el efecto de dicha profesionalización en los resultados de la empresa. Finalmente, se espera que la preponderancia de empleados familiares en el negocio ejerza un efecto negativo en las relaciones anteriores como consecuencia del mayor sesgo de bifurcación o asimetría en el diseño e implantación de prácticas de recursos humanos para el conjunto de empleados de la empresa.

CAPITULO 3 – METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. MUESTRA Y RECOLECCIÓN DE DATOS

Los datos para contrastar las hipótesis se obtienen a través del algoritmo de identificación de empresas familiares de la base de datos de SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), en la que una empresa se considera familiar, si la familia participa activamente en el gobierno/gestión de la empresa (al menos un miembro de la familia pertenece a la junta directiva o al equipo de dirección) y en la estructura de la propiedad (un miembro de la familia tiene al menos un 5% de la propiedad del negocio o varios miembros de la misma familia tienen al menos el 20%) (Instituto de Empresa Familiar-Red de Cátedras de Empresa Familiar, 2015).

Para delimitar la muestra, se utilizan además los siguientes criterios de exclusión:

1. Se eliminan las empresas que carecen de información general fundamental (nombre, dirección, sector de actividad, fecha de inicio de actividad, forma jurídica, información financiera y número de empleados).
2. Las empresas que se encuentran en una situación económica especial (suspensión de pagos, liquidación, quiebra, o inactividad).
3. Las empresas que cotizan en bolsa.
4. Las empresas que pertenecen a los sectores financiero y de seguros y también al sector público.

Estos criterios de exclusión han sido aplicados en estudios similares (Cabrera-Suarez et al., 2014; Diéguez-Soto et al., 2017).

Además, para realizar este estudio, nos centramos en empresas familiares de tamaño medio (de 50 a 250 empleados) fundamentalmente por las siguientes razones:

- a) Las empresas de gran tamaño tienen una mayor facilidad para acceder a más recursos, tienen más profesionalizada su gestión y control y poseen sistemas más formalizados y estructurados que las pequeñas y medianas empresas (Sánchez-Marín et al., 2019).
- b) Las pequeñas empresas no suelen contar con una gestión de recursos humanos desarrollada y con políticas bien definidas.
- c) Las empresas de tamaño medio cuentan con estructuras de gestión formalizadas y en ellas hay una influencia destacada de la familia en el

negocio lo que ocasiona intercambios importantes en sus preferencias por objetivos económicos y no económicos (Memili et al., 2013).

Todos los criterios anteriores nos permitieron obtener una población de 3740 empresas familiares, de las que el 29,6% pertenecen al sector industrial y el 70,4% al sector servicios.

La información se ha obtenido utilizando dos fuentes:

1. Por un lado, la base de datos SABI, a través de la que se obtiene información sobre los resultados económicos de la empresa y otras variables de control como la antigüedad y el sector de actividad.
2. Por otro, se desarrolla un cuestionario para la recogida de datos sobre las empresas familiares acerca de su dimensión familiar, la implicación de la familia en la propiedad/gestión del negocio, el número de empleados pertenecientes a la familia, el rendimiento agregado de los empleados y las prácticas de recursos humanos. También se obtiene de la encuesta la variable de control tamaño. Para el diseño de este cuestionario se adopta el procedimiento seguido por Takeuchi et al. (2007) para traducciones de encuestas a diferentes idiomas.

Como paso preliminar en el procedimiento de recolección de datos, se prueba previamente la encuesta usando un proceso de tres pasos. Primero, se facilita el cuestionario de la encuesta a investigadores expertos. En segundo lugar, se distribuye a los gerentes de las empresas locales. Después de estas dos rondas, se envía la encuesta a algunas empresas familiares y se adaptan algunos de sus ítems para mejorar su ajuste a este estudio.

Esta encuesta se distribuyó siguiendo un proceso de dos etapas. Primero, para evitar sesgos de falta de respuesta, se envía una carta de invitación explicando el propósito del estudio y explicando a los encuestados que sus respuestas son voluntarias, anónimas y confidenciales. Además, se les ofrece la posibilidad de recibir un resumen ejecutivo de los resultados de la investigación a cambio de responder al cuestionario con precisión.

Para la recopilación de los datos se recurre a una empresa de investigación de mercados que entre los meses de marzo a junio de 2016 realiza una encuesta telefónica siguiendo el procedimiento de muestreo aleatorio estratificado, con selección proporcional de las unidades de muestreo (empresas familiares de tamaño medio en el sector industrial y en servicios) dirigida al director/a de recursos

humanos, o en su ausencia o defecto, al director/a general de la empresa, para obtener información subjetiva sobre el diseño y orientación de las políticas de recursos humanos de la empresa, el grado de implicación de la familia en la propiedad y gestión de la empresa, el número de empleados que pertenecen a la familia propietaria y el rendimiento agregado de los empleados, obteniendo de este modo una muestra de 507 empresas, con un error muestral, para un nivel de confianza del 95% y $P=Q$, el margen máximo de error fue de 4,06% para el conjunto de la muestra.

Tras realizar un análisis de patrones sospechosos de respuesta en las variables de la encuesta implicadas en el estudio, y examinar si se han producido respuestas en línea recta, respuestas en diagonal o respuestas extremas alternas en los cuestionarios recogidos (Hair et al., 2019), se han eliminado 17 casos anómalos. Así, la muestra final incluye 490 encuestas, de las que 435 (88,8%) han sido contestadas por el responsable de recursos humanos de la empresa, 43 encuestas (8,8%) por el propio CEO y 12 de ellas (2,4%) fueron contestadas por otros directores funcionales (5 encuestas fueron contestadas por el responsable financiero, 2 encuestas por el responsable de comunicación y RSC, y 5 por el responsable de operaciones). La tasa de respuesta es del 13,10%. Esta baja tasa de respuesta puede deberse a que los datos de las empresas familiares privadas son difíciles de conseguir (Cruz et al., 2011). A pesar de ello, nuestra tasa de respuesta es similar a la de otros estudios que realizaron encuestas de este tipo de empresas (por ejemplo, Madison et al., 2018; Zellweger et al., 2011). Además, esta baja tasa de respuesta no parece ser un problema tras evaluar los datos. Para ello, se ha utilizado el software SPSS v.25.

Para verificar la calidad de los datos obtenidos se llevan a cabo diversos análisis. Se comprueba, en primer lugar, el sesgo de no respuesta a través del análisis de las diferencias entre los que responden de forma temprana y los que lo hacen más tarde, y entre los que responden y no responden a la encuesta. Para ello se realizan dos pruebas; la primera evalúa el sesgo potencial de no respuesta mediante un conjunto de pruebas t que contrastan las respuestas tempranas de la encuesta con las respuestas tardías en términos de todas las construcciones clave del modelo. Para ello, se han comparado los resultados de las empresas que contestan el primer mes con las que contestan el último mes a la encuesta (tabla 3.1). Así, el valor p de todas las variables es mayor que 0,05 en los estadísticos t, por lo que no existen problemas de sesgo entre las respuestas primeras y últimas recogidas. La segunda compara las empresas que responden a la encuesta con aquellas empresas que no

responden, en términos de tamaño y rendimiento No se observan diferencias significativas entre los dos grupos. Este hallazgo sugiere que el sesgo de no respuesta no es problema en esta investigación.

TABLA 3.1. ANÁLISIS DEL SESGO DE NO RESPUESTA

	Primer mes	Último mes	Estadístico de Levene		Prueba t	
	Media	Media	F	Sig	T	Sig
ED1	3,48	3,8	5,38	0,02	-1,01	0,32
ED2	3,13	3,52	0,56	0,46	-1,48	0,14
ED3	3,35	3,56	9,74	0,01	-0,62	0,53
RET1	3,52	3,59	0,83	0,36	-0,26	0,78
RET3	3,26	3,47	0,01	0,98	-0,69	0,49
MO1	3,7	3,89	2,97	0,08	-0,78	0,43
MO2	3,3	3,47	0,57	0,45	-0,64	0,51
REC1	4,17	4,02	0,07	0,78	0,78	0,43
REC2	4	4	1,83	0,17	0,01	0,99
REC3	4,3	4,03	0,03	0,85	1,38	0,16
FOR1	3,54	3,95	0,03	0,86	-1,86	0,06
FOR2	3,65	3,79	0,12	0,73	-0,56	0,57
FOR3	3,61	3,67	0,63	0,42	-0,25	0,79
FOR4	3,48	3,49	0,43	0,51	-0,03	0,97
DES1	4,17	4,04	0	0,99	0,80	0,42
DES2	4,26	3,99	0,71	0,40	1,46	0,14
DES3	3,91	3,9	0,12	0,73	0,06	0,95
DES4	3,74	3,73	1,39	0,24	0,05	0,95
DES5	4	3,91	0,47	0,49	0,50	0,61
IFP	92,96	92,72	0,02	0,89	0,06	0,94
IFD	72,53	71,74	0,01	0,94	-0,04	0,97
EFAM	3,78	9,23	6,86	0,10	-1,21	0,23
Tamaño	86,13	52,79	0,88	0,35	1,52	0,13
Antigüedad	23,01	29,08	5,92	0,01	-1,64	0,10

Fuente: Elaboración Propia.

En segundo lugar, se examina el sesgo de método común (CMB) porque influye en la validez de los hallazgos por su afección a la confiabilidad del ítem, a las relaciones estructurales y a la covariación entre variables latentes, lo que lo hace crucial en estudios cuantitativos (MacKenzie y Podsakoff, 2012). Para examinarlo, se ha aplicado la prueba de un factor de Harman para determinar si los datos incluyen cualquier CMB potencial. Los resultados estadísticos sugieren que los sesgos de método comunes no son una preocupación en este estudio, ya que son inferiores al 40% según lo recomendado (Hashim, 2012).

Se analiza el factor latente común (CLF) para capturar la varianza común entre todas las variables observadas en el modelo. Al agregar un factor de primer orden a todos los elementos observados en el modelo y comparar los pesos de regresión estandarizados de este modelo CFA con los pesos de regresión estandarizados de un modelo sin el CLF (Gaskin, 2017), los resultados muestran que todos los valores son similares (la diferencia es menor que 0,2). Como tal, el sesgo de método común no es una amenaza importante en nuestro conjunto de datos (ver tabla 3.2).

Además, se realiza un análisis de casos perdidos de cada una de las variables utilizadas en el modelo. Este análisis revela que ninguna variable debe ser eliminada por este criterio (tabla 3.3), al no exceder del 15% (Hair et al., 2019), con un rango observado entre 0,0% y 14,9%. Adicionalmente, para el análisis de valores perdidos, Gold y Bentler (2000), recomiendan el uso del Método de Maximización de Expectativas (EMM), estimando la prueba MCAR de Little Chi-cuadrado. El resultado produce un resultado de Chi-cuadrado insignificante para la aleatorización de los valores perdidos (Chi-cuadrado = 191,93, DF = 185, $p > 0,1$).

Se realiza también un análisis de casos atípicos para comprobar si alguna variable presenta algún valor anómalo, que exceda de los límites recogidos por las escalas del cuestionario, o presente algún valor extremo que no sea posible. Tras revisar las variables de la muestra, no se han encontrado valores atípicos en ninguna de ellas.

TABLA 3.2. ANÁLISIS DEL SESGO DE MÉTODO COMÚN (CMB)

Prueba de un factor de Harman - Hashim (2012) -			
Autovalor	6,41	% Varianza	33,78%
Análisis del Factor Latente Común (CLF) - Gaskin, (2017) -			
Variables	Coeficientes estandarizados con CLF	Coeficientes estandarizados sin CLF	Diferencia
ED1	0,837	0,804	0,033
ED2	0,78	0,777	0,003
ED3	0,829	0,8	0,029
RET1	0,797	0,835	-0,038
RET3	0,735	0,755	-0,02
MO1	0,895	0,972	-0,077
MO2	0,865	0,73	0,135
REC1	0,858	0,917	-0,059
REC2	0,914	0,882	0,032
REC3	0,883	0,835	0,048
FOR1	0,853	0,861	-0,008
FOR2	0,898	0,914	-0,016
FOR3	0,893	0,895	-0,002

FOR4	0,877	0,847	0,03
DES1	0,854	0,85	0,004
DES2	0,844	0,806	0,038
DES3	0,72	0,716	0,004
DES4	0,753	0,706	0,047
DES5	0,863	0,913	-0,05
IFP	1,000	1,000	0,00
IFD	1,000	1,000	0,00
EFAM	1,000	1,000	0,00
Tamaño	1,000	1,000	0,00
Antigüedad	1,000	1,000	0,00

Fuente: Elaboración propia

TABLA 3.3. ANÁLISIS DE CASOS PERDIDOS

Variable	Perdidos	%
ED1	0	0,00%
ED2	0	0,00%
ED3	0	0,00%
RET1	0	0,00%
RET3	0	0,00%
MO1	0	0,00%
MO2	0	0,00%
REC1	0	0,00%
REC2	0	0,00%
REC3	0	0,00%
FOR1	0	0,00%
FOR2	0	0,00%
FOR3	0	0,00%
FOR4	0	0,00%
DES1	0	0,00%
DES2	0	0,00%
DES3	0	0,00%
DES4	0	0,00%
DES5	0	0,00%
RE18	73	14,90%
RE17	40	8,16%
RE16	50	10,20%
IFP	0	0,00%
IFD	1	0,20%
EFAM	2	0,41%
Tamaño	0	0,00%
Antigüedad	0	0,00%
Sector	0	0,00%

Fuente: Elaboración Propia.

Por último, se evalúa la distribución de las variables utilizadas en los modelos. Primero, se examinan las medidas univariantes de asimetría y curtosis (tabla 3.4), con las pruebas de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilks, y muestran solo pequeñas desviaciones de la normalidad univariante. Valores absolutos de asimetría y curtosis por encima de 1 son indicativos de una distribución de datos excesivamente no normal. En general, la información que se ha recogido con la encuesta no presenta problemas de asimetría y curtosis, tan sólo las variables de tamaño, implicación de la familia en la propiedad y porcentaje de empleados de la familia presentan valores no normales. También, las variables extraídas de SABI presentan valores no normales (los resultados económicos y antigüedad). Adicionalmente, se ha estimado la prueba de Mardia (1970) de curtosis multivariante (normalizada 150,56, $p < 0,001$), y muestra que el supuesto de normalidad multivariante no se cumple. Cuando los datos no se distribuyen normalmente, los modelos estructurales estimados por CB-SEM no son adecuados (Astrachan et al., 2014), para su estimación se debe usar en EQS v6.3, la extensión de la metodología robusta de Satorra-Bentler (1994). Complementariamente, en este trabajo se han realizado las estimaciones en PLS-SEM, dado que esta metodología es apropiada para estimaciones con datos con distribuciones no normales (Hair et al., 2014).

TABLA 3.4. ANÁLISIS DE ASIMETRÍA Y CURTOSIS

Variables	Asimetría	Curtosis
ED1	-0,87	0,07
ED2	-0,56	-0,43
ED3	-0,67	-0,24
RET1	-0,58	-0,57
RET3	-0,42	-1,01
MO1	-0,90	0,15
MO2	-0,49	-0,37
REC1	-0,96	1,10
REC2	-0,93	1,01
REC3	-1,12	1,44
FOR1	-0,84	0,17
FOR2	-0,58	-0,37
FOR3	-0,63	-0,17
FOR4	-0,43	-0,37
DES1	-0,50	-0,11
DES2	-0,61	-0,02
DES3	-0,66	0,49
DES4	-0,27	-0,37

DES5	-0,54	0,45
RE18	-0,79	1,95
RE17	-1,30	1,03
RE16	0,01	1,94
IFP	-2,40	4,38
IFD	-0,60	-1,10
EFam	3,39	11,74
Tamaño	4,79	4,76
Antigüedad	1,46	4,92

Fuente: Elaboración Propia.

3.2. MEDICIÓN DE VARIABLES

3.2.1. Prácticas de recursos humanos

Para conseguir sus resultados económicos las organizaciones necesitan aplicar prácticas de recursos humanos que desarrollen y optimicen las habilidades y capacidades de los empleados y mejoren su vinculación con la empresa creando un mayor valor añadido, estas prácticas se denominan prácticas de recursos humanos de alto rendimiento e incluyen prácticas de selección selectiva, intercambio de conocimientos, capacitación extensiva, retribución en base al rendimiento y mecanismos de toma de decisiones participativos (Posthuma et al., 2013). Estas prácticas tienen mayor eficacia cuando se implementan juntas y son coherentes entre si (Appelbaum et al., 2011) creando sistemas de recursos humanos de alto rendimiento (HPWS).

Las prácticas de alto rendimiento mejoran el rendimiento de los trabajadores y los resultados de la organización, aumentando de este modo la eficiencia y eficacia de la empresa, fomentan el desarrollo del capital humano mediante la adquisición de habilidades, mejoran el clima laboral y la participación en la toma de decisiones y crean un capital social que facilita la transmisión de conocimiento en la organización (Appelbaum et al., 2011).

Para medir el sistema de gestión de recursos humanos y la orientación de sus prácticas se trabaja con una escala de 18 ítems basados en la adaptación de dos escalas utilizadas en el estudio de Jiang et al. (2017). Esta escala comprende las seis políticas clave de recursos humanos que componen un sistema de prácticas de alto rendimiento y que se agrupan en tres dimensiones: habilidades, motivación y oportunidades (Modelo AMO) (Appelbaum et al., 2000; Jiang et al., 2012, 2017).

Las prácticas que inciden en los conocimientos y habilidades de los empleados son las prácticas de reclutamiento y selección, y la formación. Las prácticas que influyen en la motivación de los empleados son las de evaluación del desempeño, las prácticas de compensación y beneficios, y la promoción interna. Las dos prácticas que fundamentalmente ofrecen oportunidades a los trabajadores son las políticas de diseño de puesto y aquellas que fomentan la participación del empleado en la toma de decisiones (Jiang et al., 2012)

Siguiendo el modelo AMO agrupamos las prácticas de recursos humanos en tres dimensiones:

1) Aquellas que se orientan a la mejora de las habilidades, y que incluyen: la selección selectiva, medida con 3 ítems (“Ha seleccionado la persona más adecuada” -REC 1-; “Ha seleccionado según los rasgos y habilidades generales para cumplir diversas funciones” -REC 2- y “Ha seleccionado según los requerimientos específicos del puesto de trabajo” -REC 3-) y la formación extensiva que se mide con 4 ítems (“Ha proporcionado programas de formación continua” -FOR 1-; “Ha invertido tiempo y dinero suficiente en formación” -FOR 2-; “Ha implementado programas de formación para alcanzar alta calidad en el trabajo -FOR 3-; “Ha ofrecido amplia formación, sin limitarse solo a la formación de habilidades” -FOR 4-).

2) Las prácticas que se orientan a la mejora de la motivación y que incluyen: la evaluación del rendimiento y la retroalimentación, medida con 3 ítems (“Ha evaluado el desempeño con objetivos y resultados cuantificables” -ED 1-; “Ha evaluado el desempeño desde múltiples fuentes” -ED 2- y “Ha dado retroalimentación a los empleados a partir de la evaluación de su desempeño” -ED 3-). La retribución basada en el rendimiento, que se recoge en 3 ítems (“Ha pagado en función del desempeño” -RET 1-; “Ha garantizado equidad en las retribuciones” -RET 2²- y “Ha proporcionado incentivos en función de los resultados alcanzados” -RET 3-), y la promoción interna, que se mide con 1 ítems (8.7. “Ha comunicado claramente los planes de carrera disponibles”).

² El ítem retribución 2 -RET 2-se elimina para los análisis porque al realizar el CFA, y al configurarse la retribución y la evaluación del rendimiento, no alcanzaba la carga factorial necesaria (0,7) para dejar la dimensión en los resultados y, siguiendo las recomendaciones para tener constructos con suficiente fiabilidad y validez, cuando esto sucede se recomienda su eliminación

3) Por último, aquellas prácticas orientadas a la mejora de las oportunidades y que se miden con dos ítems (“Ha animado las sugerencias sobre mejoras en el trabajo -MO 1- y “Ha brindado oportunidades para participar en la toma de decisiones” -MO 2-).

Cada ítem ha sido calificado en una escala Likert que va de “1” (totalmente en desacuerdo) a “5” (totalmente de acuerdo) para indicar el grado en que cada una de estas políticas de recursos humanos, que han sido aplicadas a empleados no directivos, se han implantado en la organización en los últimos tres años.

Se ha considerado también lo que señalan algunas investigaciones (Lepak y Snell, 1999, 2002; Tsao et al., 2009) sobre la no aplicación a todos los empleados de la organización de las mismas prácticas de recursos humanos, sino que existen diferencias en función del valor y la escasez de las destrezas y aptitudes de los empleados a los que dichas prácticas van dirigidas. Por lo que una valoración global del sistema de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento no sería adecuada (Lepak y Snell, 2002), por este motivo a los encuestados se les pregunta por las prácticas de recursos humanos que se aplican a los trabajadores nucleares y a tiempo completo, excluyendo a los directivos y supervisores. Tres razones fundamentan esta elección:

- a) Al centrarnos en un colectivo específico de empleados se mejora la fiabilidad y exactitud de la medición de las prácticas de recursos humanos (Arthur et al., 2016; Gardner et al., 2011).
- b) Los vendedores/comerciales, el personal de atención/servicio al cliente y los operadores de servicio son los trabajadores que pueden ser considerados esenciales en las empresas del sector de servicios, mientras que en el sector industrial se consideran empleados clave los diseñadores, ingenieros y personal de mantenimiento y operarios, más allá de sus directivos y supervisores.
- c) La factibilidad de evaluación de las políticas de recursos humanos considerando la pertenencia a la familia propietaria mediante el porcentaje de empleados familiares y no familiares en este colectivo.

