

Rendimiento en las empresas familiares desde las teorías de recursos y capacidades y de agencia

The family businesses performance from the agency theory and the resource-based view

Pedro Núñez-Cacho Utrilla^{a,*} · Félix Grande Torraleja^b · Agustín Muñoz Vázquez^c

^{a,b} *Departamento de Organización de Empresas, Marketing y Sociología. Universidad de Jaén, 23071 (Spain)*

^c *Departamento de Estadística. Universidad de Jaén, 23071 (Spain)*

DATOS ARTÍCULO

Historial:

Recibido 19-12-2011

Aceptado 24-05-2012

Palabras clave:

Rendimiento
Empresa Familiar
RBV
Agencia

Códigos JEL:

L10, M20

RESUMEN

Una de las cuestiones que las investigaciones sobre empresa familiar se esfuerzan en conocer es la influencia que tiene la familia en la empresa. Generalmente se estudia su efecto sobre las distintas prácticas empresariales. Sin embargo, cuando los investigadores valoren el rendimiento de estas organizaciones deben emplear indicadores que recojan el carácter familiar de estas firmas. Además, se deben tener en consideración las implicaciones derivadas del marco teórico empleado, como puede ser la teoría de la agencia, la de recursos y capacidades u otras. Por ello, tras realizar una revisión del estado de la cuestión, se propone un indicador que recoja todas estas particularidades y sea útil para la medida del rendimiento en estas organizaciones. Finalmente, la escala elaborada se valida aplicándose sobre una muestra de empresas familiares

ARTICLE INFO

Article history:

Received 19 December 2011

Accepted 24 May 2012

Keywords:

Performance
Resource-based view
Family Business
Agency theory

JEL codes:

L10, M20

ABSTRACT

One of the issues that family business research strives to know is the influence of the family in the business practices. When researchers assess the performance of these organizations should use indicators to collect the family character of these firms. On the other hand, we must consider the implications of the theoretical framework employed, such as the agency theory or the resource based view. After a review of the state of affairs, this paper proposes an indicator that includes all these features and is useful for measuring performance in these organizations. Finally, the proposed scale is validated on a sample of family businesses.

* *Autor de contacto.*

Correos electrónicos: pnunez@ujaen.es, fagrande@ujaen.es, avazquez@ujaen.es

1. Introducción

La investigación sobre empresa familiar avanza a buen ritmo, nuevas temáticas, nuevas teorías y nuevas publicaciones recogen los resultados de los trabajos realizados y dan idea de su progreso. Así, la disciplina va alcanzando una cierta madurez y se van asentando algunos conceptos, como la definición de empresa familiar o la medida de la influencia de la familia en la empresa. Ahora bien, una de las cuestiones en las que no se ha profundizado lo suficiente es en la medida del rendimiento de estas organizaciones, empleándose para esta finalidad indicadores que no contemplan las peculiaridades derivadas del carácter familiar de la empresa (Rutheford, Kuratko y Holt, 2008). Hay que tener en cuenta que, junto a variables generales como la rentabilidad, la productividad o el crecimiento, existen otras de tipo socioemocional que hacen que la expectativa de la empresa familiar respecto al negocio no sea únicamente la rentabilidad económico financiera (Gómez-Mejía et al., 2007). Al no incluirse en la medida del rendimiento este tipo de indicadores, el resultado no recogerá fielmente sus particularidades, obviándose pues que pueden estar dispuestas a reducir sus resultados financieros para mejorar otros aspectos derivados de su carácter familiar.

Ciertamente, la empresa familiar, además de emplear el concepto de éxito competitivo, debe tener en consideración el denominado éxito familiar o resultado familiar (Basco, 2005; Sorenson, 2003), lo que debe hacerse partiendo de una serie de variables propias de estas organizaciones que condicionan su estrategia. Así, la percepción de rendimiento en las empresas familiares estará condicionada por factores muy distintos y es necesario identificarlos y determinar su influencia. Por ello, se necesitan desarrollar investigaciones que generen un indicador propio donde estén contempladas las peculiaridades causadas por la dualidad familia y negocio. El objetivo de este trabajo será proporcionar una escala de medida del rendimiento de las empresas familiares que recoja las consideraciones expuestas.

Para alcanzar dicho objetivo, seguiremos la siguiente estructura: tras esta introducción, en

un segundo apartado, abordaremos el marco teórico empleado en la investigación, el estado de la cuestión y las hipótesis, en el tercero plantearemos el problema de investigación y las hipótesis, dentro del cuarto recogeremos la metodología, medidas y resultados, para finalizar con la discusión y conclusiones.

2. Marco teórico, estado de la cuestión e hipótesis

2.1. El estudio del rendimiento en el área de management

Sin duda, uno de los aspectos más complejos de los estudios realizados en el área de management es la determinación del rendimiento. Para ello se han utilizado un amplio número de variables distintas. Por ejemplo, Delaney y Huselid (1996) descomponen el rendimiento en dos partes, la primera es el *rendimiento organizacional* donde incluyen los siguientes indicadores: calidad de los productos y servicios de la empresa; desarrollo de nuevos productos; potencial de la empresa para atraer y retener talento; satisfacción del cliente; relaciones dirección-empleados y relaciones entre empleados. La segunda es el *rendimiento de mercado* con los indicadores: marketing, crecimiento de ventas, rentabilidad y cuota de mercado. Estas variables recogen la idea de ventaja competitiva (crecimiento, cuota de mercado y aumento de ventas) y también han sido empleadas por Núñez-Cacho y Grande (2012).

Por otra parte, la productividad se ha considerado en muchos trabajos como un buen indicador de la eficiencia, pues refleja el impacto de las prácticas de dirección, siendo por tanto una variable indicadora de resultados (Hassan, Hagen y Daig, 2006). También se han incorporado para la medida del rendimiento indicadores de eficacia o indicadores económicos-financieros (Huselid et al., 1997). Akdere y Schmidt (2007) aportan otro punto de vista a la composición del constructo rendimiento y emplean un conjunto de indicadores sobre calidad de la gestión,

dirección estratégica, gestión del conocimiento y procesos directivos.

A partir de la revisión efectuada podemos concluir que las variables empleadas para medir el rendimiento en el conjunto de las organizaciones también pueden ser aplicables al caso concreto de la empresa familiar, pero debemos tener en consideración dos cuestiones adicionales, el marco teórico en el que se apoya la investigación y el carácter familiar de la empresa. En lo que respecta al marco teórico, las teorías de la agencia y la de recursos y capacidades (RBV) son dos referentes, por ello abordaremos su estudio con el objetivo de diseñar una escala de medida que verifique los requerimientos conceptuales de estos enfoques y ver qué relación guardan con el rendimiento.

2.2. Consideraciones sobre el rendimiento desde el enfoque de recursos y capacidades

El enfoque de recursos y capacidades (RBV) entiende la ventaja competitiva a través del enlace entre las características internas de la empresa y el beneficio obtenido (Barney, 1991), de manera que los factores determinantes de su rentabilidad son el tipo, la magnitud y la naturaleza de sus recursos (Amit y Schoemaker, 1993). Como señala Leiblein (2011), la RBV descansa sobre tres pilares centrales: recursos valiosos, factor mercado y ventaja competitiva, siendo este último concepto el que nos ocupará en nuestra investigación. Por ello, en nuestra escala de medida del rendimiento de la empresa familiar debemos introducir indicadores que reflejen la idea de ventaja competitiva para el caso específico de las empresas familiares. Ahora bien, el debate en torno a qué es ventaja competitiva ha sido muy amplio, lo que denota la ambigüedad e inconsistencia de su definición, llegando incluso a plantearse como una limitación del RBV. Leiblein considera apropiadas las definiciones ubicadas dentro del marco valor precio-coste de Brandenburger y Stuart (1996), quienes definen ventaja competitiva como la diferencia relativa entre la disposición de los consumidores a pagar y los costes, en comparación con los competidores, o la definición planteada por Peteraf y Barney

(2003), quienes señalan que una empresa tiene una ventaja competitiva si está en disposición de crear mayor valor económico marginal que los competidores de ese producto – mercado.