3.2.2. Resultados de la empresa

Para medir los resultados de la empresa utilizamos dos tipos de indicadores, un indicador cuantitativo de *resultados económicos*, operacionalizado mediante el ROA (Rendimiento de los Activos), que es uno de los indicadores más representativos de medición de la rentabilidad empresarial y ha sido frecuentemente utilizado por la literatura de empresa familiar (Amit y Villalonga, 2014; Wagner et al., 2015). Calculamos el ROA como el ingreso neto anual dividido por los activos totales medios del año. La información se obtiene de los estados financieros de fin de año de la empresa entre 2016 y 2018 recogidos en la base de datos SABI y se mide como la media de los tres años (RE 18; RE 17 y RE 16).

Utilizamos también una medida cualitativa de resultados, el *rendimiento agregado de los empleados* (Bae y Lawler, 2000), medido a través de 5 ítems (“Los empleados realizan un excelente trabajo -DES 1-; “Los empleados ofrecen un excelente valor añadido” -DES 2-; “Sus clientes internos y /o externos tienen pocos motivos para quejarse” -DES 3-; “Los empleados no desperdician recursos” -DES 4- y, “En general, su desempeño ha sido excepcional” -DES 5-). Estos ítems han sido calificados en una escala Likert que va de “1” (totalmente en desacuerdo) a “5” (totalmente de acuerdo).

3.2.3. Implicación familiar en propiedad y dirección de la empresa

Implicación en la propiedad. La implicación de la familia en el negocio es la que delimita la orientación de las resoluciones estratégicas que se adoptan en la empresa (Sharma y Nordqvist, 2013) y también el tipo y orientación de sus prácticas de recursos humanos (De Kok et al., 2006). Esta variable se mide a través del porcentaje de propiedad de la empresa en manos de la familia que ha sido obtenido en la encuesta -IFP- (a) “Porcentaje de propiedad del negocio en manos de personas o empresas de una misma familia”; (b) “Porcentaje de propiedad del negocio perteneciente a propietarios no familiares”; (c) “Porcentaje de propiedad del negocio en manos de otros, bancos, fondos de pensiones, mutuas”).

Implicación en la dirección. La dirección general en manos de la familia y la presencia significativa de familiares en los órganos de gestión de la empresa influye en la gestión de recursos humanos dando lugar a una baja profesionalización de sus prácticas (Miller et al., 2013; Zona, 2016). Para medir la participación de la familia en la gestión -IFD- utilizamos dos variables (Steijvers et al., 2017), por una parte una variable cuantitativa que se obtiene de la encuesta y que indica el

porcentaje de directivos que son miembros de la familia propietaria respecto al total de directivos de la empresa y por otra, mediante una variable dicotómica, que se obtiene de igual modo que la anterior, y que considera valor “1” si el director general pertenece a la familia propietaria y valor “0” si no pertenece a la misma (Diéguez-Soto et al., 2017).

3.2.4. Presencia de empleados familiares

La presencia de empleados familiares se mide por el porcentaje de empleados que son miembros de la familia propietaria sobre el total de empleados de la empresa. Esta información se obtiene de la encuesta (a) “Número de empleados clave” y (b) “¿Cuántos de estos empleados son miembros de la familia propietaria?”, denotando la variable EFAM.

3.2.5. Variables de control

Se utilizan tres variables de control que son ampliamente utilizadas en las investigaciones de la empresa familiar (Gómez-Mejía et al., 2003). Las variables antigüedad en la empresa y sector de actividad al que pertenece la empresa, se obtienen de la base de datos SABI, mientras que la variable, tamaño de la empresa se obtiene de la encuesta.

Tamaño. La mayoría de la literatura contempla que el tamaño de la empresa es uno de los aspectos primordiales que determinan la toma de decisiones en las empresas de carácter familiar (Miller et al., 2000; Wasserman, 2006), también aquellas decisiones que tienen que ver con la gestión de su capital humano (Reid et al., 2000). El tamaño de la empresa puede influir en la profesionalización de sus prácticas de recursos humanos. Algunos investigadores encuentran un efecto positivo significativo del tamaño de la empresa en el uso de prácticas formales de recursos humanos (De Kok y Uhlaner, 2001; Nguyen y Bryant, 2004). El tamaño de la empresa se mide teniendo en cuenta el número de empleados (Carrasco-Hernández et al., 2014; Madison et al., 2018).

Antigüedad de la empresa. La antigüedad de la empresa también se ha utilizado en varias investigaciones que relacionan los resultados de la empresa con las prácticas de recursos humanos (Delaney y Huselid, 1996) y en estudios de empresas familiares (Casillas et al., 2013). Cuando las empresas crecen, también es mayor la complejidad de sus actividades y aumenta la necesidad de establecer sistemas más

formalizados de gestión. Cuando la empresa va creciendo necesita de una profesionalización cada vez mayor (Bañeguil-Palacios et al., 2013). La antigüedad de la empresa se mide por el logaritmo del número de años desde su fundación (Dekker et al., 2015; Jaskiewicz et al., 2017).

Sector de actividad. El sector de actividad se mide mediante variables dicotómicas que representan si las empresas pertenecen al sector industrial (=0) o al sector servicios (=1).

3.3. MODELOS ESTRUCTURALES PARA EL ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Los modelos de ecuaciones estructurales (SEM) se han convertido en uno de los principales análisis multivariante en los últimos años, y su uso se ha extendido en la investigación en ciencias sociales (Hair et al., 2019). El software específico de ecuaciones estructurales (como AMOS, EQS y SmartPLS) ha posibilitado que muchos investigadores puedan tratar problemas estadísticos complejos, al ser de fácil manejo y no requerir de grandes conocimientos en estadística (Babin et al., 2008; Hair et al., 2019). Así, ha aumentado el número de contribuciones significativas y valiosas. No obstante, Hair et al. (2012) y Williams et al. (2009), señalan que para la correcta aplicación de las ecuaciones estructurales es necesario conocer las características de estos modelos, sus requisitos, y saber interpretar adecuadamente los resultados que ofrecen.

Existen dos enfoques principales para estimar los modelos de ecuaciones estructurales (Hair et al., 2012). Uno es el enfoque CB-SEM y el otro es PLS-SEM. Hair et al. (2011) definen los usos y requisitos que tienen que cumplir ambos enfoques para su aplicación. Para la construcción y validación de modelos de ecuaciones estructurales de medida, ambos enfoques son complementarios (Hair et al., 2019). Los modelos de ecuaciones estructurales ofrecen, por tanto, una metodología de cálculo adecuada con la que estimar y contrastar las relaciones hipotetizadas en nuestro modelo teórico, en donde aparecen diversas variables latentes y variables moderadoras (Hair et al., 2017).

Dentro de las variables latentes, en nuestro modelo, aparece un constructo multidimensional relacionado con la profesionalización/formalización de las prácticas de recursos humanos y dos constructos relacionados con los resultados económicos y el rendimiento agregado de los empleados. Por lo general, los constructos jerárquicos, o multidimensionales, a menudo se limitan a un segundo orden de estructura jerárquica, estimados con CB-SEM, y dentro de los que se integran

diversas dimensiones (Law et al., 1998; Law y Wong 1999; Edwards, 2001; Netemeyer et al., 2003; MacKenzie et al., 2005; Petter et al., 2007). Como tales, pueden diferenciarse de constructos de primer orden, caracterizados por una sola dimensión subyacente (Netemeyer et al., 2003).

A diferencia de los modelos de primer orden, los modelos jerárquicos permiten más parsimonia teórica y reducen la complejidad del modelo (Edwards, 2001; Law et al., 1998). En la búsqueda de la utilidad teórica, Gorsuch (1983) argumenta que las construcciones de orden inferior están relacionadas con áreas estrechas de generalización donde la precisión es excelente, mientras que las construcciones de orden superior reducen la precisión de la medida para aumentar la amplitud de la generalización. Law et al. (1998) incluso afirman que tratar las dimensiones como un conjunto de variables individuales impide cualquier conclusión general entre una construcción multidimensional y otras construcciones. Los constructos de orden superior (Lohmöller, 1989) proporcionan un marco para que los investigadores modelen una construcción sobre una dimensión más abstracta (denominada de orden superior), a partir de diferentes subdimensiones (denominadas de orden inferior).

Tradicionalmente, se han aplicado más ampliamente modelos CB-SEM que modelos de PLS-SEM (Wetzels et al., 2009). No obstante, muchos estudios recientes han utilizado PLS-SEM para modelar interrelaciones complejas entre variables observadas y latentes en ciencias sociales (Hwang y Takane, 2014). Recientes investigaciones han desarrollado PLS consistente (PLSc) (Dijkstra y Henseler, 2015a) con el ánimo de emular los resultados de CB-SEM y mantener la flexibilidad de PLS-SEM en términos de distribución y capacidad para estimar modelos complejos. PLSc es apropiado si los investigadores asumen modelos de factor común como en los análisis SEM confirmatorios (Bollen, 2011; Bollen y Bauldry, 2011). Estudios de simulación para este tipo de modelos revelan que PLSc y CB-SEM ofrecen resultados casi idénticos para las estimaciones de los coeficientes (Dijkstra y Henseler, 2015b) y equivalente potencia estadística (Hair et al., 2019). En nuestro trabajo utilizamos, primeramente, estimaciones CB-SEM, utilizando EQS v6.3, y complementariamente, se estiman los mismos modelos con PLS-SEM para dar mayor robustez a los resultados encontrados, mediante SMARTPLS v.3.3. Seguimos los procedimientos sugeridos por Hair et al. (2017) y Sarstedt et al. (2017), donde primero evaluamos el modelo de medición, y a continuación el modelo estructural.

CAPITULO 4 – RESULTADOS

4.1. CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LA MUESTRA

Como se puede comprobar en la Tabla 4.1, la muestra incluye 352 empresas familiares del sector servicios, lo que supone un porcentaje sobre el total de las empresas de la muestra del 71,8% y 138 empresas del sector industrial lo que representa el 28,2%. El 55,71% de dichas empresas tienen una antigüedad comprendida entre los 10 y los 30 años, el 31,63% tienen entre 30 y 50 años y solo en un 5,51% de los casos, la antigüedad supera los 50 años. Con respecto al tamaño de las empresas familiares de la muestra, predominan las empresas pequeñas con menos de 50 trabajadores, que suponen un 56,73%, seguidas, con un porcentaje del 39,18%, por las empresas que cuentan con un número de trabajadores comprendido entre los 50 y los 250, y solo el 4,08% se consideran grandes empresas con más de 250 trabajadores.

Con respecto al director/a general (CEO) de las empresas familiares de la muestra, en el 82,65% de los casos el/la CEO es miembro de la familia propietaria, perteneciendo mayoritariamente a la primera y segunda generación (el 45,92% pertenecen a la segunda generación y un 41,22% a la primera), tan solo un 12,86% de los/las CEO de la muestra pertenecen a la tercera o posteriores generaciones de la familia. Se caracterizan, además, por ser hombres (89,20%), con estudios medios o superiores (88,7%), con una edad comprendida entre los cuarenta y los sesenta años (64,08%), (entre cuarenta y cincuenta años el porcentaje es del 29,59% y entre los cincuenta y sesenta años es del 34,49%) y con una antigüedad en la empresa, en el 51,43 % de los casos, entre diez y treinta años, y en el 19,39% entre treinta y cincuenta años. Solo el 20,82% de los/las CEO tienen una antigüedad en la empresa inferior a los 10 años.

TABLA 4.1. CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LOS ENCUESTADOS

Características	Número	Porcentaje (%)
Director General CEO		
<i>Género</i>		
Hombre	436	89,20%
Mujer	53	10,80%
<i>Formación</i>		
Estudios básicos	55	11,30%
Bachiller/FP	306	62,80%
Universitarios	126	25,90%
<i>antigüedad en la empresa</i>		
0-10 años	102	20,82%
10-30 años	252	51,43%
30-50 años	95	19,39%

Más de 50 años	41	8,37%
Edad del CEO		
30-40 años	56	11,43%
40-50 años	145	29,59%
50-60 años	169	34,49%
Más de 60 años	120	24,49%
Vinculación con la familia propietaria		
CEO de la familia	405	82,65%
CEO no familiar	85	17,35%
Generación familiar del CEO		
Primera	202	41,22%
Segunda	225	45,92%
Tercera o siguientes	63	12,86%
Empresa		
Sector de actividad		
Industrial	138	28,20%
Comercial	352	71,80%
Antigüedad de la empresa		
0-10 años	35	7,14%
10-30 años	273	55,71%
30-50 años	155	31,63%
Más de 50 años	27	5,51%
Tamaño de la empresa		
Menos de 50 empleados	278	56,73%
50-250 empleados	192	39,18%
Más de 250 empleados	20	4,08%

Fuente: Elaboración propia.

4.2. AJUSTE DEL MODELO GLOBAL

Existen diferentes indicadores de bondad de ajuste del modelo de medida. Según Henseler et al. (2016) la bondad de ajuste global del modelo debería ser el punto de partida de la valoración del modelo. Estos autores afirman que, si el ajuste no es bueno, los resultados obtenidos con el modelo estructural podrían carecer de sentido y las conclusiones propuestas podrían ser cuestionables. Henseler (2018) señala que estos índices son necesarios en estudios confirmatorios como el que estamos realizando.

Para la medición de la bondad de ajuste en CB-SEM, Hair et al. (2019) consideran que pueden utilizarse diferentes tipos de indicadores, que pueden ser agrupados en tres categorías de ajuste: medidas de ajuste absoluto, medidas de ajuste incrementales y medidas de ajuste de parsimonia. La primera categoría, medidas de ajuste absoluto, determinan lo bien que el modelo a priori se ajusta a la muestra de

datos y demuestra qué modelo propuesto tiene el mejor ajuste. Los indicadores utilizados en esta categoría son la prueba de Chi-cuadrado (χ^2) y RMSEA. La segunda categoría, medidas de ajuste incrementales o comparativas, comparan los valores con el modelo de referencia, e incluyen los indicadores de NFI, TLI y CFI. La tercera categoría, medidas de ajuste de parsimonia, ajustan el número de parámetros en el modelo estimado, e incluye el índice de ajuste de parsimonia (chi-cuadrado/df). De acuerdo con Hair et al. (2019) y Holmes-Smith et al. (2006), se recomienda el uso de al menos un índice de ajuste para cada una de las categorías citadas. El modelo se ha estimado con EQS v.6.3, con la extensión de la metodología robusta de Satorra-Bentler (1994), partiendo de que el modelo no cumple con los supuestos de normalidad multivariante.

Los indicadores de ajuste están dentro de los parámetros recomendados por la literatura (Podsakoff et al., 2003; Hoyle y Panter, 1995; Anderson y Gerbing, 1988; Fornell y Larcker, 1981a), por lo que existe un buen ajuste en el modelo de medida robusto (Bentler-Bonnet normed fit index robusto [NFI]=0,92, Tucker-Lewis Index robusto [TLI]=0,95, Comparative fit index robusto [CFI]=0,96 y Root mean square error of approximation [RMSEA]=0,04). Los estadísticos NFI, TLI y CFI son superiores a 0,90 y RMSEA es inferior a 0,08, tal y como se recomienda en la literatura. Tan sólo el modelo de ajuste global es el que presenta un ajuste con una significatividad p menor de 0,05 (Satorra-Bentler $\chi^2(194) = 333,82$, $p < 0,05$).

Complementariamente, se han estimado los indicadores de ajuste en PLS-SEM. Así, según Henseler et al. (2016), el ajuste del modelo global se puede llevar a cabo por medio de índices de ajuste y por medio de estadísticos inferenciales (Bootstrap). El principal indicador de ajuste utilizado en PLS-SEM es SRMR (Standardized Root Mean Square Residual), que mide la diferencia entre la matriz de correlaciones observada y la matriz de correlaciones implicada por el modelo (Hu y Bentler, 1998). Así, cuanto más bajo sea el SRMR, mejor ajuste en el modelo. Un modelo tiene un buen ajuste cuando $SRMR < 0,08$ (Hu y Bentler, 1998). Aunque, otros estudios proponen un valor más flexible de $SRMR < 0,10$ (Williams et al., 2009). En el modelo saturado de medida, el indicador SRMR ofrece un buen ajuste con un valor de 0,04.

Con los estadísticos inferenciales (Bootstrap), se precisan las estimaciones obtenidas con PLS-SEM (Hair et al., 2019). Bootstrap es una técnica no paramétrica de muestreo repetido aleatorio con reposición de la muestra original para crear un número de muestras bootstrap (Hair et al., 2011). Se sugiere un mínimo de 10.000 muestras y el número de casos debe ser igual al número de observaciones en la muestra original (Hair et al., 2019). Como resultado se obtienen unos tests de

ajustes exactos basados en bootstrap (Dijkstra y Henseler, 2015a). Se estiman tres indicadores en PLS-SEM de criterios de ajuste exactos (SRMR, dULS y dG), y se compara el valor estimado con el intervalo de confianza creado a partir de la distribución de los muestreos (Hair et al., 2019). El intervalo de confianza debe incluir los indicadores estimados. Por lo tanto, el límite superior del intervalo de confianza debe ser mayor que el valor estimado de los criterios exactos de ajuste, para indicar que el modelo tiene un “buen ajuste”. Henseler et al. (2016) y Benítez et al. (2020) señalan que el valor estimado ha de estar en el intervalo de confianza del percentil basado en Bootstrap del 95% (HI95), mientras que Henseler (2017) indica que ha de estar en percentil basado en Bootstrap del 95% (HI95) o del 99% (HI99). En el modelo estimado SRMR es de 0,03 y dG es 0,119, y se encuentran dentro del intervalo HI95, mientras que dULS es 0,201, y se encuentra en el intervalo HI99, lo que muestra un buen ajuste del modelo (tabla 4.2).

TABLA 4.2. RESUMEN DE INDICADORES DE BONDAD DE AJUSTE EN PLS-SEM Y CB-SEM

Criterios	Índices	Umbral de buen ajuste	Literatura investigadora	Estimaciones del modelo
CB-SEM				
Medidas de ajuste absoluta	Satorra-Bentler Chi-cuadrado	$p > 0,05$	Wheaton et. al. (1977)	$\chi^2(194) = 333,82$ ($p < 0,05$)
	RMSEA	$RMSEA < 0,08$	Browne y Cudeck (1993)	RMSEA=0,04
Medidas de ajuste incremental	CFI	$CFI > 0,90$	Bentler (1990)	CFI=0,95
	TLI	$TLI > 0,90$	Bentler and Bonett (1980)	TLI=0,96
	NFI	$NFI > 0,90$	Bollen (1989)	NFI=0,91
Medidas de ajuste de parsimonia	Chi-cuadrado/df ³	$Chi-cuadrado/df < 5,0$	Marsh and Hocevar (1985)	Chi-cuadrado/df=1,72
PLS-S				
Indicadores de ajuste	SRMR	$SRMR < 0,08$ $SRMR < 0,10$	Hu & Bentler, 1998 Williams et al., 2009	SRMR*=0,03 (*Modelo saturado)
Test de ajuste exactos calculo por Bootstrap	SRMR	$SRMR \leq L.S.^4$ HI95	Henseler et al. (2016) Benítez et al. (2020)	L.S. SRMR HI95 = 0,03
		$SRMR \leq L.S.$ HI99	Henseler (2017)	SRMR** = 0,03 (**Modelo estimado)
	d _{ULS}	$d_{ULS} \leq L.S.$ HI95	Henseler et al. (2016) Benítez et al. (2020)	L.S. d _{ULS} HI99 = 0,24
		$d_{ULS} \leq L.S.$ HI99	Henseler (2017)	d _{ULS} ** = 0,20 (**Modelo estimado)
	d _G	$d_G \leq L.S.$ HI95	Henseler et al. (2016) Benítez et al. (2020)	L.S. d _G HI95 = 2,21
		$d_G \leq L.S.$ HI99	Henseler (2017)	D _G ** = 0,12 (**Modelo estimado)

Fuente: Elaboración propia

3 df =grados de libertad del modelo estimado SEM

4 L.S. HI95= Límite superior del intervalo de confianza del percentil basado en Bootstrap del 95% (HI95)

L.S. HI99= Límite superior del intervalo de confianza del percentil basado en Bootstrap del 99% (HI99)

4.3. MODELO DE MEDIDA

Con respecto a la fiabilidad individual del ítem, en el análisis de los indicadores individuales para cada ítem, tal y como se observa en la tabla 4.3, todos presentan valores significativos del coeficiente estandarizado a un nivel del 95% ($p < 0,05$). En CB-SEM, los parámetros se han estimado con la metodología robusta de Satorra-Bentler (1994), partiendo de que el modelo no cumple con los supuestos de normalidad multivariante, y con el método de estimación de Máxima Verosimilitud (ML), dado que es el método de estimación de parámetros más utilizado (Bentler, 2006). Complementariamente, se han estimado los mismos indicadores en PLS-SEM, y para ello, se ha utilizado la metodología de PLS-SEM robusto (PLSc; Dijkstra, 2014). La variación entre las estimaciones por un método y otro son mínimas. Siguiendo las recomendaciones de Carmines y Zeller (1979), en nuestro modelo de ecuaciones estructurales, todos los constructos tienen una carga (λ) superior a 0,7, por lo que la varianza compartida entre un constructo y sus indicadores es mayor o igual que la varianza debida al error (Hair et al., 2019). Sin embargo, diversos investigadores piensan que esta regla heurística debería ser más laxa, sobre todo en etapas iniciales de desarrollo de escalas (Chin 1998). Además, la inclusión de ítems débiles ayudará a extraer la información útil que está disponible en el indicador para crear una mejor puntuación de la variable latente y por su contribución a la validez de contenido (Hair et al., 2011, 2019).