A partir de estas investigaciones se pone de relieve que, cuando hablamos de ventaja competitiva, tenemos que medir la creación de valor mediante la estimación de los cambios y de las variaciones que aparezcan entre la disposición a pagar por parte de los consumidores y los costes del producto. Ciertamente, resulta muy complejo determinar esta medida, por lo que tenemos que realizar una definición más precisa de lo que es ventaja competitiva. Leiblein (2011) propone la definición de Walkers (2004) quien la describe en términos de superior contribución económica (creación de valor) y posición sostenible en el mercado (valor capturado), argumentando que los recursos afectan a la contribución económica mediante su influencia en el valor, en los costes, en la posición en el mercado y en la creación de mecanismos de aislamiento.

La ventaja del RBV es que permite identificar los factores que hacen que la empresa familiar tenga un potencial único y muestra cómo desarrollarlo para obtener ventajas competitivas basadas en su carácter familiar, introduciendo de este modo el concepto de familiness. Esta denominación recoge el efecto que provoca la interacción entre los sistemas familia y empresa y que ayuda a conseguir una posición ventajosa respecto a la competencia (Habbershon et al., 2003). Entendemos que cuando los utilicen el RBV y el familiness y midan el rendimiento, lo deben vincular al concepto de ventaja competitiva.

2.3. Consideraciones sobre el rendimiento desde la teoría de la agencia

Este marco conceptual ha sustentado un importante número de trabajos sobre la empresa familiar en los últimos años. De manera conceptual la empresa familiar se puede estudiar desde la teoría de la agencia, el problema surge en la práctica, ya que es difícil de interpretar y de aplicar (Chrisman et al., 2003).

Cuando se emplea esta teoría, la primera cuestión es analizar cuáles son los intereses de los propietarios familiares. Los costes de agencia en este caso se deben medir por las decisiones adoptadas en contra de los intereses de los propietarios, junto a los costes ocasionados por las medidas establecidas por los mismos para evitar la aparición de estos costes. Estos serían pues los llamados costes de supervisión. Ahora bien, si en la empresa familiar el principal y el agente coinciden, es decir, propiedad y gerencia recaen sobre las mismas personas, los costes de agencia serán mínimos, ya que, podemos suponer, que los intereses estarán alineados. En este caso aparecen otros costes destacados por los investigadores en la materia, como el altruismo y la tendencia al blindaje de los directivos, que son los principales aspectos en que se distinguen, en términos de costes de agencia, las empresas familiares de las no familiares (Chrisman et al., 2003).

Por lo que respecta al altruismo, diversos estudios de empresa familiar asumen que la tendencia hacia el altruismo puede manifestarse como un problema de autocontrol (Schulze et al. 2001; 2003), creando diversos costes de agencia. En definitiva, podemos plantear que la relación familiar presenta unas características de benevolencia que no ocurren en la no familiar, siendo éste, dentro del contexto de la teoría de la agencia, el factor diferenciador de las empresas familiares. Por otra parte, Gómez Mejía *et al.* (2001) exponen que en la empresa familiar existen mayores costes de agencia que en el resto, por el solapamiento de los objetivos de los familiares directivos y del resto de la familia. Con ellos se incurren en una serie de costes de agencia que no se contemplan en las no familiares, como son la falta de oportunidades para el desarrollo de una carrera profesional por parte de los directivos no familiares, la falta de planificación y la ausencia de estrategia.

Por la naturaleza de esta teoría, los trabajos sobre empresa familiar que se han apoyado en la misma han utilizado fundamentalmente indicadores relativos a los resultados económico financieros como el ROA y ROE (Kowaleswki

et al., 2010; Minichilli, Corbetta y MacMillan, 2010) y otros ratios de crecimiento (Molly, Laveren y Deloof, 2010). Por ellos consideramos este grupo de indicadores de carácter empresarial necesarios para medir el rendimiento de la empresa. La hipótesis que formulamos es la siguiente:

H₁: La medida de rendimiento de las empresas familiares debe recoger indicadores empresariales.