En cuanto a la fiabilidad o consistencia interna de cada escala, se determina con qué rigurosidad están midiendo las variables manifiestas la misma variable latente. Se ha estimado desde CB-SEM el indicador de fiabilidad compuesta (ρ_c), al igual que desde PLS-SEM. Ambos indicadores coinciden tanto en una metodología como en otra. También se ha estimado el indicador Rho_A desde PLS-SEM para medir la fiabilidad o consistencia interna. La interpretación de los indicadores es similar. Así, Nunnally y Bernstein (1994) sugieren 0,7 como un nivel adecuado para una fiabilidad 'modesta' en etapas tempranas de investigación, como es el caso, para el desarrollo de una nueva escala. Se puede apreciar que todas las escalas presentan un valor adecuado de fiabilidad compuesta (ρ_c) y Rho_A, al ser superiores a 0,8, como se pide en etapas más avanzadas de investigación (Fornell y Larcker, 1981b; Bagozzi y Yi, 1988, 2012), y nunca superiores a 0,95, ya que reflejan patrones no deseables en el que todas las variables indicador están midiendo el mismo fenómeno y son, probablemente, una medida no válida del constructo (Hair et al., 2019).

Recientemente, Hair et al. (2019) han sugerido el uso de intervalos de confianza (95%) para probar si los índices de fiabilidad (ρ_c y ρ_A) son significativamente más altos que el umbral mínimo recomendado (el límite del intervalo de confianza del 95% de la fiabilidad del constructo más bajo debe ser superior a 0,7) y significativamente menores que la recomendada para el umbral máximo (el límite del intervalo de confianza del 95 por ciento de la fiabilidad del constructo más bajo debe ser superior a 0,7). Todos los constructos presentan intervalos de confianza mayores de 0,7 e inferiores de 0,95.

La validez convergente es el grado en el que una medida correlaciona positivamente con medidas alternativas del mismo constructo (Hair et al., 2019). Un indicador habitual para determinar la validez convergente a nivel de constructo es la varianza extraída media. Por lo que respecta a la varianza extraída (AVE), todas las escalas ofrecen un valor superior al límite recomendable de 0,5 (Bentler, 2006; Hair et al., 2019).

Para evaluar la validez discriminante, se ha estimado la varianza promedio extraída (AVE) (Barclay et al., 1995; Fornell y Larcker, 1981a). Con este fin, comparamos la raíz cuadrada de AVE (diagonal de la tabla 4.4) con las correlaciones entre construcciones (elementos fuera de la diagonal de la tabla 4.4). Como se puede ver, la raíz cuadrada de AVE para todas las construcciones es mayor que la correlación entre ellas, lo que sugiere que cada construcción se relaciona más fuertemente con sus propias medidas que con otras. El análisis de correlación revela una fuerte asociación entre las dimensiones de la profesionalización/formalización de las prácticas de recursos humanos, especialmente entre la mejora de oportunidades, el reclutamiento y la evaluación del desempeño y retribución, mientras que las relaciones más débiles se producen entre el reclutamiento y los resultados económicos. Basándonos en los resultados obtenidos podemos concluir que el modelo es adecuado para medir los constructos especificados.

TABLA 4.3. RESULTADOS DEL MODELO DE MEDIDA

Variable/Items	Cargas (λ) CB-SEM	Cargas (λ) PLS-SEM	Intervalo R ²	Prueba t Bootstrapping (significación)	Fiabilidad compuesta (ρ_c) [5%-95%]	Rho_A [5%-95%]	AVE [5%-95%]
Profesionalización/formalización de prácticas de RRHH							
Reclutamiento y selección							
REC1. Ha seleccionado la persona más adecuada.	0,77	0,78	0,34-0,38	32,78 (p<0,000)			
REC2. Ha seleccionado según los rasgos y habilidades generales para cumplir diversas funciones.	0,89	0,86	0,38-0,42	35,05 (p<0,000)	0,863 [0,828-0,892]	0,864 [0,831-0,894]	0,677 [0,619-0,734]
REC3. Ha seleccionado según los requerimientos específicos del puesto de trabajo.	0,82	0,82	0,36-0,39	37,21 (p<0,000)			
Formación y desarrollo							
FOR1. Ha proporcionado programas de formación continua.	0,79	0,81	0,26-0,29	35,12(p<0,000)			
FOR2. Ha invertido tiempo y dinero suficiente en formación.	0,87	0,84	0,27-0,30	41,95 (p<0,000)			
FOR3. Ha implementado programas de formación para alcanzar alta calidad en el trabajo.	0,86	0,82	0,27-0,29	41,90 (p<0,000)	0,903 [0,882-0,921]	0,904 [0,884-0,922]	0,700 [0,652-0,746]
FOR4. Ha ofrecido amplia formación, sin limitarse solo a la formación de habilidades.	0,83	0,88	0,28-0,31	38,34 (p<0,000)			
Evaluación del desempeño y retribución							
ED1. Ha evaluado el desempeño con objetivos y resultados cuantificables.	0,79	0,77	0,25-0,28	30,64 (p<0,000)			
ED2. Ha evaluado el desempeño desde múltiples fuentes.	0,74	0,73	0,23-0,27	26,04 (p<0,000)			
ED3. Ha dado retroalimentación a los empleados a partir de la evaluación de su desempeño.	0,83	0,80	0,26-0,29	29,14 (p<0,000)	0,856 [0,829-0,879]	0,859 [0,833-0,882]	0,545 [0,501-0,593]
RET1. Ha pagado en función del desempeño.	0,72	0,71	0,23-0,26	27,18 (p<0,000)			
RET3. Ha proporcionado incentivos en función de los resultados alcanzados.	0,70	0,70	0,21-0,25	23,08 (p<0,000)			
Mejora de Oportunidades							
MO1. Ha animado sugerencias sobre mejoras del trabajo.	0,80	0,89	0,57-0,64	29,93 (p<0,000)			
MO2. Ha brindado oportunidades para participar en la toma de decisiones.	0,70	0,86	0,50-0,56	28,51 (p<0,000)	0,874 [0,851-0,894]	0,720 [0,662-0,774]	0,776 [0,741-0,809]

Desempeño Organizativo

Resultado agregado de empleados

DES1. Realizan un excelente trabajo.	0,85	0,82	0,24-0,29	23,34 (p<0,000)			
DES2. Ofrecen un excelente valor añadido.	0,83	0,76	0,23-0,28	19,73 (p<0,000)	0,868	0,874	0,571
DES3. Sus clientes internos y/o externos tienen pocos motivos para quejarse.	0,70	0,70	0,18-0,24	12,10 (p<0,000)	[0,846-0,887]	[0,853-0,895]	[0,527-0,613]
DES4. No desperdician recursos.	0,70	0,74	0,22-0,27	16,92 (p<0,000)			
DES5. En general, su desempeño ha sido excepcional.	0,81	0,82	0,24-0,29	21,42 (p<0,000)			

Resultados económicos

RE18. Resultados económicos 2018	0,88	0,73	0,22-0,40	6,35 (p<0,000)			
RE17. Resultados económicos 2017	0,95	0,95	0,35-0,48	12,86 (p<0,000)	0,897	0,921	0,748
RE16. Resultados económicos 2016	0,76	0,86	0,30-0,43	10,89 (p<0,000)	[0,869-0,920]	[0,882-0,974]	[0,694-0,796]

Fuente: Elaboración Propia.

TABLA 4.4. VALIDEZ DISCRIMINANTE DEL MODELO DE MEDIDA

	1	2	3	4	5	6
1. Reclutamiento y selección	0,823					
2. Formación y desarrollo	0,502	0,837				
3. Evaluación del desempeño y retribución	0,651	0,596	0,745			
4. Mejora de oportunidades	0,587	0,57	0,651	0,738		
5. Rendimiento agregado de	0,512	0,507	0,573	0,443	0,756	
6. Resultados económicos	0,033	0,138	0,059	0,135	0,1	0,865

4.4. MODELO DE ORDEN SUPERIOR

Se han desarrollado modelos de ecuaciones estructurales de orden superior para explicar las correlaciones entre las dimensiones medidas de primer orden para la profesionalización/formalización de las prácticas de recursos humanos. Para su desarrollo, se han seguido las recomendaciones de Koufteros et al. (2009) y Rindskopf y Rose (1988), que señalan que los modelos de orden superior deberían cumplir con diversas reglas al conceptualizarse. Si sólo hay un factor de orden

superior, entonces debe haber al menos tres factores de primer orden. Incluso entonces, el modelo solo se identificará, lo que implica que la prueba general de bondad del ajuste no prueba la estructura de segundo orden (Rindskopf y Rose, 1988). Si hay dos o más constructos de orden superior, Rindskopf y Rose (1988) afirman que "solo se necesitan dos factores de primer orden por factor de segundo orden para que se identifique el modelo". (p. 54). Sin embargo, son deseables más factores de primer orden por factor de segundo orden (Koufteros et al., 2009).

En lo que respecta a la segunda parte (que trata con las variables observadas), debe haber al menos dos variables medidas por dimensión de primer orden, aunque son deseables más (Rindskopf y Rose, 1988). Todas estas reglas se cumplen en el modelo global estimado. En nuestro modelo, la profesionalización/formalización de las prácticas de RRHH se identifica con cuatro dimensiones de primer orden (reclutamiento, formación, mejora de oportunidades y evaluación del desempeño y retribución). Todas las dimensiones tienen dos o más ítems.

Para testar la bondad de ajuste de los modelos de orden superior, en CB-SEM es similar a la de primer orden (Koufteros et al., 2009). Tras el proceso de estimar un análisis factorial de primer orden, se debe realizar un segundo análisis factorial de orden superior sobre las correlaciones entre los factores de primer orden (Marsh, 1990). Tradicionalmente, los factores de orden superior se estiman en el mismo análisis que los de orden menor (Marsh y Hocevar, 1985; Marsh et al., 1988). Para su desarrollo, Marsh (1987) propone los dos pasos siguientes en la evaluación de factores de orden superior.

En primer lugar, el ajuste de un modelo de orden inferior en el que los factores de primer orden no están correlacionados debe compararse con el ajuste del modelo de orden inferior en el que las correlaciones se estiman libremente. Si la diferencia en el ajuste no es sustancial, entonces la jerarquía puede ser tan débil como para no justificar una mayor investigación. Tal y como se puede apreciar en la tabla 9, de bondad de ajuste para los modelos jerárquicos de orden superior, al comparar los modelos de medida en cada una de las escalas con sus respectivos modelos de medida incorrelacionados, ofrecen modelos de ajuste significativamente peores ($p < 0,05$).

En segundo lugar, el tamaño de las variaciones residuales en los factores de orden inferior debe considerarse al evaluar el modelo jerárquico. Como los factores de orden inferior se corrigen por falta de fiabilidad, cualquier variación residual representa una variación específica del factor de orden inferior que no puede explicarse por los factores de orden superior. Si la varianza residual es sustancial,

entonces ese factor de orden inferior no está bien representado por los factores de orden superior. Para realizar esta comprobación, se han seguido las recomendaciones propuestas por Hair et al. (2019) para examinar que existe invarianza entre el modelo de orden superior y el modelo de orden inferior. La finalidad es comprobar que el ajuste es bueno por separado, y, a continuación, se ejecutará el mismo análisis, pero multigrupo (comprobación de que el ajuste es bueno, al comparar el segundo orden con el primer orden). Posteriormente, se han estimado los mismos modelos multigrupo imponiendo restricciones de igualdad de cargas entre el modelo de orden superior e inferior, la finalidad es comprobar si la imposición simultánea de todas esas restricciones empeora o no significativamente el ajuste del modelo. Se puede apreciar para cada una de las escalas que el modelo de orden superior no es significativamente peor que el de orden inferior, tanto al comparar el segundo orden con el primer orden (tabla 4.5). Esto evidencia la validez y correcta estimación de los modelos de orden superior.

TABLA 4.5. BONDAD DE AJUSTE DE LOS MODELOS DE ORDEN SUPERIOR

Descripción del modelo	χ^2	Df	χ^2/df	RMSEA	TLI	CFI	$\Delta\chi^2$	Δdf	p
Profesionalización/formalización de las prácticas de RRHH									
Modelo de medida	163,12	71	2,29	0,05	0,96	0,97			
Modelo de medida incorrelacionado	574,93	77	7,46	0,12	0,78	0,81	411,81	6	0,000
SEGUNDO ORDEN									
Modelo jerárquico	148,22	71	2,08	0,05	0,96	0,97			
Modelo multigrupo – 2º orden / 1º orden	312,29	142	2,20	0,05	0,96	0,97			
Modelo multigrupo con restricciones	324,66	150	2,16	0,05	0,96	0,97	12,37	8	0,135

Fuente: Elaboración propia.

Complementariamente, se han seguido las recomendaciones de Sarstedt et al. (2019) para estimar y validar modelos de orden superior en PLS-SEM. Se ha utilizado el enfoque de medidas repetidas. En este enfoque, dado que todos los indicadores de los componentes de orden inferior se repiten para identificar el componente de orden superior, la varianza del componente de orden superior se explicará completamente por los componentes de orden inferior (Hair et al., 2019). La adecuación de las construcciones latentes de orden superior (conocidas como modelos estructurales jerárquicos) se comprueba cuando las relaciones entre el

factor de segundo orden y sus dimensiones son fuertes y significativas ($p < 0,05$) y el R^2 de cada dimensión debe ser mayor de 0,5, lo que indica que el factor de segundo orden explica más de 50% de la varianza en sus dimensiones (Hair et al., 2014). Como puede apreciarse en la tabla 4.6 de resultados de las dimensiones de orden superior de medida, todos los ítems son significativos ($p < 0,05$) y la R^2 superior a 0,5.

Además, se ha seguido la recomendación de Marsh (1990) de comprobar, tal y como se muestra en la tabla 4.6, que: (a) no se hayan producido dificultades técnicas en el modelo ni resultados anómalos tales como estimaciones de parámetros fuera de rango (por ejemplo, estimaciones negativas); (b) las estimaciones de los parámetros se ajusten a las predicciones teóricas a priori; y (c) las pruebas de significación estadística y diversos índices de fiabilidad y validez del modelo muestren su capacidad de ajustarse a los datos observados.

Con respecto al análisis de los resultados del modelo de orden superior, en el análisis de los indicadores individuales para cada ítem, tal y como se observa en la tabla 4.6, todos presentan valores significativos del coeficiente estandarizado a un nivel del 95% ($p < 0,05$). En la misma tabla se aprecia que la dimensión profesionalización/formalización de las prácticas de recursos humanos tiene un valor adecuado de fiabilidad compuesta (ρ_c) y RHO_A , al ser superior de 0,7, e inferior a 0,95, tal y como recomienda la literatura (Fornell y Larcker, 1981a; Bagozzi y Yi, 1988, 2012; Hair et al., 2019), lo que evidencia la fiabilidad o consistencia interna de la escala. Además, ningún intervalo de confianza alcanza el valor mínimo de 0,70, tal y como sugiere la literatura (Hair et al., 2019). Respecto a la validez convergente, todas las dimensiones ofrecen un valor superior al límite recomendable de 0,5 (Bentler, 2006; Hair et al., 2019).

TABLA 4.6. RESULTADOS DE LAS DIMENSIONES DE ORDEN SUPERIOR DE MEDIDA

Variable/Ítems	Cargas (λ) CB- SEM	Cargas (λ) PLS- SEM	Intervalo R^2	Prueba t Boots- trapping	Fiabilidad compuesta (ρ_c) [5%-95%]	Rho_A [5%- 95%]	AVE [5%- 95%]
Medidas de segundo orden							
Formalización de prácticas de RRHH							
RRHH1. Reclut. y selección	0,72	0,79	0,27-0,36	13,91***	0,870	0,801	0,626
RRHH2. Formación y desarrollo	0,70	0,77	0,29-0,37	15,05***	[0,847-	[0,764-	[0,581-
RRHH3. Evaluac. y retribución	0,80	0,80	0,26-0,33	16,35***	0,889]	0,837]	0,668]
RRHH4. Mejora oportunidades	0,86	0,80	0,29-0,37	15,43***			

*** $p < 0,000$.

Fuente: Elaboración propia.

Para evaluar la validez discriminante (Barclay et al., 1995), se recomienda utilizar la varianza promedio extraída (AVE) (Fornell y Larcker, 1981b). Con este fin, comparamos la raíz cuadrada de AVE (diagonal de la tabla 4.7) con las correlaciones entre construcciones (elementos fuera de la diagonal de la tabla 4.7). Como puede verse, la raíz cuadrada del AVE para todas las construcciones es mayor que la correlación entre ellas. Sobre la base de los resultados obtenidos podemos concluir que los constructos de orden superior son adecuados.

TABLA 4.7. VALIDEZ DISCRIMINANTE DE LOS CONSTRUCTOS DE ORDEN SUPERIOR

	1	2	3	4
1. Formalización de prácticas de RRHH	0,791			
2. Rendimiento agregado de los empleados	0,659	0,756		
3. Resultados económicos	0,117	0,100	0,865	

Fuente: Elaboración propia.

4.5. MODELO ESTRUCTURAL

En la evaluación del modelo estructural, se eximan los coeficientes beta y su nivel de significación utilizando CB-SEM, y complementariamente, con PLS-SEM. Dado que la estimación de los coeficientes path se hace con base en regresiones OLS en PLS-SEM, al igual que en una regresión múltiple, debemos de evitar la presencia de multicolinealidad entre las variables antecedentes de cada uno de los constructos endógenos. Así, se ha comprobado que son inferiores a 3, de acuerdo con las recomendaciones de Hair et al. (2019).

Adicionalmente, y siguiendo a Hair et al. (2014), se han estimado con PLS-SEM mediante la técnica de bootstrapping, los intervalos de confianza de los coeficientes path, lo cual permitirá los tests de hipótesis (Hair et al., 2019). En este trabajo, se han seguido las recomendaciones de Streukens y Leroi-Werelds (2016) de estimar bootstrap con 10.000 muestras. Los intervalos de confianza tienen la ventaja que son un enfoque completamente no paramétrico y no están basados en ningún tipo de distribución (Hair et al., 2019). Son significativos aquellos path, cuyo intervalo de confianza no incluye el valor cero (Henseler et al., 2009).

Los resultados se han estructurado en cuatro modelos, desde los que se examinan las seis hipótesis planteadas en este trabajo de investigación. Con el primer modelo, se examina la hipótesis 1 (H1) “la profesionalización/formalización de las prácticas de recursos humanos influye positivamente en los resultados de la empresa

familiar”. Así, se examina el efecto (path) de cada práctica de recursos humanos sobre el rendimiento agregado de los empleados, por un lado, y sobre los resultados económicos, por otro lado. Tal y como se aprecia en la tabla 4.8 (complementado con las figuras 4.1 y 4.2), para los path estimados en CB-SEM, las prácticas de reclutamiento y selección (H1a) basadas en procesos estructurados, objetivos y selectivos influyen positivamente en el rendimiento agregado de los empleados de la empresa familiar ($\beta=0,17$; $p<0,05$), no así sobre los resultados económicos ($0,07$; $p>0,1$). Las prácticas de formación y desarrollo basadas en procesos planificados (H1b), continuados e intensivos influyen positivamente en el rendimiento agregado de los empleados de la empresa familiar ($\beta=0,40$; $p<0,01$) y sobre los resultados económicos ($\beta=0,15$; $p<0,05$). Las prácticas de evaluación y retribución basadas en criterios objetivos (H1c), equitativos y meritocráticos influyen positivamente en los resultados económicos de la empresa familiar ($\beta=0,14$; $p<0,05$), no así en el rendimiento agregado de los empleados ($\beta=0,01$; $p>0,01$). Las prácticas de comunicación y participación basadas en criterios sistemáticos e igualitarios (H1d) influyen positivamente en el rendimiento agregado de los empleados de la empresa familiar ($\beta=0,32$; $p<0,01$), no así en los resultados económicos ($\beta=0,07$; $p>0,01$). Los resultados estimados en PLS-SEM, confirman los mismos resultados que en CB-SEM, tanto con la significación de los coeficientes path, como con los intervalos de confianza estimados con Bootstrap. Estos resultados confirman la hipótesis H1b, y parcialmente la hipótesis H1 y las hipótesis H1a, H1c y H1d, lo que indica una influencia significativa parcial de la profesionalización en los resultados.

TABLA 4.8. EFECTOS DE PROFESIONALIZACIÓN DE PRÁCTICAS RRHH EN RESULTADOS

Hipótesis	H1				
	Variables	Rendimiento agregado de los empleados		Resultados económicos	
		B (CB-SEM)	B (PLS-SEM) ¹	B (CB-SEM)	B (PLS-SEM) ¹
Sector		0,01	0,02 [-0,04;0,09]	0,01	0,02 [-0,07;0,09]
Antigüedad		-0,08**	-0,08** [-0,14;-0,02]	0,01	0,01 [-0,08;0,08]
Tamaño		0,03	0,03 [-0,03;0,11]	-0,04	0,01 [-0,06;0,06]
Reclutamiento y selección		0,17**	0,20** [0,07;0,33]	0,07	0,06 [-0,15;0,03]
Formación y desarrollo		0,40***	0,23*** [0,11;0,34]	0,15**	0,11** [0,02;0,21]
Evaluación de desempeño y retribución		0,01	0,01 [-0,13;0,11]	0,14*	0,12** [0,04;0,21]
Mejora de oportunidades		0,32***	0,32*** [0,15;0,50]	0,07	0,04 [-0,15;0,06]

Ajuste del modelo estructural estimado:

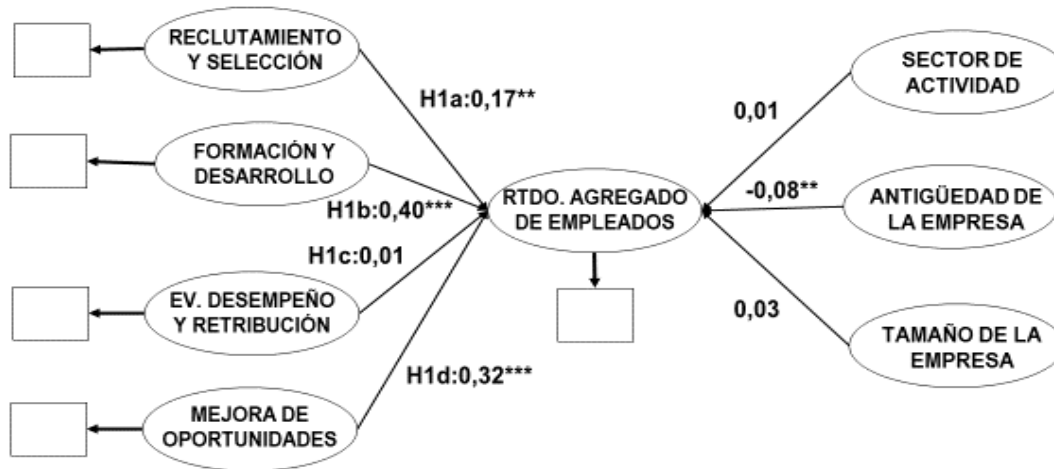
Satorra-Bentler $\chi^2(79) = 138,43$; [NFI]=0,92, [TLI]=0,95, [CFI]=0,96, [RMSEA]=0,04 y SRMR=0,05

Coefficientes de determinación ajustados (R^2): $R^2_{\text{Rendimiento agregado de empleados}} = 0,39$; $R^2_{\text{Resultados económicos}} = 0,02$

***p < 0,001, **p < 0,01, *p < 0,05

1. Intervalo confianza con sesgo corregido de bootstrapping al 95% entre corchetes (n = 10000 submuestras)

FIGURA 4.1. EFECTOS DE PROFESIONALIZACIÓN DE PRACTICAS RRHH EN RENDIMIENTO AGREGADO



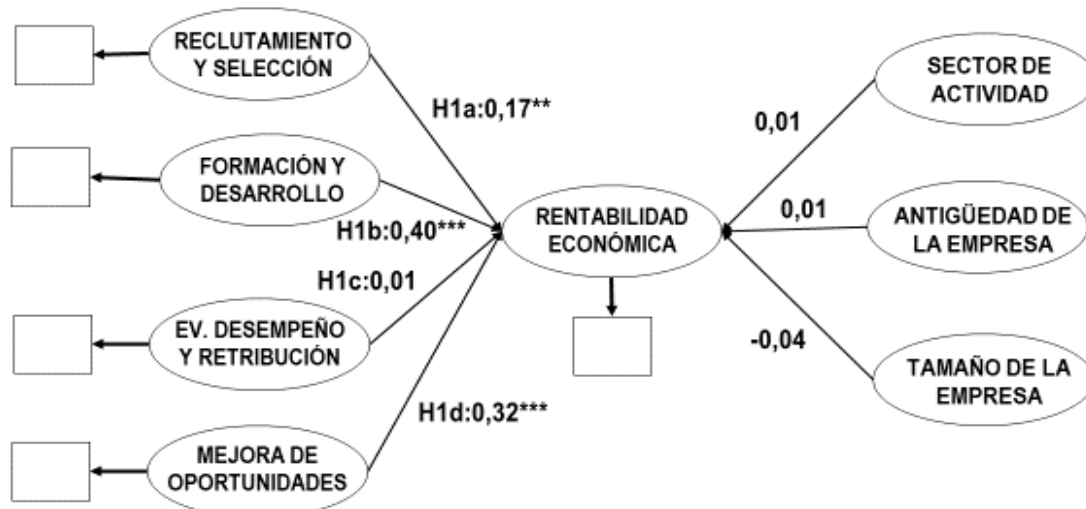
Ajuste del modelo estructural:

Satorra-Bentler $\chi^2(79)=138.43$; [NFI]=0.92, [TLI]=0.95, [CFI]=0.96, [RMSEA]=0.04 y SRMR=0.05

Coefficientes de determinación ajustados (R^2)

$R^2_{\text{Resultados agregados de empleados}} = 0,39$

FIGURA 4.2. EFECTOS DE PROFESIONALIZACIÓN DE PRÁCTICAS RRHH EN RESULTADOS ECONÓMICOS



Ajuste del modelo estructural:

Satorra-Bentler $\chi^2(79)=138.43$; [NFI]=0.92, [TLI]=0.95, [CFI]=0.96, [RMSEA]=0.04 y SRMR=0.05

Coefficientes de determinación ajustados (R^2)

$R^2_{\text{Rentabilidad económica}} = 0,02$

Con el segundo modelo, se examinan las hipótesis H2a “a mayor implicación de la familia en la propiedad de la empresa menor es la profesionalización/formalización de las prácticas de recursos humanos”, H2b “a mayor implicación de la familia en la propiedad de la empresa menor orientación: (1) de las prácticas de reclutamiento y

selección a procesos estructurados, objetivos y selectivos; (2) de las prácticas de formación y desarrollo a procesos planificados, continuados e intensivos; (3) de las prácticas de evaluación y retribución a criterios objetivos, equitativos y meritocráticos”, H3a “a mayor implicación de la familia en la dirección de la empresa menor es la profesionalización/formalización de las prácticas de recursos humanos”, y H3b “a mayor implicación de la familia en la dirección de la empresa menor orientación: (1) de las prácticas de reclutamiento y selección a procesos estructurados, objetivos y selectivos; (2) de las prácticas de formación y desarrollo a procesos planificados, continuados e intensivos; (3) de las prácticas de evaluación y retribución a criterios objetivos, equitativos y meritocráticos”.

Para ello, se examina el efecto total (path) de la implicación familiar en la propiedad y de la implicación familiar en la dirección sobre la profesionalización/formalización de las prácticas de recursos humanos, y sobre cada una de las prácticas de recursos humanos. Tal y como se aprecia en la tabla 4.9 y en la figura 4.3, para los path estimados en CB-SEM, a mayor implicación de la familia en la propiedad de la empresa menor es la profesionalización/formalización de las prácticas de recursos humanos ($\beta=-0,16$; $p<0,01$), no así por la implicación de la familia en la dirección de la empresa familiar ($\beta=-0,01$; $p>0,1$). Los mismos resultados se encuentran al examinar los path de la implicación familiar en la propiedad y en la dirección sobre cada una de las prácticas de recursos humanos. Así, los path para cada una de las prácticas de recursos humanos oscilan entre -0,15 y -0,17 con un nivel de significación menor a 0,01 al examinar el efecto de la implicación familiar en la propiedad, no así para los path de cada una de las prácticas de recursos humanos que oscilan entre -0,01 y 0,01 con un nivel de significación mayor a 0,1 al examinar el efecto de la implicación familiar en la dirección. Los resultados estimados en PLS-SEM, confirman los mismos resultados que en CB-SEM, tanto con la significación de los coeficientes path, como con los intervalos de confianza estimados con Bootstrap. Estos resultados confirman la hipótesis H2a y H2b y rechazan la hipótesis H3a y H3b.

TABLA 4.9. EFECTOS DE IMPLICACIÓN FAMILIAR SOBRE PROFESIONALIZACIÓN DE PRÁCTICAS DE RRHH

Hipótesis	H2a y H3a		H2b y H3b							
	Profesionalización/ formalización de prácticas de recursos humanos		Reclutamiento y selección		Formación y desarrollo		Ev. desempeño y retribución		Mejora de oportunidades	
	B (CB-SEM)	B (PLS-SEM) ¹	B (CB-SEM)	B (PLS-SEM) ¹	B (CB-SEM)	B (PLS-SEM) ¹	B (CB-SEM)	B (PLS-SEM) ¹	B (CB-SEM)	B (PLS-SEM) ¹
Sector	0,05	0,04 [-0,05;0,16]	0,04	0,04 [-0,04;0,12]	0,03	0,04 [-0,04;0,11]	0,04	0,04 [-0,04;0,12]	0,04	0,05 [-0,04;0,13]
Antigüedad	0,02	0,02 [-0,06;0,11]	0,01	0,02 [-0,05;0,08]	0,01	0,02 [-0,05;0,08]	0,01	0,02 [-0,05;0,09]	0,01	0,02 [-0,05;0,09]
Tamaño	-0,01	-0,02 [-0,14;0,14]	-0,01	-0,01 [-0,1;0,06]	-0,01	-0,01 [-0,09;0,06]	-0,01	-0,01 [-0,1;0,06]	-0,01	-0,01 [-0,11;0,07]
Implicación familiar en la propiedad (%)	-0,16***	-0,17*** [-0,25;- 0,06]	-0,12***	-0,16*** [-0,23; -0,08]	-0,11***	-0,15*** [-0,22; -0,07]	-0,12***	-0,16*** [-0,24; -0,08]	-0,13***	-0,17*** [-0,26;-0,08]
Implicación familiar en la dirección (%)	-0,01	-0,01 [-0,1;0,1]	0,01	-0,01 [-0,08;0,07]	0,01	-0,01 [-0,08;0,06]	-0,01	-0,01 [-0,09;0,07]	-0,01	-0,01 [-0,09;0,08]

Ajuste del modelo estructural estimado:

Satorra-Bentler $\chi^2(137) = 281,24$; [NFI]=0,92, [TLI]=0,94, [CFI]=0,95, [RMSEA]=0,04 y SRMR=0,03

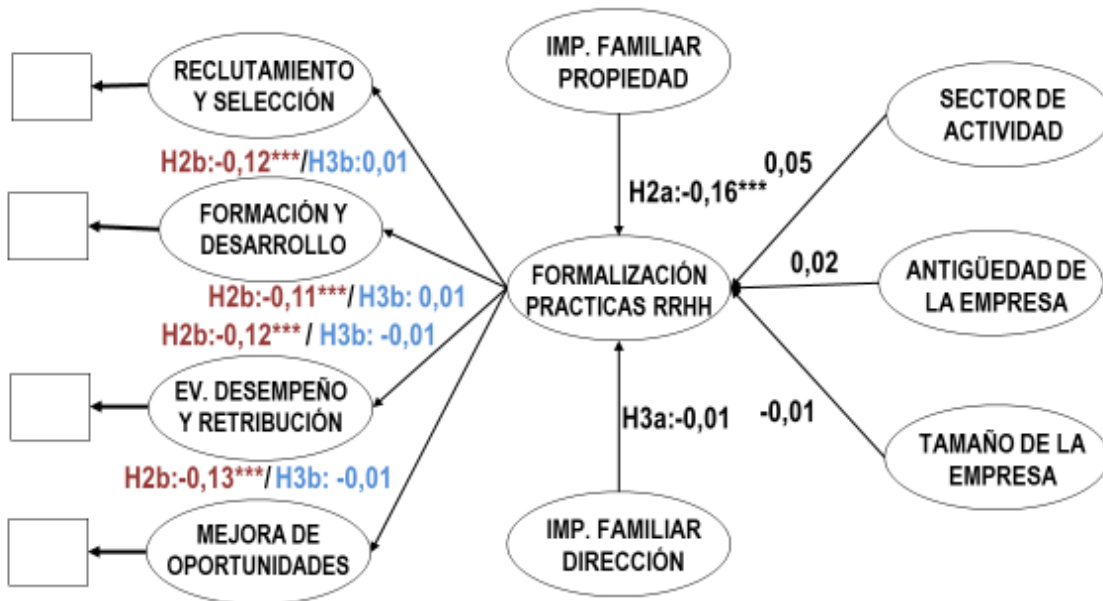
Coefficientes de determinación ajustados (R^2)

$R^2_{\text{Formalización/profesionalización de prácticas de recursos humanos}} = 0,03$

*** $p < 0,001$, ** $p < 0,01$, * $p < 0,05$

1. Intervalo de confianza con sesgo corregido de bootstrapping al 95% entre corchetes (basado en $n = 10.000$ submuestras)

FIGURA 4.3. EFECTOS DE IMPLICACIÓN FAMILIAR SOBRE PROFESIONALIZACIÓN DE PRÁCTICAS DE RRHH



Ajuste del modelo estructural:

Satorra-Bentler $\chi^2(137)=281.24$; [NFI]=0.92, [TLI]=0.94, [CFI]=0.95, [RMSEA]=0.04 y SRMR=0.03

Coefficientes de determinación ajustados (R^2)

$R^2_{\text{Formalización de prácticas de RRHH}} = 0,03$

Path efectos totales: Implicación familiar -> formalización de las prácticas de RRHH ($\beta_{\text{Propiedad}}$ / $\beta_{\text{Dirección}}$)

Con el tercer modelo, se examina la hipótesis H4 “la implicación de la familia en la empresa –en la propiedad y/o en la dirección– tiene un efecto moderador negativo en la relación entre la profesionalización/formalización de las prácticas de recursos humanos y los resultados de la empresa”. Tal y como se aprecia en la tabla 4.10 (complementado con las figuras 4.4. y 4.5), para los path estimados en CB-SEM, la implicación de la familia en la propiedad tiene un efecto moderador positivo entre la profesionalización/formalización de las prácticas de recursos humanos y los resultados económicos de la empresa ($\beta=0,11$; $p<0,05$), no así sobre el rendimiento agregado de los empleados ($\beta=-0,05$; $p>0,1$).

La implicación de la familia en la dirección tiene un efecto moderador positivo entre la profesionalización/formalización de las prácticas de recursos humanos y el rendimiento agregado de los empleados ($\beta=0,10$; $p<0,05$), y un efecto moderador negativo entre la profesionalización/formalización de las prácticas de recursos humanos y los resultados económicos de la empresa familiar ($\beta=-0,23$; $p<0,01$).

Los resultados estimados en PLS-SEM, confirman los mismos resultados que en CB-SEM, tanto con la significación de los coeficientes path, como con los intervalos

de confianza estimados con Bootstrap. Estos resultados confirman parcialmente la hipótesis 4.

TABLA 4.10. EFECTOS DE IMPLICACIÓN FAMILIAR EN LA RELACIÓN PROFESIONALIZACIÓN DE PRÁCTICAS DE RRHH Y RESULTADOS

Hipótesis	H4					
	Profesionalización/ formalización de prácticas de recursos humanos		Rendimiento agregado de los empleados		Resultados económicos	
	B (CB-SEM)	B (PLS- SEM) ¹	B (CB-SEM)	B (PLS- SEM) ¹	B (CB-SEM)	B (PLS- SEM) ¹
Sector	0,04	0,05 [-0,04;0,13]	-0,02	0,01 [-0,06;0,06]	0,03	0,02 [-0,07;0,11]
Antigüedad	0,05	0,02 [-0,05;0,10]	-0,08*	-0,09* [-0,15;-0,02]	0,02	0,02 [-0,08;0,11]
Tamaño	-0,02	-0,01 [-0,1;0,08]	0,01	0,03 [-0,03;0,10]	0,02	0,01 [-0,07;0,08]
Formalización de prácticas de recursos humanos [RRHH]			0,68***	0,66*** [0,60;0,74]	0,12**	0,12** [0,02;0,23]
Implicación familiar en la propiedad (%) [IFP]	-0,16***	-0,16*** [-0,24;-0,07]	0,04	0,05 [-0,03;0,15]	0,05	0,05 [-0,03;0,13]
Implicación familiar en la dirección (%) [IFD]	-0,01	-0,02 [-0,1;0,07]	0,11**	0,11*** [0,04;0,18]	0,03	0,01 [-0,09;0,08]
IFPxRRHH			-0,05	-0,04 [-0,12;0,03]	0,11**	0,12** [0,02;0,22]
IFDxRRHH			0,10**	0,10** [0,01;0,20]	-0,23***	-0,25*** [-0,37;-0,15]

Ajuste del modelo estructural estimado:

Satorra-Bentler $\chi^2(140)=206,19$; [NFI]=0,94, [TLI]=0,96, [CFI]=0,97, [RMSEA]=0,03 y SRMR=0,03

Coefficientes de determinación ajustados (R^2)

R^2 Rendimiento agregado de los empleados = 0,47

R^2 Resultados económicos = 0,07

R^2 Formalización de prácticas de recursos humanos = 0,03

***p <0,001, **p <0,01, *p <0,05

1. Intervalo de confianza con sesgo corregido de bootstrapping al 95% entre corchetes (basado en n =10.000 submuestras)

Con el cuarto modelo, se examinan las hipótesis H5 “los efectos negativos que la implicación familiar en la propiedad/dirección de la empresa tiene en la profesionalización/formalización de las prácticas de recursos humanos son mayores a medida que la presencia de empleados familiares es mayor” y H6 “la mayor presencia de empleados familiares en la empresa modera negativamente la relación entre profesionalización/formalización de prácticas de recursos humanos y resultados de la empresa familiar”.

Los resultados se muestran en la tabla 4.11 y en las figuras 4.6, 4.7 y 4.8. Tal y como se aprecia en la tabla 4.11, para los path estimados en CB-SEM, la mayor presencia de empleados familiares en la empresa incrementa el efecto negativo de la implicación familiar en la propiedad sobre la profesionalización/formalización de las prácticas de recursos humanos ($\beta=-0,06$; <0,10), no así el efecto negativo de la

implicación familiar en la dirección sobre la profesionalización/formalización de las prácticas de recursos humanos ($\beta=0,03$; $p>0,10$). La mayor presencia de empleados familiares en la empresa modera negativamente la relación entre profesionalización/formalización de prácticas de recursos humanos y resultados económicos ($\beta=-0,17$; $p<0,01$), no la relación entre profesionalización/formalización de prácticas de recursos humanos y rendimiento agregado de los empleados ($\beta=0,02$; $p>0,10$). Los resultados estimados en PLS-SEM, confirman los mismos resultados que en CB-SEM, tanto con la significación de los coeficientes path, como con los intervalos de confianza estimados con Bootstrap, confirmando parcialmente H5 y H6.

TABLA 4.11. EFECTOS DE IMPLICACIÓN FAMILIAR EN LA RELACIÓN PROFESIONALIZACIÓN DE PRÁCTICAS DE RRHH Y RESULTADOS SEGÚN PRESENCIA DE EMPLEADOS FAMILIARES

Hipótesis	H5		H6			
	Profesionalización/ formalización de prácticas de recursos humanos		Rendimiento agregado de los empleados		Resultados económicos	
	B (CB-SEM)	B (PLS- SEM) ¹	B (CB-SEM)	B (PLS- SEM) ¹	B (CB-SEM)	B (PLS- SEM) ¹
Sector	0,04	0,03 [-0,06;0,13]	-0,01	0,01 [-0,08;0,08]	0,03	0,03 [-0,07;0,12]
Antigüedad	0,02	0,03 [-0,06;0,11]	-0,09**	-0,08** [-0,16;-0,01]	0,03	0,03 [-0,07;0,13]
Tamaño	-0,01	-0,01 [-0,13;0,09]	0,02	0,03 [-0,03;0,11]	0,01	0,01 [-0,07;0,09]
Formalización de prácticas de recursos humanos [RRHH]			0,65***	0,67*** [0,58;0,76]	0,17***	0,16*** [0,05;0,27]
Implicación familiar en la propiedad (%) [IFP]	-0,16***	-0,16*** [-0,26;-0,06]	0,04	0,03 [-0,05;0,12]	0,03	0,03 [-0,05;0,08]
Implicación familiar en la dirección (%) [IFD]	-0,01	-0,01 [-0,11;0,08]	0,09**	0,11** [0,02;0,19]	0,02	0,01 [-0,1;0,09]
Porcentaje de empleados familiares (%) [EF]	0,03	0,03 [-0,11;0,15]	-0,01	0,01 [-0,08;0,08]	0,01	0,02 [-0,09;0,14]
IFPxRRHH			-0,07	-0,06 [-0,19;0,11]	0,10**	0,09* [0,01;0,18]
IFDxRRHH			0,12***	0,11* [0,01;0,22]	-0,19***	-0,21*** [-0,34;-0,11]
IFPxEF	-0,06*	-0,11*** [-0,18;-0,03]				
IFDxEF	0,03	0,09 [-0,07;0,26]				
EFxRRHH			0,02	0,01 [-0,06;0,06]	-0,17***	-0,12*** [-0,20;-0,03]

Ajuste del modelo estructural estimado:

Satorra-Bentler $\chi^2(181)=258,92$; [NFI]=0,92, [TLI]=0,96, [CFI]=0,97, [RMSEA]=0,03 y SRMR=0,03

Coefficientes de determinación ajustados (R^2)

R^2 Rendimiento agregado de los empleados = 0,47

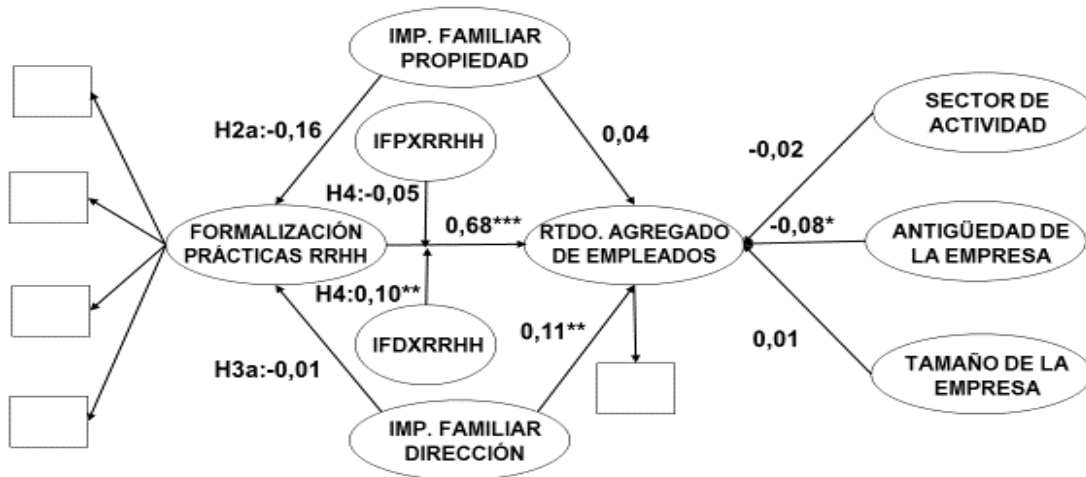
R^2 Resultados económicos = 0,10

R^2 Formalización de prácticas de recursos humanos = 0,05

*** $p < 0,001$, ** $p < 0,01$, * $p < 0,05$

1. Intervalo de confianza con sesgo corregido de bootstrapping al 95% entre corchetes (basado en $n = 10.000$ submuestras)