Para medir el rendimiento empresarial, hemos utilizado tres subgrupos de variables. El primero de ellos son los *indicadores de crecimiento*, que recogen de manera dinámica la evolución de la empresa a lo largo del tiempo. La inclusión de este tipo de variables facilita la aplicación para los trabajos que se fundamenten en la teoría de la agencia y emplea variables aceptadas para medir el rendimiento por su dinamismo. Además, si en la investigación se emplea el concepto familiness, la medida del rendimiento debe recoger el concepto de ventaja competitiva. Por ello, como hemos expuesto en el marco teórico, consideramos apropiado utilizar la propuesta de Leiblein (2011) y Walkers (2004) que señala como indicadores de ventaja competitiva la creación de valor y la posición sostenible en el mercado, lo que permitirá que alcancemos conclusiones fiables en las investigaciones en las que empleemos el RBV. Por otro lado, desde la teoría de la agencia se han considerado útiles indicadores de crecimiento (Stockman et al., 2010; Levie y Lerner, 2009). Por ello, la hipótesis que planteamos es la siguiente:

H₂: Las variables que recogen el crecimiento de la empresa son un indicador del rendimiento de las empresas familiares.

Además, las variables que miden el desempeño de los empleados son un importante reflejo del éxito de una organización (Delaney y Huselid, 1996; Núñez.Cacho, Grande y Pedrosa, 2012). Los trabajos que han investigado esta relación entre recursos humanos y rendimiento o beneficio empresarial son muy numerosos y heterogéneos, al igual que las variables que estos emplean. Por ejemplo, el estudio de Wang et al. (2003) compara el rendimiento de las

organizaciones con las relaciones entre sus empleados; Powers y Hahn (2002) lo hacen entre competencias del personal y recursos competitivos; Bhatnagar (2006) relaciona resultados y aprendizaje organizacional; Li et al. (2006) con la innovación tecnológica; DeCarolís y Deeds (1999) con el conocimiento organizacional; Marques y Simon (2006) con la gestión del conocimiento; finalmente Liao (2006) estudia el rendimiento y lo vincula con el control de la gestión de recursos humanos. Este tipo de variables son una medida apropiada para las empresas familiares pues recogen aspectos concretos de éstas, sobre todo, las relaciones empleados-dirección, las relaciones entre empleados familiares y no familiares e incluyen una medida de la percepción de justicia por parte de estos, así consideramos conveniente incluir en nuestra investigación las siguientes variables: grado de compromiso de los trabajadores con la organización, grado de satisfacción, mejora del nivel de absentismo y reducción de la rotación del personal. Por ello, formulamos la siguiente hipótesis:

H₃: Las variables relacionadas con el desempeño de los empleados son un indicador del rendimiento de las empresas familiares.

Por otra parte, de la revisión bibliográfica se desprende que las *variables económico-financieras* son el indicador por excelencia del rendimiento empresarial, con independencia de sus limitaciones, ya que ofrecen una información objetiva y comparable de la situación de la empresa. Un gran número de trabajos analizados que se apoyan en el RBV la utilizan, destacando como principales indicadores el ROA, la rentabilidad económica, la tasa de retorno del capital, el margen de beneficios y la rentabilidad. Además, por el origen de la teoría de la agencia, todos estas variables son generalmente utilizados cuando la investigación se apoya en este soporte. Finalmente, en el ámbito de la empresa familiar las investigaciones se han fundamentado en variables económico-financieras, por lo que las consideramos un referente claro en esta área (Rutheford et al., 2008, Dyer, 2006; Chrisman, Chua, Pearson y Barnett, 2012), por ello proponemos la siguiente hipótesis:

H₄: Las variables económico-financieras son un indicador apropiado del rendimiento de las empresas familiares.

2.4. La consideración del carácter familiar

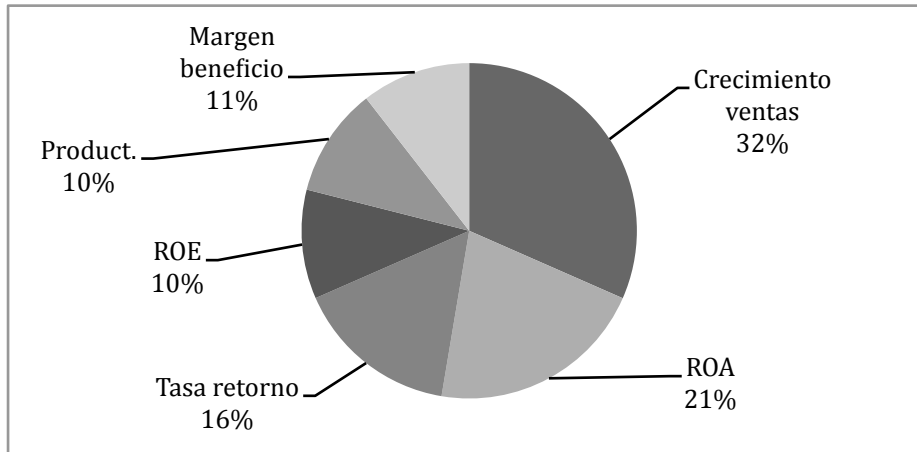
El carácter familiar de estas empresas hace necesario utilizar indicadores adicionales que ayuden a identificar la percepción de éxito familiar. Trabajos considerados como referente en la materia, si bien han procurado proporcionar un marco teórico sólido a la investigación, cuando ha llegado la hora de medir el rendimiento han renunciado al carácter familiar de la empresa y la han tratado como si de cualquier otra organización se tratara, desentendiéndose de los objetivos no económicos de la familia.