FIGURA 4.4. EFECTOS DE IMPLICACIÓN FAMILIAR EN LA RELACIÓN PROFESIONALIZACIÓN DE PRÁCTICAS DE RRHH Y RENDIMIENTO AGREGADO



Ajuste del modelo estructural:

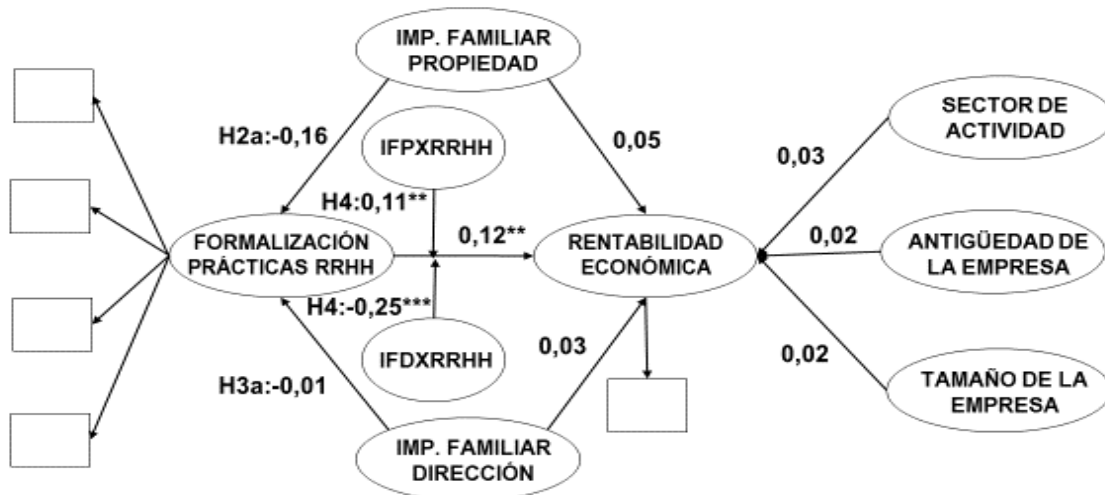
Satorra-Bentler $\chi^2(79)=138,43$; [NFI]=0.92, [TLI]=0.95, [CFI]=0.96, [RMSEA]=0.04 y SRMR=0.05

Coefficientes de determinación ajustados (R^2)

R^2 Resultados agregados de empleados = 0,47

R^2 Formalización de prácticas de RRHH = 0,03

FIGURA 4.5. EFECTOS DE IMPLICACIÓN FAMILIAR EN LA RELACIÓN PROFESIONALIZACIÓN DE PRÁCTICAS DE RRHH Y RESULTADOS ECONÓMICOS



Ajuste del modelo estructural:

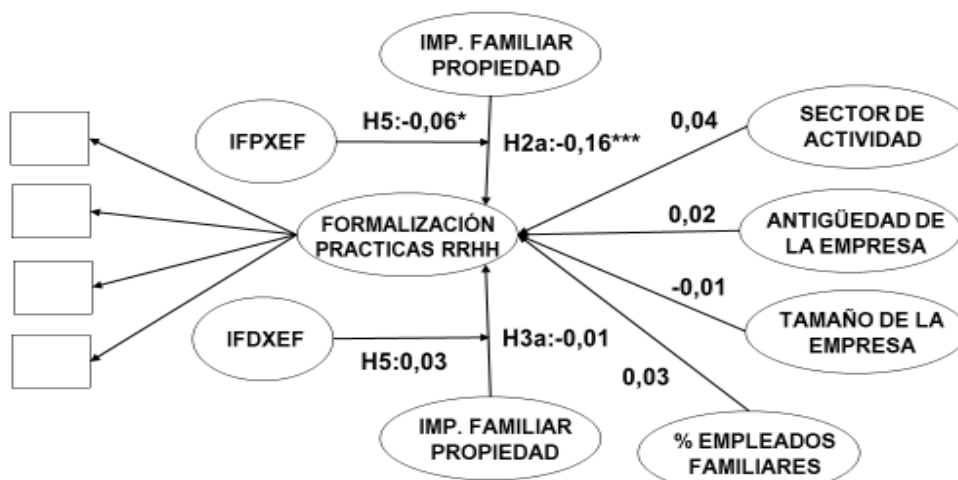
Satorra-Bentler $\chi^2(79)=138,43$; [NFI]=0.92, [TLI]=0.95, [CFI]=0.96, [RMSEA]=0.04 y SRMR=0.05

Coefficientes de determinación ajustados (R^2)

R^2 Rentabilidad económica = 0,07

R^2 Formalización de prácticas de RRHH = 0,03

FIGURA 4.6. EFECTOS DE IMPLICACIÓN FAMILIAR EN LA PROFESIONALIZACIÓN DE PRÁCTICAS DE RRHH SEGÚN PRESENCIA DE EMPLEADOS FAMILIARES



Ajuste del modelo estructural:

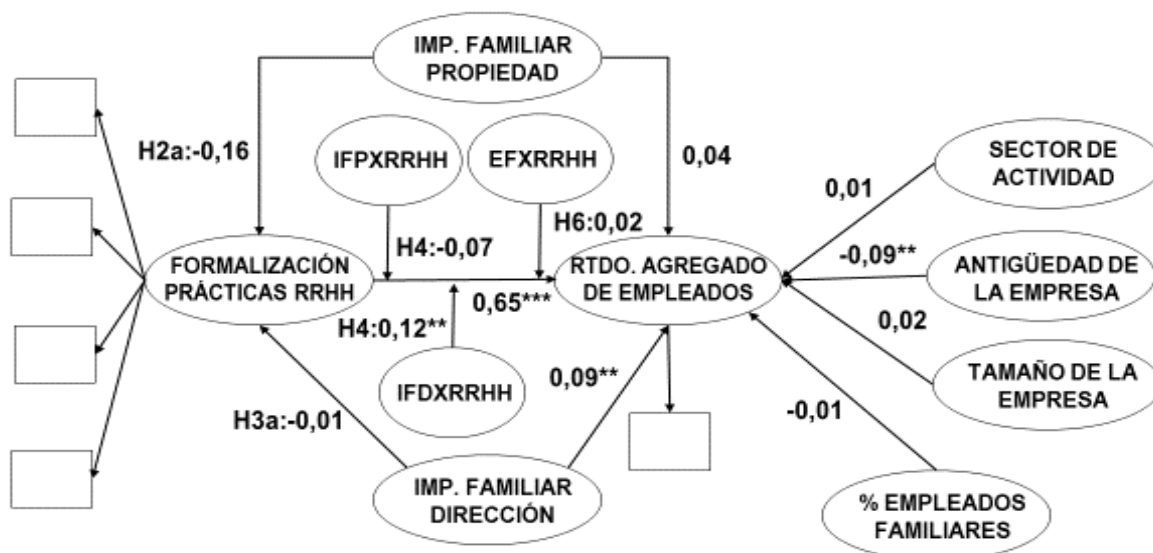
Satorra-Bentler $\chi^2(181)=258.92$; [NFI]=0.92, [TLI]=0.96, [CFI]=0.97, [RMSEA]=0.03 y SRMR=0.03

Coefficientes de determinación ajustados (R^2)

R^2 Formalización de prácticas de RRHH = 0,05

Path efectos totales: Implicación familiar \rightarrow formalización de las prácticas de RRHH ($\beta_{Propiedad}$ / $\beta_{Dirección}$)

FIGURA 4.7. EFECTOS DE IMPLICACIÓN FAMILIAR EN LA RELACIÓN PROFESIONALIZACIÓN DE PRÁCTICAS DE RRHH Y RENDIMIENTO AGREGADO SEGÚN PRESENCIA DE EMPLEADOS FAMILIARES



Ajuste del modelo estructural:

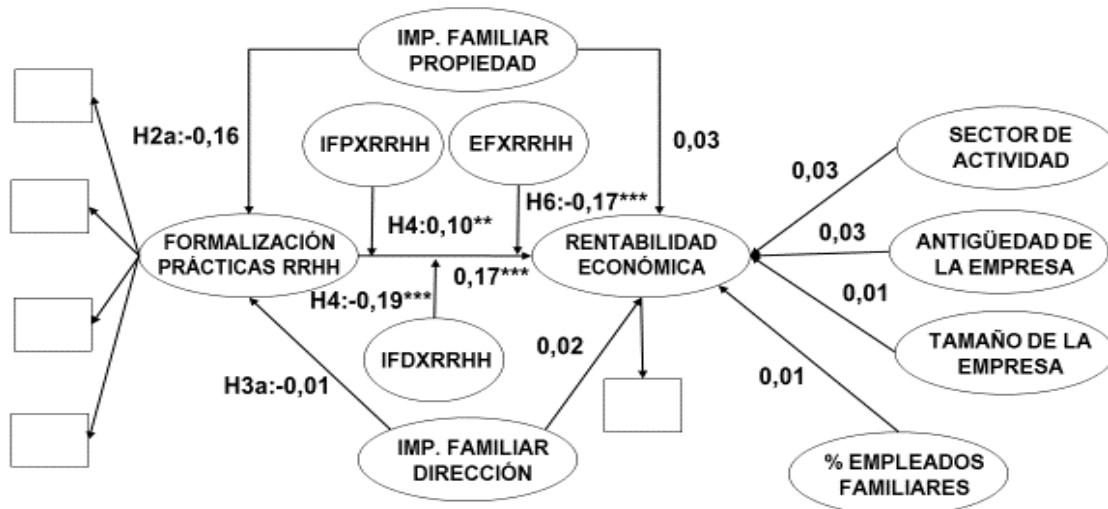
Satorra-Bentler $\chi^2(181)=258.92$; [NFI]=0.92, [TLI]=0.96, [CFI]=0.97, [RMSEA]=0.03 y SRMR=0.03

Coefficientes de determinación ajustados (R^2)

R^2 Resultados agregados de empleados = 0,47

R^2 Formalización de prácticas de RRHH = 0,05

FIGURA 4.8. EFECTOS DE IMPLICACIÓN FAMILIAR EN LA RELACIÓN PROFESIONALIZACIÓN DE PRÁCTICAS DE RRHH Y RESULTADOS ECONÓMICOS SEGÚN PRESENCIA DE EMPLEADOS FAMILIARES



Ajuste del modelo estructural:

Satorra-Bentler $\chi^2(181)=258.92$; [NFI]=0.92, [TLI]=0.96, [CFI]=0.97, [RMSEA]=0.03 y SRMR=0.03

Coefficientes de determinación ajustados (R^2)

$R^2_{\text{Rentabilidad económica}} = 0,10$

$R^2_{\text{Formalización de prácticas de RRHH}} = 0,05$

Finalmente, es preciso comentar que, además de incluir la información de los path que se obtuvieron para el modelo en la evaluación estructural, todos los modelos recogidos en las tablas anteriores incluyen información del ajuste del modelo y del coeficiente de determinación ajustado (R^2). El coeficiente de determinación (R^2) representa una medida de poder predictivo. Indica la cantidad de varianza de un constructo que es explicada por las variables predictoras de dicho constructo endógeno en el modelo (Hair et al., 2019). Los valores de R^2 ajustados tienen en cuenta la complejidad del modelo y el tamaño de la muestra y, por lo tanto, son útiles para comparar diferentes modelos o la explicación de un modelo en diferentes conjuntos de datos (Henseler et al., 2016). Sus resultados, como se pueden comprobar, confirman que los modelos estructurales tenían una relevancia predictiva débil para los constructos analizados (Chin, 1998). Sin embargo, sí que presentan un ajuste explicativo bueno dentro de los parámetros recomendados (Podsakoff et al., 2003; Hoyle y Panter, 1995; Anderson y Gerbing, 1988; Fornell y Larcker, 1981a), por lo que se puede afirmar que los modelos estructurales estimados son robustos en CB-SEM (estadísticos NFI, TLI y CFI son superiores a 0,90 y RMSEA es inferior a 0,08) y en PLS-SEM (según recomiendan Henseler et al. (2016) y Hu y Bentler (1998) al presentar un SRMR < 0,08).

TABLA 4.12. RESUMEN DE CONFIRMACION/RECHAZO DE HIPOTESIS PLANTEADAS

HIPOTESIS DEL TRABAJO	CONFIRMACION	RECHAZO
<p>H1: La profesionalización/formalización de las prácticas de recursos humanos influye positivamente en los resultados de la empresa familiar.</p>	<p>La profesionalización/formalización de las prácticas de recursos humanos influyen positivamente de forma parcial en los resultados de la empresa familiar.</p>	
<p>H1a: Las prácticas de reclutamiento y selección basadas en procesos estructurados, objetivos y selectivos influyen positivamente en los resultados de la empresa familiar.</p>	<p>Las prácticas de reclutamiento y selección basadas en procesos estructurados, objetivos y selectivos influyen positivamente en el rendimiento agregado de los empleados.</p>	<p>No se han encontrado evidencias de que las prácticas de reclutamiento y selección basadas en procesos estructurados, objetivos y selectivos influyan positivamente en los resultados económicos de la empresa</p>
<p>H1b: Las prácticas de formación y desarrollo basadas en procesos planificados, continuados e intensivos influyen positivamente en los resultados de la empresa familiar.</p>	<p>Las prácticas de formación y desarrollo basadas en procesos planificados continuados e intensivos influyen positivamente en el rendimiento agregado de los empleados.</p> <p>Las prácticas de formación y desarrollo basadas en procesos planificados continuados e intensivos influyen positivamente en los resultados económicos de la empresa.</p>	
<p>H1c: Las prácticas de evaluación y retribución basadas en criterios objetivos, equitativos y meritocráticos influyen positivamente en los resultados de la empresa familiar.</p>	<p>Las prácticas de evaluación y retribución basadas en criterios objetivos, equitativos y meritocráticos influyen positivamente en los resultados económicos de la empresa.</p>	<p>No se han encontrado evidencias de que las prácticas de evaluación y retribución basadas en criterios objetivos, equitativos y meritocráticos influyan positivamente en el rendimiento agregado de los empleados.</p>
<p>H1d: Las prácticas de comunicación y participación basadas en criterios sistemáticos e igualitarios influyen positivamente en los resultados de la empresa familiar.</p>	<p>Las prácticas de comunicación y participación basadas en criterios sistemáticos e igualitarios influyen positivamente en el rendimiento agregado de los empleados.</p>	<p>No se han encontrado evidencias de que las prácticas de comunicación y participación basadas en criterios sistemáticos e igualitarios no influyen positivamente en los resultados económicos de la empresa.</p>

<p>H2a: A mayor implicación de la familia en la propiedad de la empresa menor es la profesionalización/formalización de las prácticas de recursos humanos.</p>	<p>A mayor implicación de la familia en la propiedad de la empresa menor es la profesionalización/formalización de las prácticas de recursos humanos.</p>	
<p>H2b: A mayor implicación de la familia en la propiedad de la empresa menor orientación: (1) de las prácticas de reclutamiento y selección a procesos estructurados, objetivos y selectivos; (2) de las prácticas de formación y desarrollo a procesos planificados, continuados e intensivos; (3) de las prácticas de evaluación y retribución a criterios objetivos, equitativos y meritocráticos.</p>	<p>A mayor implicación de la familia en la propiedad de la empresa menor orientación: (1) de las prácticas de reclutamiento y selección a procesos estructurados, objetivos y selectivos; (2) de las prácticas de formación y desarrollo a procesos planificados, continuados e intensivos; (3) de las prácticas de evaluación y retribución a criterios objetivos, equitativos y meritocráticos.</p>	
<p>H3a: A mayor implicación de la familia en la dirección de la empresa menor es la profesionalización/formalización de las prácticas de recursos humanos.</p>		<p>No se han encontrado evidencias de que a mayor implicación de la familia en la dirección de la empresa menor es la profesionalización/formalización de las prácticas de recursos humanos.</p>
<p>H3b: A mayor implicación de la familia en la dirección de la empresa menor orientación: (1) de las prácticas de reclutamiento y selección a procesos estructurados, objetivos y selectivos; (2) de las prácticas de formación y desarrollo a procesos planificados, continuados e intensivos; (3) de las prácticas de evaluación y retribución a criterios objetivos, equitativos y meritocráticos.</p>		<p>No se han encontrado evidencias de que a mayor implicación de la familia en la dirección de la empresa menor orientación: (1) de las prácticas de reclutamiento y selección a procesos estructurados, objetivos y selectivos; (2) de las prácticas de formación y desarrollo a procesos planificados, continuados e intensivos; (3) de las prácticas de evaluación y retribución a criterios objetivos, equitativos y meritocráticos</p>

Capítulo 4 – Resultados

<p>H4: La implicación de la familia en la empresa –en la propiedad y/o en la dirección– tiene un efecto moderador negativo en la relación entre la profesionalización/formalización de las prácticas de recursos humanos y los resultados de la empresa.</p>	<p>La implicación de la familia en la dirección tiene un efecto moderador negativo entre la profesionalización/formalización de las prácticas de recursos humanos y los resultados económicos de la empresa familiar</p>	<p>la implicación de la familia en la propiedad tiene un efecto moderador positivo entre la profesionalización/formalización de las prácticas de recursos humanos y los resultados económicos de la empresa. No así sobre el rendimiento agregado de los empleados</p> <p>La implicación de la familia en la dirección tiene un efecto moderador positivo entre la profesionalización/formalización de las prácticas de recursos humanos y el rendimiento agregado de los empleados.</p>
<p>H5: Los efectos negativos que la implicación familiar en la propiedad/dirección de la empresa tiene en la profesionalización/formalización de prácticas de recursos humanos son mayores a medida que la presencia de empleados familiares es mayor.</p>	<p>Los efectos negativos que la implicación familiar en la propiedad de la empresa tiene en la profesionalización/formalización de prácticas de recursos humanos son mayores a medida que la presencia de empleados familiares es mayor.</p>	<p>No se han encontrado evidencias de que los efectos negativos que la implicación familiar en la dirección de la empresa tiene en la profesionalización/formalización de prácticas de recursos humanos son mayores a medida que la presencia de empleados familiares es mayor.</p>
<p>H6: La mayor presencia de empleados familiares en la empresa modera negativamente la relación entre profesionalización/formalización de prácticas de recursos humanos y resultados de la empresa familiar.</p>	<p>La mayor presencia de empleados familiares en la empresa modera negativamente la relación entre profesionalización/formalización de prácticas de recursos humanos y resultados económicos</p>	<p>No se han encontrado evidencias acerca de que la mayor presencia de empleados familiares en la empresa modera negativamente la relación entre profesionalización/formalización de prácticas de recursos humanos y el rendimiento agregado de los empleados</p>

CONCLUSIONES

Conclusiones y discusión de resultados

Es ampliamente reconocida la importancia que tiene hoy en día el capital humano para la supervivencia y el éxito de la empresa, por ello es necesario desarrollar prácticas eficaces de gestión de recursos humanos que influyan positivamente en los resultados de la organización (Huselid y Becker, 2011; Jiang et al., 2013). En este sentido, los sistemas de gestión de recursos humanos de alto rendimiento se consideran un recurso fundamental para el mantenimiento de la ventaja competitiva de la empresa (Datta et al., 2005), y uno de sus modelos más representativos es el modelo AMO (Appelbaum et al., 2000; Subramony, 2009), ampliamente aceptado en la literatura para explicar los efectos de la orientación de las prácticas de recursos humanos en los resultados de la organización.

La singularidad de la empresa familiar, fundamentada en los vínculos existentes entre la familia y el negocio, hacen de la gestión de recursos humanos una política compleja en la medida en que está fuertemente influenciada por las particularidades de los negocios familiares (Cruz et al., 2011; De Kok et al., 2006). La naturaleza e intensidad de la participación familiar en el negocio determina la orientación de las prácticas de recursos humanos y el grado en que éstas se basan en principios más socioemocionales y afectivos o más económicos y meritocráticos (Sánchez-Marín et al., 2020).

Aunque parte de la evidencia empírica apunta a que las empresas familiares suelen implantar prácticas de recursos humanos más informales e improvisadas (Cruz et al., 2011), los resultados globales de la investigación en esta línea han sido contradictorios. Así, algunos estudios han concluido que las empresas familiares pueden implantar determinadas políticas de recursos humanos tanto o más formalizadas y profesionalizadas que las de las empresas no familiares y que el grado de formalización de las políticas de personal puede variar significativamente de unas empresas familiares a otras dependiendo de factores contingentes como el tipo de empleado –familiar vs. no familiar-, el grado de implicación familiar en la empresa o la importancia de objetivos no económicos de la familia propietaria.

Además, el hecho de que la literatura desarrollada hasta el momento haya tratado esta línea de investigación de forma demasiado genérica y superficial, principalmente enfocada en analizar políticas aisladas de recursos humanos a nivel directivo (en la mayoría de casos estudiando políticas de retribución y/o formación) y centrada en hacer simples comparaciones entre la orientación de dichas políticas entre empresa familiar y no familiar (Sánchez-Marín et al., 2019) supone añadir más interrogantes sin resolver en esta línea de investigación.

Considerando estos antecedentes y el estado actual de la literatura, esta tesis doctoral ha tenido como objetivo seguir profundizando en esta línea de investigación mediante el análisis del impacto que el grado de profesionalización/formalización de las prácticas de recursos humanos tiene en los resultados de la empresa familiar. Para ello, se han analizado tanto el conjunto de prácticas de recursos humanos a través del modelo AMO como los efectos individuales de las prácticas de reclutamiento y selección; formación y desarrollo; evaluación del rendimiento y retribución; y participación y comunicación. Asimismo, se ha analizado en qué medida la implicación familiar en la propiedad y en la gestión del negocio influyen en el grado de profesionalización/formalización de las prácticas de recursos humanos y cómo moderan la relación existente entre éstas y los resultados empresariales.

En concreto, esta investigación ha tratado de responder a cuestiones específicas analizado: (1) el efecto que la profesionalización/formalización de las prácticas de recursos humanos (reclutamiento y selección; formación y desarrollo; evaluación y retribución; comunicación y participación) tiene en los resultados de la empresa familiar: (2) la influencia de la implicación familiar en la propiedad y dirección de la empresa en el grado de profesionalización/formalización de la gestión de recursos humanos y en los resultados de la empresa; y (3) la influencia de la presencia de empleados familiares en las relaciones anteriores en términos de sesgo de bifurcación o asimetría en el diseño e implantación de prácticas profesionalizadas/formalizadas de recursos humanos.

Los fundamentos teóricos de esta tesis tienen sus raíces, por un lado, en la teoría de la agencia, desde la que se sostiene que las prácticas de recursos humanos no formalizadas repercuten negativamente en los resultados de la empresa (Gómez-Mejía et al., 2001; Sánchez-Marín et al., 2019); y, por otro, en la teoría de la riqueza socioemocional, pues la conservación de la riqueza afectiva puede influir en la toma de decisiones en recursos humanos y conducir a políticas menos profesionales que benefician a la familia pero pueden perjudicar el negocio (Kalm y Gómez-Mejía, 2016, Cruz et al., 2010). Asimismo, también se utilizan argumentos de la teoría de recursos y capacidades, desde la que se puede explicar la existencia de un efecto negativo de la propiedad familiar en el desarrollo de prácticas profesionales de recursos humanos debido al potencial déficit de capacidades organizativas y falta de recursos que existe en este tipo de empresas (Reid y Adams, 2001; De Kok et al., 2006). Finalmente, también nos basamos en el concepto de sesgo de bifurcación como elemento que puede ayudar a explicar la influencia mayor o menor de la relación que existe entre la profesionalización/formalización de las prácticas de

recursos humanos y los resultados de la empresa familiar en función del grado de presencia de familiares en la empresa (Madison et al., 2018). Todas ellas aportan una visión amplia de los elementos que determinan la orientación de las prácticas de recursos humanos y de su influencia en los resultados de la empresa.

En el plano de la investigación empírica, esta tesis doctoral ha tratado de responder a las cuestiones anteriores y contrastar las hipótesis de investigación específicas derivadas de dichas cuestiones sobre la base de una muestra de 490 empresas familiares de tamaño medio (50 a 250 empleados), de los sectores de actividad industrial (138) y servicios (352). Sobre dicha muestra se ha obtenido información cualitativa sobre las prácticas de recursos humanos y los niveles de implicación de la familia en la empresa e información cuantitativa relativa a sus resultados económicos, tamaño y antigüedad. Sobre toda esta información se han contrastado las hipótesis específicas utilizando para ello la metodología estadística de ecuaciones estructurales.

Los principales hallazgos de esta investigación se pueden resumir en los siguientes. En primer lugar, la profesionalización/formalización de las prácticas de recursos humanos influye positivamente en los resultados de la empresa, aunque hay diferencias en el impacto que cada una de las prácticas objeto de estudio tienen en estos resultados. Así, se observa que solo las prácticas de formación y desarrollo basadas en procesos planificados, continuados e intensivos influyen positivamente en las dos medidas de resultados consideradas –rendimiento agregado de los empleados y resultados económicos de la empresa. Este hallazgo es consistente con los obtenidos en investigaciones anteriores en las que se evidencia una relación positiva entre las prácticas de recursos humanos capaces de desarrollar en los empleados los conocimientos y habilidades coherentes con los objetivos estratégicos de la empresa y los resultados de negocio (Jiang et al., 2013; Subramony, 2009). El efecto del resto de prácticas de recursos humanos se confirma parcialmente. De este modo, las prácticas de reclutamiento y selección basadas en procesos estructurados, objetivos y selectivos y, las prácticas de comunicación y participación basadas en criterios sistemáticos e igualitarios influyen positivamente en el rendimiento agregado de los empleados pero no así en los resultados económicos de la empresa, mientras que las prácticas de evaluación y retribución basadas en criterios objetivos, equitativos y meritocráticos influyen positivamente en los resultados económicos de la empresa, pero no en el rendimiento agregado de los empleados. Esta línea de evidencias es consistente con el grupo de investigaciones (mayoritario) que afirman que la profesionalización y

formalización de las prácticas de recursos humanos está generalmente asociada de forma positiva con el rendimiento agregado y la rentabilidad de la empresa (Nguyen y Bryant, 2004; Madison et al., 2018).

En segundo lugar, se ha evidenciado que a mayor implicación de la familia en la propiedad de la empresa menor es la profesionalización/formalización de las prácticas de recursos humanos. El mayor grado de implicación de la familia en la propiedad de la empresa conlleva menor utilización: de prácticas de reclutamiento y selección basadas en procesos estructurados, objetivos y selectivos; de prácticas de formación y desarrollo orientadas a procesos planificados, continuados e intensivos y de prácticas de evaluación y retribución formuladas en base a criterios objetivos, equitativos y meritocráticos. Estos resultados son consistentes con estudios anteriores en los que se apoya el efecto negativo que la propiedad familiar de la empresa tiene en la profesionalización/formalización de sus prácticas de recursos humanos (Lubatkin et al., 2005; Sánchez-Marín et al., 2019). Así, una mayor implicación de la familia en la propiedad del negocio conduce a la contratación y atrincheramiento de empleados familiares (Gómez-Mejía et al., 2001); a una retribución basada en criterios afectivos poco vinculados al desempeño (De Kok et al., 2006; Sánchez-Marín et al., 2020) y al diseño de sistemas no equitativos de evaluación del rendimiento del empleado (Chua et al., 2009).

En tercer lugar, contrariamente a lo esperado, no se confirma que una mayor implicación de la familia en la dirección de la empresa implique menor profesionalización o formalización de sus prácticas de recursos humanos. Esto puede explicarse, entre otras razones, por el hecho de que una gestión profesional de la empresa familiar no conlleva necesariamente la contratación de directivos externos a la familia, entendiendo que los familiares pueden ser gestores con las adecuadas competencias para administrar el negocio de modo profesional (Hall y Nordqvist, 2008). Los directores generales familiares han desarrollado las habilidades idiosincrásicas para el negocio (Dyer, 1989) y a la vez conocen y comparten los valores y necesidades de la familia y saben adaptarse a las mismas (Poza, 2007), es más probable que estén comprometidos de igual forma con los objetivos económicos y no económicos de la empresa familiar (Chua et al., 2012). Esto implica su compromiso con la formalización de prácticas de recursos humanos para cumplir objetivos de supervivencia y competitividad de la empresa familiar que ayuden a preservar la riqueza socioemocional de la familia (Gómez-Mejía et al., 2019).

Por otra parte, este resultado también se explica si consideramos que investigaciones recientes sugieren que las empresas familiares no necesitan ser gestionadas por un directivo externo a la familia para aplicar políticas profesionalizadas de recursos humanos. En este sentido Steijvers et al. (2017) señalan que las empresas familiares con directores generales que pertenecen a la familia pueden llegar a aplicar prácticas de recursos más profesionalizadas que aquellas que tienen al frente a un director que no pertenece a la familia. El mayor alineamiento de objetivos y una mayor confianza entre los propietarios de la familia y el director familiar podría poner a éste en una mejor posición que el externo para implementar sistemas profesionalizados de gestión de recursos humanos (Sánchez-Marín et al., 2020; Steijvers et al., 2017). Este alineamiento puede ser mayor a medida que crece el establecimiento e importancia de estructuras formales de gobierno como comités de dirección (Hall y Nordqvist, 2008; Dekker et al., 2013).

En cuarto lugar, los efectos negativos que la implicación familiar en la propiedad de la empresa tiene en la profesionalización/formalización de las prácticas de recursos humanos son mayores a medida que la presencia de empleados familiares es mayor, confirmándose así la existencia de sesgo de bifurcación (Verbeke y Kano, 2012). Dicho de otro modo, encontramos que el tratamiento asimétrico entre empleados familiares y no familiares disminuye a medida que la profesionalización de las prácticas de recursos humanos es mayor (Madison et al., 2018). No encontramos este sesgo de bifurcación, sin embargo, cuando analizamos la implicación de la familia en la dirección de la empresa, lo que puede explicarse, según los argumentos anteriormente expuestos, por el hecho de que una mayor presencia de directivos familiares no conlleva necesariamente una menor profesionalización/formalización de las prácticas de recursos humanos. Newman et al. (2014) destacan el papel estratégico desempeñado por el CEO en el desarrollo de la gestión de recursos humanos en la empresa y afirman que la experiencia y la cualificación tienen influencia sobre la adopción de prácticas profesionalizadas de recursos humanos. Conclusiones similares adoptan Steijvers et al. (2017) al afirmar que el director general miembro de la familia tiene mayor capacidad que un gerente externo de implementar sistemas profesionalizados de gestión de recursos humanos.

En quinto lugar, en relación con el sesgo de bifurcación, también se confirma que la mayor presencia de empleados familiares en la empresa modera negativamente la relación entre profesionalización/formalización de las prácticas de recursos humanos y los resultados económicos de la empresa. Tal y como concluyen investigaciones

anteriores, en las empresas familiares con mayor número de empleados familiares se puede crear el ambiente propicio para el favoritismo y dar lugar a percepciones de trato injusto que afectan al éxito de la empresa (Mitchell et al., 2003). El sesgo de bifurcación crea problemas de rendimiento en la empresa familiar que pueden conducir a su disolución (Verbeke y Kano, 2012). Las empresas familiares que favorecen constantemente a los miembros de la familia no cualificados tendrán escasa capacidad para atraer talento externo, lo que puede provocar efectos negativos en el desempeño de la empresa (Chrisman et al., 2014). El trato preferencial que se da a los empleados familiares puede disminuir la eficacia de las prácticas profesionalizadas de gestión de recursos humanos (Samara y Arenas, 2017).

En definitiva, los significativos hallazgos que aporta esta tesis doctoral apuntan en la dirección de la necesidad de la profesionalización y formalización de las prácticas de recursos humanos en la empresa familiar como medio para conseguir mejoras en sus resultados que, por ende, facilitan la preservación de su riqueza socioemocional. La implicación en la dirección de familiares no es un obstáculo para ello, más bien al contrario, nuestros resultados indican que los directivos familiares son capaces de diseñar e implementar prácticas de recursos humanos alineadas con la cultura y valores familiares que garantizan la dotación afectiva de la familia y, a la vez, que cumplen con los criterios profesionalizados vinculados a la equidad y al mérito.

Contribuciones académicas y para la práctica empresarial

Los estudios acerca de las prácticas de recursos humanos y cómo influyen en la rentabilidad de la empresa son escasos en la literatura de la empresa familiar. Nuestros resultados pueden contribuir a una mayor comprensión de las características distintivas de la empresa familiar y como pueden influir en la toma de decisiones respecto a la orientación de sus políticas de recursos humanos. Esta investigación, además, actualiza la visión de estos aspectos utilizando una combinación de marcos teóricos tradicionales (agencia, recursos y capacidades) y novedosos (riqueza socioemocional, sesgo de bifurcación) que permiten comprender mejor la naturaleza idiosincrática de las empresas familiares.

Son pocas las investigaciones que estudian un conjunto de prácticas de gestión de recursos humanos, la mayor parte de estas investigaciones analizan prácticas de recursos humanos de forma aislada (Reid y Adams, 2001; De Kok et al., 2006). En esta tesis se ha profundizado en los efectos de la implicación familiar en el conjunto

de prácticas de recursos humanos utilizando un modelo bien aceptado, como es el modelo AMO, que ha sido utilizado por diferentes investigadores para analizar la gestión de recursos humanos y sus efectos en el rendimiento de la empresa (Jiang et al., 2013). Se profundiza de este modo, en el concepto de profesionalización/formalización de las prácticas de recursos humanos en la empresa familiar, ayudando a los investigadores a identificar los elementos que componen esta orientación en la gestión de recursos humanos, y facilitando la medición de estos elementos según el problema de investigación.

Adicionalmente, esta investigación se centra en las prácticas profesionalizadas de recursos humanos que se aplican a empleados clave de los sectores de actividad industrial y de servicios, y no a puestos directivos a los que se ha prestado mayor atención en la investigación de la gestión de recursos humanos en la empresa familiar (por ejemplo, Gómez-Mejía et al., 2003; Zona, 2016).

En relación con la contribución anterior, conviene destacar el hecho de que esta investigación ha ido más allá de indicadores de resultados cuantitativos clásicos (como la rentabilidad económica) de la empresa familiar para introducir indicadores cualitativos vinculados al rendimiento agregado de los empleados, tal y como han realizado estudios recientes (Pittino et al., 2016; Paderma et al., 2020). Esto ha permitido enriquecer el conocimiento en esta línea de investigación al matizar la influencia positiva de la profesionalización/formalización de las prácticas de recursos humanos según el tipo de resultado considerado.

Además, este trabajo ha conseguido identificar y analizar distintas fuentes de heterogeneidad de la empresa familiar (implicación de la familia en la propiedad, implicación de la familia en la dirección del negocio y número de empleados familiares en la empresa) para determinar cómo influyen en la profesionalización/formalización de la gestión de los recursos humanos y en los resultados, lo que permite un conocimiento más detallado de las interacciones e influencias específicas ante diversas tipologías de empresa familiar.

Por último, se introduce el concepto de sesgo de bifurcación (Verbeke y Kano, 2012) para explicar el tratamiento asimétrico de empleados familiares y no familiares y se analiza su incidencia en la relación entre profesionalización/formalización de las prácticas de recursos humanos y resultados de la empresa. Aunque el grado de propensión de las empresas familiares al sesgo de bifurcación y la importancia de su impacto varía entre ellas dependiendo de contextos institucionales y culturales (Verbeke et al., 2020), es preciso tenerlo en cuenta a fin de orientar en mayor o

menor medida las prácticas de recursos humanos de la empresa familiar sobre la base de procesos meritocráticos, equitativos e integradores (Jennings et al., 2018).

Con relación a las contribuciones para la práctica empresarial, esta investigación tiene importantes implicaciones prácticas para los profesionales de las empresas familiares. En primer lugar, identifica las características y peculiaridades relevantes de este tipo de empresas y los retos y desafíos a los que pueden enfrentarse en la gestión de las personas de la organización, facilitando la toma de decisiones. En segundo lugar, puede ayudar a la gestión eficaz de personas, ya que en este tipo de empresas empleados familiares y no familiares trabajan juntos y las prácticas de recursos humanos aplicadas pueden ser percibidas como injustas al recibir estos empleados un trato diferente, lo que puede repercutir negativamente en los resultados de la empresa. El conocimiento de esta realidad puede mejorar la toma de decisiones. Finalmente, porque pone de manifiesto para los gerentes de empresas familiares la necesidad de mantener un equilibrio entre la visión económica y orientada al rendimiento de las políticas de recursos humanos y el necesario enfoque afectivo de dichas prácticas para fomentar la cultura de cohesión y participación en torno al referente de la familia.

Limitaciones y futuras líneas de investigación.

Por último, esta investigación no está exenta de limitaciones, que pueden proporcionar líneas de estudio para investigaciones futuras. En primer lugar, la investigación se basa en una muestra transversal de empresas familiares españolas de tamaño medio y de los sectores industrial y servicios. En futuras investigaciones se puede ampliar la muestra, así como el ámbito geográfico de la misma, realizando comparaciones entre empresas de mercados de trabajo diferenciados.

En segundo lugar, únicamente se ha considerado el análisis de prácticas de recursos humanos desde una perspectiva directiva. Futuros estudios podrían considerar una perspectiva multinivel, ampliando las fuentes de información acerca de la orientación de las políticas de recursos humanos aplicadas en la empresa familiar desde la perspectiva del colectivo clave de los empleados.

En tercer lugar, no se han considerado aspectos relativos al ciclo de vida de la empresa familiar en el plano generacional. Sería interesante ampliar este estudio analizando como la variable generación o etapa del ciclo de vida influyen en la relación entre profesionalización/formalización de recursos humanos y resultados de la empresa, pues está generalmente aceptado el hecho de que el paso de

generaciones en la dirección y propiedad de la empresa tiene efectos significativos en la concepción más profesional de las políticas y prácticas empresariales – incluidas las de recursos humanos.

En cuarto lugar, sería interesante analizar en futuros trabajos como determinadas características, como la formación académica y la experiencia profesional previa y externa del CEO o de los miembros de la junta directiva, inciden en la profesionalización de las prácticas de recursos humanos. En este sentido, introducir la perspectiva de género al investigar estas relaciones puede arrojar interesantes resultados en relación con las diferencias entre directivos y directivas familiares y no familiares y el comportamiento estratégico en términos de políticas de recursos humanos.

Finalmente, sería interesante para futuras investigaciones, seguir avanzando en el análisis del sesgo de bifurcación y en aquellas características de la empresa familiar que pueden aumentar o limitar sus efectos negativos –tal y como sugieren, por ejemplo, los estudios de Jennings et al. (2018) o Verbeke et al. (2020)- en el campo específico de las políticas de personal.

BIBLIOGRAFÍA

- Akerlof, G.A. (1970): The market for "lemons", quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488-500.
- Aldrich, H.A.N.L.; Langton, N. (1997): Human resource management practices and organizational life cycles. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 349-357. Wellesley, MA: Babson College Center for Entrepreneurship.
- Álvarez-Gómez, F.A; Ruiz-Viñals, C.R. (2017): Modelos de empresa familiar. En Corona, J. (Ed): *Empresa Familiar: Análisis Estratégico*, 39-88. Editorial Deusto, Madrid.
- Amat, J.M. (2004): La continuidad de la empresa familiar. *Gestion 2000*, Barcelona.
- Amit, R.; Villalonga, B. (2014): Financial performance of family firms. In Sharma, P.; Melin, L.; Nordqvist, M. (Eds.): *The Sage Handbook of Family Business*, 157-178. SAGE.
- Anderson, J.C.; Gerbing, D.W. (1988): Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Anderson, R.C.; Reeb, D.M. (2003): Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328.
- Anderson, R.C.; Reeb, D.M. (2004): Board composition: Balancing family influence in S&P 500 firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 209-237.
- Appelbaum, E.; Bailey, T.; Berg, P.; Kalleberg, A.L. (2000): *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press, NY.
- Appelbaum, E.; Gittell, J.H.; Leana, C. (2011): *High-performance work practices and sustainable economic growth*. Washington: CEPR, Centre for Economic Policy Research.
- Aronoff, C.E.; McClure, S.L.; Ward, J.L. (2010): *Family business succession: The final test of greatness*. Palgrave Macmillan.
- Arregle, J.L.; Hitt, M.A.; Sirmon, D.G.; Very, P. (2007): The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73-95.
- Arthur, J. B.; Herdman, A.O.; Yang, J. (2016): How top management HR beliefs and values affect high-performance work system adoption and implementation effectiveness. *Human Resource Management*, 55(3), 413-435.
- Ashforth, B.E.; Mael, F. (1996): Organizational identity and strategy as a context for the individual. *Advances in Strategic Management*, 13, 17-62.
- Astrachan, C.B.; Patel, V.K.; Wanzanried, G. (2014): A comparative study of CB-SEM and PLS-SEM for theory development in family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 116-128.
- Astrachan, J.H.; Kolenko, T.A. (1994): A neglected factor explaining family business success: Human resource practices. *Family Business Review*, 7(3), 251-262.
- Babin, B.J.; Hair, J.F.; Boles, J.S. (2008): Publishing research in marketing journals using structural equation modeling. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16(4), 279-286.
- Bae, J.; Lawler, J.J. (2000): Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43(3), 502-517.

- Bagozzi, R.P.; Yi, Y. (1988): On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bagozzi, R.P.; Yi, Y. (2012): Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 8-34.
- Baldrige, D.C.; Schulze, W.S. (1999): Fairness in family firms: An organizational justice perspective on agency problems. In *Academy of Management Proceedings*, 1, C1-C6.
- Bañeguil-Palacios, T.M.; Barroso-Martínez, A.; Tato-Jiménez, J.L. (2013): Family growth versus family firm growth: Professional management and succession process. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management* 11(1), 58-76.
- Barclay, D.; Higgins, C.; Thompson, R. (1995): The partial least squares (PLS) approach to causal modelling: Personal computer adoption and use as an illustration. (Special Issue on Research Methodology). *Technology Studies*, 2(2), 285-309.
- Barnes, L.B.; Hershon, S.A. (1976): Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105-114.
- Barnett, T.; Kellermanns, F.W. (2006): Are we family and are we treated as family? Nonfamily employees' perceptions of justice in the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 837-854.
- Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. (1999): How a firm's capabilities affect boundary decisions. *Sloan Management Review*, 40(3), 137-145.
- Basu, N.; Dimitrova, L.; Paeglis, I. (2009): Family control and dilution in mergers. *Journal of Banking & Finance*, 33(5), 829-841.
- Becker, B.E.; Huselid, M.A. (1998): High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 53-101.
- Becker, B.E.; Huselid, M.A. (2006): Strategic human resources management: Where do we go from here?. *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Benítez, J.; Henseler, J.; Castillo, A.; Schuberth, F. (2020): How to perform and report an impactful analysis using partial least squares: Guidelines for confirmatory and explanatory IS research. *Information & Management*, 57(2), 103-168.
- Bentler, P.M. (1990): Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246.
- Bentler, P.M. (2006): EQS 6 Structural Equation Model Program Manual. Multivariate Software. Inc., Encino, CA.
- Bentler, P.M.; Bonett, D.G. (1980): Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606.
- Berrone, P.; Cruz, C.; Gomez-Mejia, L.R. (2012): Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.