Por ello, cuando analizamos el rendimiento en la empresa familiar, tenemos que incorporar indicadores de carácter empresarial y familiar. Así, Hienerth y Kessler (2006) afrontan el problema de la medición del éxito en la empresa familiar basándose en el enfoque de configuraciones. En sus conclusiones señalan, en primer lugar, que utilizar una medida aislada del éxito sobre la base del crecimiento de las ventas es ambigua y está influida por diferentes factores externos, como tamaño de la compañía, edad y sector industrial, siendo más fiable el modelo de configuraciones pues no tiene estas influencias. En segundo lugar manifiestan que, al emplear el modelo de configuraciones en la estimación del éxito, se evita un sesgo positivo en la medición efectuada por los propietarios. Concretamente, el modelo empleado por Hienerth y Kessler (2006) está compuesto por 22 ítems relacionados con dirección, recursos, ambiente y emprendedores.

Por su parte Sorenson (2003) elabora un amplio indicador de rendimiento en la empresa familiar recogiendo numerosos aspectos socioemocionales, como la calidad de vida en el trabajo, la seguridad familiar, la independencia familiar, el tiempo para estar con la familia, la lealtad y apoyo a la familia, la unión familiar, el respeto al nombre, la lealtad a los clientes, mantener una buena imagen en su entorno, el interés familiar en los negocios, el desarrollo de

Figura 1

Medida del rendimiento en los estudios de empresa familiar.



Fuente: Rutheford et al. (2008)

Tabla 1

Indicadores de rendimiento en estudios de empresa familiar.

Autores	Año	Medida del rendimiento
Schultze, et al.	2001	Crecimiento ventas 5 años
Gómez-Mejía, Núñez y Gutiérrez	2001	Tirada de periódicos
Athanassiou et al.	2002	Resultados sociales, objetivos familiares, rendimiento financiero
Chrisman et al.	2003	Ingresos del año
Zahra	2003	Ventas, número de países donde vende
Anderson y Reeb	2003	ROA, Q de Tobins
Olson et al.	2003	Ingresos, percepción de éxito, retorno familiar, integridad funcional de la familiar
Chrisman, Chua y Litz	2004	Crecimiento de las ventas
Lee	2004	Rentabilidad, ratios operativos y financieros
Yammesri y Lodh	2004	Retorno del mercado y rentabilidad
Jasckiewick et al.	2005	Compras, retornos
Barontini y Caprio	2006	Q de Tobins, ROA
Rutheford, Muse y Oswald	2006	Ingresos, crecimiento de las ventas
Lee	2006	Crecimiento ingresos
Westhead y Howorth	2006	Crecimiento ingresos, personas empleadas, exportaciones, rentabilidad
Naldi et al.	2007	Percepción de rentabilidad frente a competidores
Levie y Lerner	2008	Tamaño de la organización, crecimiento de las ventas, crecimiento de los activos
Sciascia y Mazzola	2008	Crecimiento ventas, ingresos, beneficio neto, ROA ROE
Barnett, Eddleston y Kellermans	2009	Crecim.ventas, de cuota de mercado, del nº empleados, de rentabilidad; margen ventas
Sorenson et al.	2009	Evolución positiva del conocimiento, beneficio 5 años, cuota de mercado,
Kowalewsky, Talavera y Stetsyuk	2010	ROE, ROA, OROA
Molly, Laveren y Deloof	2010	Ratios de crecimiento de activos y ROA
Stockman, Lybaert, Voordeckers	2010	Crecimiento ventas, cash operacional, ROA
O'Boyle, Rutherford y Pollack	2010	Beneficio antes de intereses e impuestos
Bjuggren y Palmberg	2010	Marginal q (modelo Muellen y Reardon, 1993)
Sacristán-Navarro et al.	2011	ROA

Fuente: Elaboración propia a partir de Rutheford et al. (2008)

las habilidades de los hijos y la intención de emprender otros negocios. Más amplio es el estudio de Rutheford et al. (2008) que ofrece un sumario elaborado a partir de 23 estudios sobre empresa familiar en los que se mide el rendimiento, señalando que los indicadores empleados con más frecuencia por los investigadores son los que se recogen en la figura 1. A partir del trabajo de Rutheford et al. (2008) y Dyer (2006), hemos elaborado una tabla para ofrecer una visión actualizada de los indicadores de rendimiento empleados en la empresa familiar (tabla 1).

Observamos que la mayoría de artículos analizados plantean un modelo de influencia del carácter familiar en el rendimiento, pero, mientras se esfuerzan en identificar las peculiaridades de este carácter familiar y proporcionan un soporte teórico sólido, obvian que la dualidad familia empresa también afecta a la otra variable del modelo, es decir, al rendimiento que lo plantean como idéntico al de las empresa no familiares. Ciertamente, esta dualidad hace necesario medir la percepción que la familia tiene con respecto al negocio, teniendo en consideración que prestan atención a los valores familiares además de otros indicadores objetivos de rendimiento (Welsh y Klandt, 1997), por lo que para medir el rendimiento de las empresas familiares debemos

tener en consideración variables que recojan el carácter familiar. Chrisman et al. (2012) abordan en su trabajo esta idea apoyándose en la armonía familiar, en el estatus social y en la identidad familiar, pero el indicador resultante no es por sí solo una medida de rendimiento, pues puede ocurrir que la familia alcance sus objetivos, pero que la marcha de la empresa no sea la adecuada. A la hora de valorar el éxito de un negocio, la satisfacción es un indicador empleado frecuentemente en trabajos como los de Chand y Katou (2007), De Kok, Uhlaner y Thurik (2006) o el de Venter et al. (2005). Por ello, las variables que compondrán esta dimensión serán el grado de satisfacción de la familia con el negocio, el grado de satisfacción de los empleados familiares y el grado de satisfacción del sucesor o potencial sucesor. Para asegurarnos que la escala recoja las particularidades derivadas del carácter familiar, pretendemos contrastar la siguiente hipótesis:

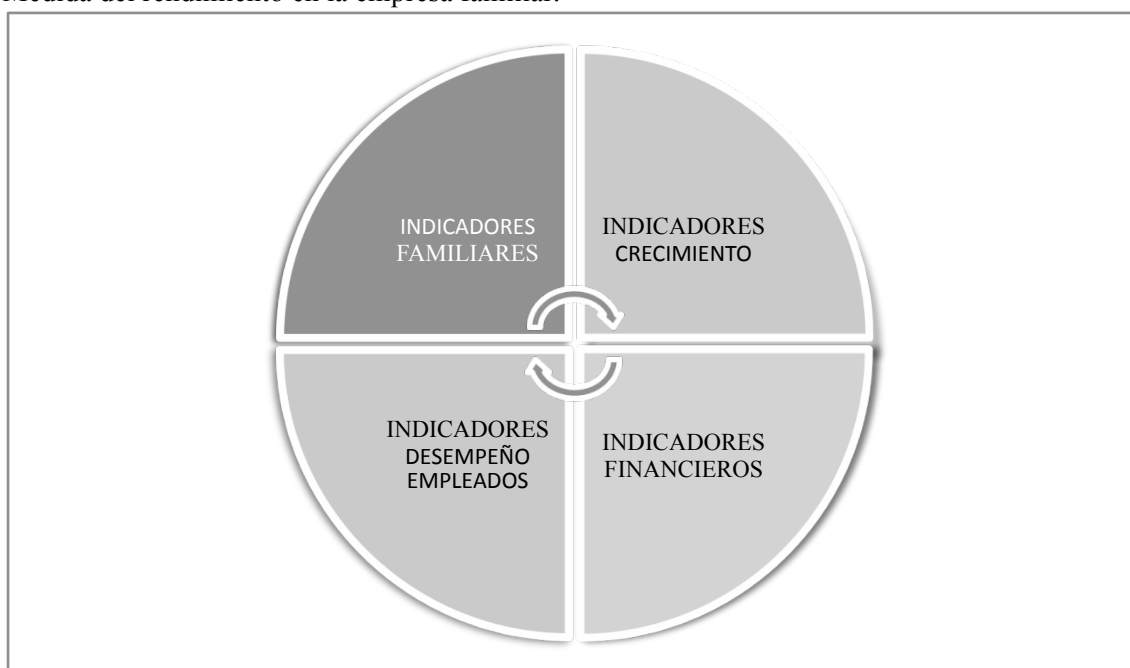
H₅: La medida el rendimiento de las empresas familiares incluye variables relacionadas con la familia.