- Berrone, P.; Cruz, C.; Gómez-Mejía, L.R.; Larrazza-Kintana, M. (2010): Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less?. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82-113.
- Bettinelli, C. (2011): Boards of directors in family firms: An exploratory study of structure and group process. *Family Business Review*, 24(2), 151-169.
- Bhattacharya, M.; Gibson, D.E.; Doty, D.H. (2005): The effects of flexibility in employee skills, employee behaviours and human resource practices on firm performance. *Journal of Management*, 31(4), 622-640.
- Birdthistle, N. (2006): Training and learning strategies of family businesses: An Irish case. *Journal of European Industrial Training*, 30(7), 550-568.
- Bloom, N.; Van Reenen, J. (2007): Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1351-1408.
- Bollen, K.A. (1989): A new incremental fit index for general structural equation models. *Sociological Methods & Research*, 17(3), 303-316.
- Bollen, K.A. (2011): Evaluating effect, composite, and causal indicators in structural equation models. *MIS Quarterly*, 35(2), 359-372.
- Bollen, K.A.; Bauldry, S. (2011): Three Cs in measurement models: Causal indicators, composite indicators, and covariates. *Psychological Methods*, 16(3), 265-284.
- Boselie, P. (2010): High performance work practices in the health care sector: A Dutch case study. *International Journal of Manpower*, 31(1), 42-58.
- Boxal, P (1996): The strategic human resource management debate and the resource base view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 16(3), 59-75.
- Bozec, Y.; Laurin, C. (2008): Large shareholder entrenchment and performance: Empirical evidence from Canada. *Journal of Business Finance & Accounting*, 35(1-2), 25-49.
- Bracci, E. (2008): A knowledge framework for understanding small family business succession process. *IUP Journal of Knowledge Management*, Forthcoming. Disponible online en SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1184620>.
- Braun, M.; Sharma, A. (2007): Should the CEO also be chair of the board? An empirical examination of family-controlled public firms. *Family Business Review*, 20(2), 111-126.
- Browne, M.W.; Cudeck, R. (1993): Alternative ways of assessing model fit. In Bollen, K.A.; Long, J.S.(Eds.): *Testing Structural Equation Models*, 136-162. Beverly Hills, CA: Sage.
- Cabrera-Suarez, M.K.; García-Falcón, J. (1999): La empresa familiar, dimensiones conceptuales y perspectiva teórica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(1), 7-30.
- Cabrera-Suárez, M.K.; Déniz-Déniz, M.C.; Martín-Santana, J.D. (2014): The setting of non-financial goals in the family firm: The influence of family climate and identification. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 289-299.
- Carlson, D.S.; Upton, N.; Seaman, S. (2006): The impact of human resource practices and compensation design on performance: An analysis of family-owned SMEs. *Journal of Small Business Management*, 44(4), 531-543.

- Carmines, E.G.; Zeller, R.A. (1979): Assessing reliability. *Assessing Reliability: Reliability and Validity Assessment*, 17, 37-49.
- Carney, M. (1998): A management capacity constraint? Obstacles to the development of the overseas Chinese family business. *Asia Pacific Journal of Management*, 15(2), 137-162.
- Carney, M. (2005): Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249-265.
- Carrasco-Hernández, A.J.; Sánchez-Marín, G. (2014): El capital humano en la empresa familiar: Un análisis exploratorio en empresas españolas. *FAEDPYME International Review*, 3(5), 19-29.
- Carrasco-Hernández, A.J.; Sánchez-Marín, G.; Meroño-Cerdan, A.L. (2014): Human resource practices in the family firms: Professionalization and effects on firm performance. *Revista de Empresa Familiar*, 4(2), 9-24.
- Carrasco-Hernández, A.J.; Sánchez-Marín, G. (2007): The determinants of employee compensation in family firms: Empirical evidence. *Family Business Review*, 20(3), 215-228.
- Carsrud, A.L. (1994): Meanderings of a resurrected psychologist or, lessons learned in creating a family business program. *Entrepreneurship theory and practice*, 19(1), 39-48.
- Casillas, J.C.; Barbero-Navarro, J.L.; Moreno-Menéndez, A.M. (2013): Reestructuración y tipo de propiedad en empresas en crisis. Diferencias entre empresas familiar y no familiares. *Revista de Empresa Familiar*, 3(1), 7-20.
- Casillas, J.C.; Acedo, F. (2007): Evolution of the intellectual structure of family business literature: A bibliometric study of FBR. *Family Business Review*, 20(2), 141-162.
- Casillas, J.C.; Diaz-Fernández, C.; Rus-Rufino, S.; Vázquez-Sanchez, A. (2014): La gestión de la empresa familiar. *Conceptos, casos y soluciones*. Paraninfo, Madrid.
- Chang, S.I. (2012): Study on human resource management in Korea's chaebol enterprise: A case study of Samsung Electronics. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(7), 1436-1461.
- Chin, W.W. (1998): The partial least squares approach to structural equation modelling. In Marcoulides, G.A. (Ed.): *Modern Methods for Business Research*, 295-336. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Chittoor, R.; Das, R. (2007): Professionalization of management and succession performance-A vital linkage. *Family Business Review*, 20(1), 65-79.
- Choi, J.H. (2014): The HR-performance link using two differently measured HR practices. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(3), 370-387.
- Chrisman, J.J.; Chua, J.H.; Litz, R.A. (2003): A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 467-472.
- Chrisman, J.J.; Chua, J.H.; Litz, R.A. (2004): Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 335-354.

- 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 and Practice*, 29(5), 555-575.
- Chrisman, J.J.; Kellermanns, F.W.; Chan, K.C.; Liano, K. (2010): Intellectual foundations of current research in family business: An identification and review of 25 influential articles. *Family Business Review*, 23(1), 9-26.
- Chrisman, J.J.; Memili, E.; Misra, K. (2014): Nonfamily managers, family firms, and the winner's curse: The influence of noneconomic goals and bounded rationality. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 1-25.
- Chrisman, J.J.; Chua, J.H.; Kellermanns, F.W.; Chang, E.P. (2007): Are family managers agents or stewards?, An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business Research*, 60(10), 1030-1038.
- Chua, J.H.; Chrisman, J.J.; Bergiel, E.B. (2009): An agency theoretic analysis of the professionalized family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 355-372.
- Chua, J.H.; Chrisman, J.J.; Steier, L.P.; Rau, S.B. (2012): Sources of heterogeneity in family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1103-1113.
- Chua, J.H.; Chrisman, J.J.; Sharma, P. (1999): Defining family business by behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Chua, J.H.; Chrisman, J.J.; Sharma, P. (2003): Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. *Family Business Review*, 16(2), 89-107.
- Church, R. (1993): The family firm in industrial capitalism: International perspectives on hypothesis and history. *Business History*, 35(4), 17-43.
- Claver-Cortes, E.; Rienda-García, L.; Pertusa-Ortega, E.M. (2004): Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde el punto de vista estratégico. *Esic Market*, 118, 229-257.
- Cole, P.M.; Johnson, K. (2007): An exploration of successful copreneurial relationships postdivorce. *Family Business Review*, 20(3), 185-198.
- Cole, P.M. (2000): Understanding family business relationships: Preserving the family in the business. *The Family Journal*, 8(4), 351-359.
- Colli, A. (2012): Contextualizing performances of family firms: The perspective of business history. *Family Business Review*, 25(3), 243-257.
- Collins, C.J.; Clark, K.D. (2003): Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751.
- Comisión Europea (2008a): Pensar primero a pequeña escala, «Small Business Act» para Europa: Iniciativa en favor de las pequeñas empresas. Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social y al Comité de las Regiones. Bruselas, 25 de junio de 2008.

- Comisión Europea (2008b): La PYME primero. Europa beneficia a la PYME, la PYME beneficia a Europa, edición 2008. Recuperado de http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/index_en.htm.
- Corbetta, G. (2008): Learnig from practice: How to avoid mistakes in succession processes. In Tapiés, J.; Ward, J.L. (Eds): Family Values and Value Creation, 9-28. Palgrave MacMillan, London
- Corbetta, G.; Huse. M.; Ravasi, D. (2004): Crossroads of entrepreneurship. Kluwer Academic Publishers, Norwell.
- Corbetta, G.; Tomaselli, S. (1996): Boards of directors in Italian family businesses. Family Business Review, 9(4), 403-421.
- Corona, J.; Bermejo, M. (2017): El gobierno de la familia empresaria En Corona, J. (Ed.): Empresa Familiar: Análisis Estratégico, 441-444. Editorial Deusto, Madrid.
- Corona, J.; Téllez-Roca, J. (2011): El protocolo familiar. En Corona J. (Ed): Empresa Familiar: Aspectos Jurídicos y Económicos, 793-835. Editorial Deusto, Madrid.
- Cropanzano, R.; Greenberg, J. (1997): Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In Cooper, C.L & Robertson, I.T. (Eds.): International Review of Industrial and Organizational Psychology, 12, 317-372.
- Cruz, C., Firfiray, S., Gómez-Mejía, L.R. (2011): Socioemotional wealth and human resource management (HRM) in family-controlled firms. In Research in Personnel and Human Resources Management, 30, 159-217.
- Cruz, C.; Gomez-Mejia, L.R.; Becerra, M. (2010): Perceptions of benevolence and the design of agency contracts: CEO-TMT relationships in family firms. Academy of Management Journal, 53(1), 69-89.
- Daily, C.M; Dollinger, M.J. (1993): Alternative methodologies for identifying family–versus nonfamily–managed businesses. Journal of Small Business Management, 31(2), 79-90.
- Daily, C.M.; Dollinger, M.J. (1992): An empirical examination of ownership: Causes and consequences. Family Business Review, 5, 117-136.
- Daspit, J.J.; Chrisman, J.J.; Sharma, P.; Pearson, A.W.; Long, R.G. (2017): A strategic management perspective of the family firm: Past trends, new insights, and future directions. Journal of Managerial Issues, 29(1), 6-29.
- Davis, J.H.; Schoorman, F.D.; Donaldson, L. (1997): Toward a stewardship theory of management. Academy of Management Review, 22(1), 20-47.
- Datta, D.K.; Guthrie, J.P.; Wright, P.M. (2005): Human resource management and labour productivity: Does industry matter?. Academy of Management Journal, 48(1), 135-145.
- Dawson, A. (2011): Private equity investment decisions in family firms: The role of human resources and agency costs. Journal of Business Venturing, 26(2), 189-199.
- De España, G. (2008): Guía para la pequeña y mediana empresa familiar. Dirección general de la política de la pequeña y mediana empresa. Madrid. España.
- De Kok, J.M.; Uhlaner, L.M. (2001): Organizational context and human resource management in the small firm. Small Business Economics, 17(4), 273-291.

- De Kok, J.M.; Uhlaner, L.M.; Thurik, A.R. (2006): Professional HRM practices in family owned-managed enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 441-460.
- De Massis, A.; Frattini, F.; Majocchi, A.; Piscitello, L. (2018): Family firms in the global economy: Toward a deeper understanding of internationalization determinants, processes, and outcomes. *Global Strategy Journal*, 8(1), 3-21.
- Dekker, J.; Lybaert, N.; Steijvers T.; Depaire B.; Mercken R. (2013): Family firm types based on the professionalization construct: Exploratory research. *Family Business Review*, 26(1), 81-99.
- Dekker, J.; Lybaert, N.; Steijvers, T.; Depaire, B. (2015): The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516-538.
- Dekker, J.; Lybaert, N.; Mercken, R.; Steijvers, T. (2010): Developing a new typology of family firms based on professionalization and formalization. EURAM Conference 2010.
- Dekker, J.; Lybaert, N.; Steijvers, T.; Depaire, B.; Mercken, R. (2012): Family firm types based on the professionalization construct: Exploratory research. *Family Business Review*, 26(1), 81-99.
- Delaney, J.T.; Huselid, M.A. (1996): The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Dieguez-Soto, J.; Fernández-Gámez, M.A.; Sánchez-Marín, G. (2017): Family involvement and hotel online reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(3), 151-163.
- Dijkstra, T.K. (2014): PLS'Janus face—response to professor Rigdon's 'rethinking partial least squares modeling: In praise of simple methods'. *Long Range Planning*, 47(3), 146-153.
- Dijkstra, T.K.; Henseler, J. (2015a): Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations. *Computational Statistics & Data Analysis*, 81(1), 10-23.
- Dijkstra, T.K.; Henseler, J. (2015b): Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly*, 39(2), 297-316.
- Dolan, S.L.; Valle-Cabrera, R.; Jackson, S.E.; Schuler, R.S. (2007): *La gestión de recursos humanos: Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. MacGraw Hill, Madrid.
- Dyer, W.G. (1986): *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Dyer, W.G. (1989): Integrating professional management into a family owned business. *Family Business Review*, 2(3), 221-235.
- Dyer, W.G. (2003): The family: The missing variable in organizational research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 401-416.
- Dyer, W.G. (2006): Examining the family effect on firm performance. *Family Business Review*, 19(4), 253-273.
- Dyer, W.G.; Sánchez, M. (1998): Current state of family business theory and practice as reflected in *Family Business Review* 1988-1997. *Family Business Review*, 11(4), 287-295.

- Eddleston, K.A.; Kellermanns, F.W. (2007): Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-565.
- Edwards, J.R. (2001): Multidimensional constructs in organizational behavior research: An integrative analytical framework. *Organizational Research Methods*, 4(2), 144-192.
- European Family Businesses (2008): Definition of family business in Europe. Recuperado de <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/definition>
- Fama, E.F.; Jensen, M.C. (1983): Separation of ownership and control. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Family Business Network International (2016): Definition of family business. Recuperado de <https://www.fbniireland.ie/what-is-a-family-business/>
- Family Firm Institute (2017): Global data points. Recuperado de <http://www.ffi.org/page/globaldatapoints>
- Fernández, Z.; Nieto, M.J. (2005): Estrategias y estructuras de la empresa familiar. En Corona, J (Ed): *Manual de la Empresa Familiar*, 201-227. Editorial Deusto, Madrid.
- Fiegener, M.K.; Brown, B.M.; Prince, R.A.; File, K. M. (1994): A comparison of successor development in family and nonfamily businesses. *Family Business Review*, 7(4), 313-329.
- Firfiray, S.; Cruz, C.; Neacsu, I.; Gómez-Mejía, L.R. (2018): Is nepotism so bad for family firms? A socioemotional wealth approach. *Human Resource Management Review*, 28(1), 83-97.
- Flamholtz, E. G.; Randle, Y. (2007): *Growing pains: Transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Fornell, C.; Larcker, D.F. (1981a): Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fornell, C.; Larcker, D. F. (1981b): Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Gallo, M.A. (2004): Tipologías de las empresas familiares. *Revista Empresa y Humanismo*, VII (2), 241-258.
- Gallo, M.A.; Amat, J.M. (2003): *Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*. Editorial Deusto, Barcelona.
- Gallo, M.A.; Sveen, J. (1991): Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, 4(2), 181-190.
- García-Pérez de Lema, D.; Duréndez, A. (2007): Managerial behaviour of small and medium-sized family businesses: An empirical study. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13(3), 151-172.
- Gardner, T.M.; Wright, P.M.; Moynihan, L.M. (2011): The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment. *Personnel Psychology*, 64(2), 315-350.

- Gaskin, J. (2017): Confirmatory factor analysis. Available online at: [http://statwiki.kolobkreations.com/index.php?title=Confirmatory Factor Analysis](http://statwiki.kolobkreations.com/index.php?title=Confirmatory_Factor_Analysis).
- Gedajlovic, E.; Lubatkin, M.H.; Schulze, W.S. (2004): Crossing the threshold from founder management to professional management: A governance perspective. *Journal of Management Studies*, 41(5), 899-912.
- Gersick, K.E.; Davis, J.A.; McCollon, M.; Hampton, M.; Lansberg, I. (1997): *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press, Boston.
- Giovannoni, E.; Maraghini, M.P.; Riccaboni, A. (2011): Transmitting knowledge across generations: The role of management accounting practices. *Family Business Review*, 24(2), 126-150.
- Gold, M.S.; Bentler, P.M. (2000): Treatments of missing data: A Monte Carlo comparison of RBHDI iterative stochastic regression imputation and expectation-maximization. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 7(3), 319-355.
- Gómez-Mejía, L.R.; Cruz, C.; Berrone, P.; De Castro, J. (2011): The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.
- Gómez-Mejía, L.R.; Haynes, K.T.; Nuñez-Nickel, M.; Jacobson, K. J.; Moyano-Fuentes, J. (2007): Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Gómez-Mejía, L.R.; Larraza-Kintana, M.; Makri, M. (2003): The determinants of executive compensation in family-controlled public corporations. *Academy of Management Journal*, 46(2), 226-237.
- Gómez-Mejía, L. R.; Neacsu, I.; Martin, G. (2019): CEO risk-taking and socioemotional wealth: The behavioral agency model, family control, and CEO option wealth. *Journal of Management*, 45(4), 1713-1738.
- Gómez-Mejía, L.R.; Nuñez-Nickel, M.; Gutiérrez, I. (2001): The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44(1), 81-95.
- Gómez-Mejía, L.R.; Makri, M.; Larraza-Kintana, M. (2010): Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies* 47(2), 223-252.
- Gordon, G.; Nicholson, N. (2008): *Family wars: Classic conflicts in family business and how to deal with them*. Kogan Page, London/Philadelphia.
- Gorsuch, R.L. (1983): *Factor analysis*, 2nd ed., Psychology Press, Hillsdale.
- Grant, R.M. (1991): The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Guest, D.E.; Michie, J.; Conway, N.; Sheehan, M. (2003): Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 291-314.
- Guzmán-Parra, V.; Quintana-García, C.; Benavides-Velasco, C.A. (2010): Tendencias en la investigación sobre empresa familiar: Un estudio bibliométrico. *Boletín de Estudios Económicos*, 65(200), 381-392.
- Habbershon, T.G.; Williams, M.L. (1999): A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.

- Habbershon, T.G.; Williams, M.; MacMillan, I.C. (2003): A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.
- Hair, J.F.; Hult, G.T.M.; Ringle, C.M.; Sarstedt, M.; Castillo-Apráiz, J.; Cepeda-Carrión, G.; Roldán, J. (2019): *Manual de partial least squares structural equation modeling PLS-SEM*. (OmniaScience, Ed.).
- Hair Jr., J.F.; Sarstedt, M.; Hopkins, L.; Kuppelwieser, V.G. (2014): Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Hair, J.F.; Hult, G.T.M.; Ringle, C.M.; Sarstedt, M.; Thiele, K.O. (2017): Mirror, mirror on the wall: A comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(5), 616-632.
- Hair, J.F.; Ringle, C.M.; Sarstedt, M. (2011): PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hair, J.F.; Risher, J.J.; Sarstedt, M.; Ringle, C.M. (2019): When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Hair, J.F.; Sarstedt, M.; Pieper, T.M.; Ringle, C.M. (2012): The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: A review of past practices and recommendations for future applications. *Long Range Planning*, 45(5-6), 320-340.
- Hair, J.F.; Sarstedt, M.; Ringle, C.M.; Mena, J.A. (2012): An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414-433.
- Hall, A.; Nordqvist, M. (2008): Professional management in family businesses: Toward an extended understanding. *Family Business Review*, 21(1), 51-69.
- Hashim, K.F. (2012): Understanding the determinants of continuous knowledge sharing intention within business online communities: PhD thesis. Auckland University of Technology.
- Henseler, J. (2017): Bridging design and behavioral research with variance-based structural equation modeling. *Journal of Advertising*, 46(1), 178-192.
- Henseler, J. (2018): Partial least squares path modeling: Quo vadis?. *Quality & Quantity*, 52(1), 1-8.
- Henseler, J.; Hubona, G.; Ray, P.A. (2016): Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2-20.
- Henseler, J.; Ringle, C.M.; Sinkovics, R.R. (2009): The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319.
- Holmes-Smith, P.; Coote, L.; Cunningham, E. (2006): *Structural equation modelling: From the fundamentals to advanced topics*. Melbourne: School Research. Evaluation and Measurement Services.
- Howorth, C.; Westhead, P.; Wright, M. (2004): Buyouts, information asymmetry and the family management dyad. *Journal of Business Venturing*, 19(4), 509-524.
- Hoyle, R.H.; Panter, A.T. (1995): Writing about structural equation models. In Sage

- Publications (Ed.): Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications, 158-176. Thousand Oaks, CA.
- Hu, L.T.; Bentler, P.M. (1998): Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424-453.
- Huselid, M.A.; Becker, B.E. (2011): Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management*, 37(2), 421-428.
- Hwang, H., Takane, Y. (2014): Generalized structured component analysis: A component-based approach to structural equation modeling. Chapman and Hall/CRC, Boca Raton.
- Instituto de Empresa-Banca March (2012): La creación de valor en la empresa familiar europea cotizada 2001-2010. Recuperado de <https://entrepreneurship.blogs.ie.edu/files/2012/06/ES-EFCE-10072012.pdf>.
- Instituto de la Empresa Familiar. (2020): ¿Quiénes somos?. Recuperado de <http://www.iefamiliar.com>.
- Instituto de la Empresa Familiar. (2020): Cifras de la empresa familiar. Recuperado de <http://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/>
- Instituto de Empresa Familiar-Red de Cátedras de Empresa Familiar (2015): La empresa familiar en España. Recuperado de <http://www.iefamiliar.com/publicaciones/la-empresa-familiar-en-espana-2015>.
- Instituto Nacional de Estadística (2016): Estudio piloto sobre las empresas familiares. Recuperado de http://www.ine.es/daco/daco42/ice/estudio_piloto_2015.pdf.
- Jackson, S.E., Schuler, R.S., Jiang, K. (2014): An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
- Jaskiewicz, P.; Block, J.H.; Combs, J.G.; Miller, D. (2017): The effects of founder and family ownership on hired CEOs' incentives and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 73-103.
- Jennings, J.E.; Dempsey, D.; James, A.E. (2018): Bifurcated HR practices in family firms: Insights from the normative-adaptive approach to stepfamilies. *Human Resource Management Review*, 28(1), 68-82.
- Jensen, M.C.; Meckling, W.H. (1976): Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jiang, K.; Takeuchi, R.; Lepak, D.P. (2013): Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1448-1480.
- Jiang, K.; Hu, J.; Liu, S.; Lepak, D.P. (2017): Understanding employees' perceptions of human resource practices: Effects of demographic dissimilarity to managers and coworkers. *Human Resource Management*, 56(1), 69-91.
- Jiang, K.; Lepak, D.P.; Han, K.; Hong, Y.; Kim, A.; Winkler, A.L. (2012): Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22(2), 73-85.

- Kalm, M.; Gómez-Mejía, L.R. (2016): Socioemotional wealth preservation in family firms. *Revista de Administração*, 51(4), 409-411.
- Kano, L.; Verbeke, A. (2018): Family firm internationalization: Heritage assets and the impact of bifurcation bias. *Global Strategy Journal*, 8(1), 158-183.
- Karra, N.; Tracey, P.; Phillips, N. (2006): Altruism and agency in the family firm: Exploring the role of family, kinship, and ethnicity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 861-877.
- Kellermanns, F.W.; Eddleston, K.A.; Barnett, T.; Pearson, A. (2008): An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review*, 21(1), 1-14.
- Kellermanns, F.W.; Eddleston, K.A.; Zellweger, T.M. (2012): Extending the socioemotional wealth perspective: A look at the dark side. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1175-1182.
- Kellermanns, F.W.; Eddleston, K.A. (2004): Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 209-228.
- Kepner, E. (1983): The family and the firm: A co-evolutionary perspective. *Organizational Dynamics*, 12(1), 57-70.
- Kidwell, L.A.; Kidwell, R.E. (2010): Fraud in the family: How family firm characteristics can shape illegal behavior. In Conference paper, August 2010. Conference: American Accounting Association, Annual Meeting.
- Kotey, B.; Folker, C. (2007): Employee training in SMEs: Effect of size and firm type-family and nonfamily. *Journal of Small Business Management*, 45(2), 214- 238.
- Kotey, B.; Slade, P. (2005): Formal human resource management practices in small growing firms. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 16-40.
- Koufteros, X.; Babbar, S.; Kaighobadi, M. (2009): A paradigm for examining second-order factor models employing structural equation modeling. *International Journal of Production Economics*, 120(2), 633-652.
- KPMG. (2015): Una visión de la empresa familiar excelente. Instituto de Empresa Familiar. Recuperado de <http://www.iefamiliar.com/publicaciones/una-vision-de-la-empresa-familiar-excelente> .
- Kundu, S.C.; Gahlawat, N. (2018): Ability-motivation-opportunity enhancing human resource practices and firm performance: Evidence from India. *Journal of Management & Organization*, 24(5), 730–747.
- Lansberg, I.S. (1983): Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39-46.
- Lansberg, I.S. (1999): *Succeeding generations: Realizing the dreams of families in business*. Harvard Business Press.
- Lansberg, I.S.; Perrow, E.L.; Rogolsky, S. (1988): Family business as an emerging field. *Family Business Review*, 1(1), 1-8.

- Law, K.S.; Wong, C.S. (1999): Multidimensional constructs M structural equation analysis: An illustration using the job perception and job satisfaction constructs. *Journal of Management*, 25(2), 143-160.
- Law, K.S.; Wong, C.S.; Mobley, W.M. (1998): Toward a taxonomy of multidimensional constructs. *Academy of Management Review*, 23(4), 741-755.
- Le Breton-Miller, I.; Miller, D. (2009): Agency vs. stewardship in public family firms: A social embeddedness reconciliation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1169-1191.
- Lee, H.S. (2001): Paternalistic human resources practices: Their emergence and characteristics. *Journal of Economic Issues*, 35(4), 841-869.
- León-Guerrero, A.Y.; McCann III, J.E.; Haley Jr, J.D. (1998): A study of practice utilization in family businesses. *Family Business Review*, 11(2), 107-120.
- Lepak, D.P.; Snell, S.A. (1999): The human resource architecture: Toward and theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- Lepak, D.P.; Snell, S.A. (2002): Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517-543.
- Les Hénokiens (1981): *History of the Hénokiens Association*. Recuperado de <https://www.henokiens.com/content.php?id=4&lq=en>.
- Ling, Y.; Lubatkin, M.; Schulze, W. (2002): Altruism, utility functions and agency problems at family firm. In Galbraith, C.S. (Eds.): *Strategies and Organizations in Transition*, 3, 171-188. Emerald Group Publishing Limited.
- Litz, R.A. (1995): The family business: Towards definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-82.
- Lohmöller, J.B. (1989): *Latent variable path modeling with partial least squares*. Springer-Verlag, Berlin.
- Lubatkin, M.H.; Schulze, W.S.; Ling, Y.; Dino, R.N. (2005): The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 313-330.
- MacDuffie, J.P. (1995): Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221.
- MacKenzie, S.B.; Podsakoff, P.M.; Jarvis, C.B. (2005): The problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solutions. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 710-730.
- MacKenzie, S.B.; Podsakoff, P.M. (2012): Common method bias in marketing: Causes, mechanisms and procedural remedies. *Journal of Retailing*, 88(4), 542-555.
- Madison, K.; Daspit, J.J.; Turner, K.; Kellermanns, F.W. (2018): Family firm human resource practices: Investigating the effects of professionalization and bifurcation bias on performance. *Journal of Business Research*, 84, 327-336.
- Mardia K.V. (1970): Measures of multivariate skewness and kurtosis with applications.

- Biometrika, 57(3), 519-530.
- Marlow, S. (2002): Regulating labour management in small firms. *Human Resource Management Journal*, 12(3), 25-43.
- Marsh, H.W. (1987): The hierarchical structure of self-concept and the application of hierarchical confirmatory factor analysis. *Journal of Educational Measurement*, 24(1), 17-39.
- Marsh, H.W. (1990): A multidimensional, hierarchical model of self-concept: Theoretical and empirical justification. *Educational Psychology Review*, 2(2), 77-172.
- Marsh, H.W.; Hocevar, D. (1985): Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First-and higher order factor models and their invariance across groups. *Psychological Bulletin*, 97(3), 562-582.
- Marsh, H.W.; Byrne, B.M.; Shavelson, R.J. (1988): A multifaceted academic self-concept: Its hierarchical structure and its relation to academic achievement. *Journal of Educational Psychology*, 80(3), 366-380.
- Martin, W.L.; MacKelvie, A.; Lumpkin, G.T. (2016): Centralization and delegation practices in family versus non-family SMEs: A Rasch analysis. *Small Business Economics*, 47(3), 755-769.
- Matlay, H. (2002): Training and HRD strategies in family and non-family owned small businesses: A comparative approach. *Education +Training*, 44(8/9), 357-369.
- McConaughy, D.L.; Matthews, C.H.; Fialko, A.S. (2001): Founding family controlled firms: Performance, risk, and value. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 31-49.
- Memili, E.; Misra, K.; Chang, E.P.; Chrisman, J.J. (2013): The propensity to use incentive compensation for non-family managers in SME family firms. *Journal of Family Business Management*, 3(1), 62-80.
- Memili, E.; Welsh, D.H. (2012): Towards a theory of nonfamily employees' organizational identification and attachment in family firms. *Journal of Technology Management in China*, 7(3), 255-269.
- Michiels, A. (2017): Formal compensation practices in family SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(1), 88-104.
- Michiels, A.; Uhlener, L.; Dekker, J. (2017): The effect of family business professionalization on dividend payout. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 971-990.
- Miller, D.; Le Breton-Miller, I. (2006): Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73-87.
- Miller, D.; Le Breton-Miller, I.; Scholnick, B. (2008): Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51-78.
- Miller, D.; Minichilli, A.; Corbetta, G. (2013): Is family leadership always beneficial?. *Strategic Management Journal*, 34(5), 553-571.

- Miller, D.; Wright, M.; Le Breton-Miller, I.; Scholes, L. (2015): Resources and innovation in family businesses: The Janus-face of socioemotional preferences. *California Management Review*, 58(1), 20-40.
- Miller, N.J.; Winter, M.; Fitzgerald, M.A.; Paul, J. (2000): Family microenterprises: Strategies for coping with overlapping family and business demands. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5(2), 87-113.
- Mitchell, R.K.; Morse, E.A.; Sharma, P. (2003): The transacting cognitions of nonfamily employees in the family businesses setting. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 533-551.
- Monreal-Martínez, J.; Calvo-Flores, A.; García-Pérez de Lema, D.; Meroño-Cerdan, A.L.; Ortiz-García, P. Sabater-Sánchez, R. (2002): *La empresa familiar. Realidad económica y cultura empresarial*. Editorial Civitas, Madrid.
- Monreal-Martínez, J.; Sánchez-Marín, G. (2012): *El éxito de la empresa familiar. La relación entre negocio y familia*. Editorial Civitas, Madrid.
- Netemeyer, R.G.; Bearden, W.O.; Sharma, S. (2003): *Scaling procedures: Issues and applications*. Sage Publications. London.
- Newman, A.; Sheikh, A.Z. (2014): Determinants of best HR practices in Chinese SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(3), 414-430.
- Nguyen, T.V.; Bryant S.E. (2004): A study of the formality of human resource management practices in small and medium-size enterprises in Vietnam. *International Small Business Journal*, 22(6), 595-618.
- Nordqvist, M.; Sharma, P.; Chirico, F. (2014): Family firm heterogeneity and governance: A configuration approach. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 192-209.
- Nunnally, J.C.; Bernstein, I.H. (1994): *Psychometric theory* (3rd Ed.). McGraw-Hill. New York.
- Paderma, R.D.; Guiveses, M.L.; Ong, S.J.; Tsai, J.L. (2020): Improving employee experience in a medium-sized retail chain through quality human resource management practices: Does bifurcation bias in family firms moderate the nexus?. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(1), 62-79.
- Parker, S.K.; Williams, H.M., Turner, N. (2006): Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.
- Pendergast, J.M.; Ward, J.L.; De Pontet, S.B. (2011): *Building a successful family business board: A guide for leaders, directors, and families*. Palgrave Macmillan, NY.
- Petter, S.; Straub, D.; Rai, A. (2007): Specifying formative constructs in information systems research. *MIS Quarterly*, 623-656.
- Pittino, D.; Visintin, F; Lenger, T.; Sternad, D. (2016): Are high performance work practices really necessary in family SMEs? An analysis of the impact on employee retention. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2), 75-89.
- Podsakoff, P.M.; MacKenzie, S.B.; Lee, J.Y.; Podsakoff, N.P. (2003): Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

- Pollak, R.A. (1985): A transaction cost approach to families and households. *Journal of Economic Literature*, 23(2), 581-608.
- Posthuma, R.A.; Campion, M.C.; Masimova, M.; Campion, M.A. (2013): A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39(5), 1184-1220.
- Poutziouris, P.Z; Smyrnios, K.X.; Klein S.B. (Eds) (2006): *Handbook of research on family business*. Edward Elgar Publisher.
- Poza, E. (2007): *Family business*, 2nd ed. Thomson Southwestern, Mason, OH.
- Ramankutty, S.; Pujar, S.R. (2017): HR challenges towards professionalizing family business. *International Journal of Management Research & Review*, 7(9), 863-871.
- Randoy, T.; Goel, S. (2003): Ownership structure, founder leadership, and performance in Norwegian SMEs: Implications for financing entrepreneurial opportunities. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 619-637.
- Reid, R.; Morrow, T.; Kelly, B.; Adams, J.; McCartan, P. (2000): Human resource management practices in SME's: A comparative analysis of family and non-family-business. *Irish Journal of Management*, 21 (2), 157-181.
- Reid, R.; Morrow, T.; Kelly, B.; McCartan, P. (2002): People management in SMEs: An analysis of human resource strategies in family and non-family businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(3), 245-259.
- Reid, R.; Adams, J.S (2001): Human resource management—a survey of practices within family and non-family firms. *Journal of European Industrial Training*, 25(6), 310-320.
- Rindskopf, D.; Rose, T. (1988): Some theory and applications of confirmatory second-order factor analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 23(1), 51-67.
- Rosenblatt, P.C.; De Mik, L.; Anderson R.M.; Johnson, P.A. (1985): *The family in business*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rowden, R.W. (2002): High performance and human resource characteristics of successful small manufacturing and processing companies. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(2), 79-83.
- Rus-Rufino, S.; Rodríguez-Fernández, M.P. (2005): ¿Qué es una empresa familiar?. En Corona, J. (Ed.): *Manual de Empresa Familiar*, 21-40. Editorial Deusto, Madrid.
- Rus-Rufino, S.; Trevinyo-Rodríguez, R.N. (2017): Hay que redefinir la empresa familiar. En Corona, J. (Ed.): *Empresa Familiar: Análisis Estratégico*, 89-115. Editorial Deusto, Madrid.
- Samara, G.; Arenas, D. (2017): Practicing fairness in the family business workplace. *Business Horizons*, 60(5), 647-655.
- Sánchez de la Vega, J.C. (2009): La relevancia de la empresa familiar en la economía. En Monreal-Martínez, J.; Sánchez-Marín, G.; Meroño-Cerdán, A.L.; Sabater-Sánchez, R. (Eds): *La Gestión de las Empresas Familiares; Un Análisis Integral*, 29-48. Editorial Civitas.

- Sánchez-Marín, G.; Carrasco-Hernández, A.J.; Danvila-del Valle, I. (2020): Effects of family involvement on the monitoring of CEO compensation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(4), 1347-1366.
- Sánchez-Marín, G.; Meroño-Cerdán, A.L.; Carrasco-Hernández, A.J. (2019): Formalized HR practices and firm performance: An empirical comparison of family and non-family firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(7), 1084-1110.
- Sarstedt, M.; Hair Jr, J.F.; Cheah, J.H.; Becker, J.M.; Ringle, C.M. (2019): How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, 27(3), 197-211.
- Sarstedt, M.; Ringle, C.M.; Hair, J.F. (2017): Partial least squares structural equation modeling. *Handbook of Market Research*, 26, 1-40.
- Satorra, A.; Bentler, P.M (1994): Corrections to test statistic and standard errors in covariance structure analysis. In Von Eye, A.; Clogg, C.C. (Eds.): *Latent variables analysis: Applications for developmental research* Thousand Oaks.
- Schulze, W.S.; Lubatkin, M.H.; Dino, R.N.; Buchholtz, A.K. (2001): Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-116.
- Schulze, W.S.; Lubatkin, M.H; Dino, R.N (2003): Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473-490.
- Shanker, M.C.; Astrachan, J.H. (1996): Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy—A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107-123.
- Sharma, P. (2004): An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.
- Sharma, P.; Chrisman, J.J.; Chua, J.H. (1997): Strategic management of family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-35.
- Sharma, P.; Hoy, F.; Astrachan, J.H.; Koiranen, M. (2007): The practice-driven evolution of family business education. *Journal of Business Research*, 60(10), 1012-1021.
- Sharma, P.; Manikutty, S. (2005): Strategic divestments in family firms: Role of family structure and community culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 293–311.
- Sharma, P.; Nordqvist, M. (2007): A typology for capturing the heterogeneity of family firms. In *Academy of Management Proceedings*, 1, 1-6. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Sharma, P.; Nordqvist, M. (2013): Understanding the reasons for and consequences of varied family involvement in business: A configuration approach. In Smyrnios, K.X; Poutziouris, P.Z; Goel, S. (Eds.): *Handbook of Research on Family Businesses*. 2nd edition, 142-160. Edward Elgar Publisher.
- Sieger, P.; Bernhard, F.; Frey, U. (2011): Affective commitment and job satisfaction among non-family employees: Investigating the roles of justice perceptions and psychological ownership. *Journal of Family Business Strategy*, 2(2), 78-89.

- Sirmon, D.G.; Hitt, M.A. (2003): Managing resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358.
- Smidts, A.; Pruyn, A.T.H.; Van Riel, C.B. (2001): The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1051-1062.
- Sonfield, M.C.; Lussier, R.N. (2009): Non-family-members in the family business management team: A multinational investigation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(4), 395-415.
- Songini, L. (2006): The professionalization of family firms: Theory and practice, in Poutziouris, P.Z., Smyrniotis, K.X. and Klein, S.B. (Eds): *Handbook of Research on Family Business*, 269-297. Edward Elgar Publisher.
- Steier, L. (2003): Variants of agency contracts in family-financed ventures as a continuum of familial altruistic and market rationalities. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 597-618.
- Steijvers, T.; Lybaert, N.; Dekker, J. (2017): Formal human resource practices in family firms. *Journal of Family Business Management*, 7(2), 151-165.
- Stewart, A.; Hitt, M.A. (2012): Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86.
- Stockmans, A.; Lybaert, N.; Voordeckers, W. (2010): Socioemotional wealth and earnings management in private family firms. *Family Business Review*, 23(3), 280-294.
- Streukens, S.; Leroi-Werelds, S. (2016): Bootstrapping and PLS-SEM: A step-by-step guide to get more out of your bootstrap results. *European Management Journal*, 34(6), 618-632.
- Subramony, M. (2009): A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745-768.
- Tagiuri, R.; Davis, J.A. (1986): Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Takeuchi, R.; Lepak, D.P.; Wang, H.; Takeuchi, K. (2007): An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083.
- Treviño-Rodríguez, R.N.; Tàpies, J. (2010): Effective knowledge transfer in family business. Working Paper - 865. IESE. Business School of Navarra.
- Tsao, C.W.; Chen, S.J.; Lin, C.S.; Hyde, W. (2009): Founding-family ownership and firm performance: The role of high-performance work systems. *Family Business Review*, 22(4), 319-332.
- Tyler, T.R.; Blader, S.L. (2000): *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Psychology Press.
- Vallejo, M.C. (2009): The effect of commitment of non-family employees of family firms from the perspective of stewardship theory. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 379-390.

- Van der Heyden, I.; Blondel, C.; Carlock, R.S. (2005): Fair process: Striving for justice in family firm business. *Family Business Review*, 18(1), 1-21.
- Verbeke, A.; Kano, L. (2012): The transaction cost economics theory of the family firm: Family-based human asset specificity and the bifurcation bias. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1183-1205.
- Verbeke, A.; Yuan, W.; Kano, L. (2020): A values-based analysis of bifurcation bias and its impact on family firm internationalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 37(2), 449-477.
- Villalonga, B.; Amit, R. (2006): How do family ownership, control and management affect firm value?. *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385-417.
- Wagner, D.; Block, J.H.; Miller, D.; Schwens, C.; Xi, G. (2015): A meta-analysis of the financial performance of family firms: Another attempt. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 3-13.
- Ward, J.L. (1987): *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability and family leadership*. Editions Jossey-Bass. San Francisco.
- Ward, J.L. (1991): *Creating effective boards for private enterprises: Meeting the challenges of continuity and competition*. Editions Jossey-Bass. San Francisco.
- Ward, J.L. (2004): *Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business*. Palgrave Macmillan.
- Wasserman, N. (2006): Stewards, agents, and the founder discount: Executive compensation in new ventures. *Academy of Management Journal*, 49(5), 960-976.
- Way, S.A. (2002): High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management*, 28(6), 765-785.
- Wernerfelt, B. (1984): A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wetzels, M.; Odekerken-Schröder, G.; Van Oppen, C. (2009): Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 177-195.
- Wheaton, B.; Muthen, B.; Alwin, D.F.; Summers, G.F. (1977): Assessing reliability and stability in panel models. *Sociological methodology*, 8, 84-136.
- Williams, L.J.; Vandenberg, R.J.; Edwards, J.R. (2009): Structural equation modeling in management research: A guide for improved analysis. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 543-604.
- Williamson, I.O. (2000): Employer legitimacy and recruitment success in small businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 27-42.
- Wiseman, R.; Gómez-Mejía, L.R. (1998): A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy of Management Review*, 23(1), 133-153.
- Wright, P.M.; Boswell, W.R. (2002): Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28(3), 247-276.

- Zahra, S.A. (2003): International expansion of U.S. manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 495-512.
- Zellweger, T.M.; Astrachan, J.H. (2008): On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review*, 21(4), 347-363.
- Zellweger, T.M.; Kellermanns, F.W; Chisman, J.J.; Chua, J.H. (2011): Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), 851-868.
- Zellweger, T.M.; Nason, R.S; Nordqvist, M.; Brush, C.G (2013): Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 229-248.
- Zhang, J.; Ma, H. (2009): Adoption of professional management in Chinese family business: A multilevel analysis of impetuses and impediments. *Asia Pacific Journal of Management*, 26(1), 119-139.
- Zona, F. (2016): CEO leadership and board decision processes in family-controlled firms: Comparing family and non-family CEOs. *Small Business Economics*, 47(3), 735-753.