En la figura 1 se presenta nuestra propuesta de investigación.

La propuesta recoge dos grupos de indicadores, el primero es de carácter empresarial e incluye: crecimiento, desempeño

Figura 2

Medida del rendimiento en la empresa familiar.



de los empleados y financieros. El segundo, por su parte, recoge aspectos derivados del carácter familiar. Además, la escala planteada presenta tres características, la primera es que recoge las ideas aportadas para la medida del rendimiento por distintos trabajos, la segunda es que contempla las expectativas sobre rendimiento de la familia y el concepto de ventaja competitiva aplicable cuando se emplea el familiness y los criterios en los que se sustenta la teoría de la agencia y la tercera es que incluye la dualidad de relaciones causadas por la interacción de empresa y familia. Entendemos que estas características la hacen adecuada para ser utilizada en investigaciones sobre empresa familiar. La idea de una escala multidimensional ha sido recogida en diferentes trabajos (Rutheford et al., 2008; Dyer, 2006; Sorenson, 2003; Hienerth y Kessler, 2006; Chrisman et al., 2010). No obstante, consideramos que este planteamiento teórico debe contrastarse empíricamente, por ello formulamos la siguiente hipótesis:

H₆: El indicador de rendimiento de las empresas familiares debe incluir el crecimiento, aspectos económico-financieros, el desempeño de los empleados y el carácter familiar de la empresa.

3. Análisis y resultados

3.1. Población y muestra

La población objeto de investigación son las empresas familiares españolas, utilizando la definición de Vallejo (2007): “aquella en la que los miembros de una familia tienen una participación suficiente en el capital para dominar la toma de decisiones y desean continuar a lo largo de distintas generaciones”.

La base de datos SABI de España es útil para el estudio de las empresas familiares (Rojo, Diéguez y López, 2011). En función del estudio previo de la composición de los órganos de gobierno y accionariado de las empresas los parámetros determinados, la población objeto de estudio quedó conformada por 4.450 empresas que en principio cumplían los requisitos para ser consideradas como familiares. No obstante, en

el cuestionario elaborado se incluyeron los ítems correspondientes que permitieron filtrar la información por si no estaba actualizada, identificando si la empresa estaba dirigida por miembros de la familia, si la mayoría del capital era propiedad familiar y si habían estado involucradas en la gestión más de una generación, conforme a la definición operativa de empresa familiar propuesta.

3.2. Obtención de la información

Para obtener la información hemos utilizado fuentes tanto primarias como secundarias. Los datos primarios se recogieron a través de un cuestionario telefónico, que previamente se envió un grupo de expertos para que valorasen la adecuación de los ítems al estudio y a los constructos formados. A partir de esta información se eliminaron aquellos ítems que éstos aconsejaron suprimir y se procedió a incluir otros que los expertos consideraron oportunos, de modo que tras una segunda ronda de entrevistas quedó conformado el cuestionario modificado, el cual fue sometido a un pre-test para evaluar su funcionamiento práctico. En los resultados de este pre-test no encontramos ninguna causa que obligara a nuevas modificaciones, por lo que procedimos a elaborar el cuestionario definitivo.

A través del procedimiento de encuesta telefónica en el tercer trimestre de 2009 se efectuaron 2.251 llamadas para conseguir 501 cuestionarios de respuesta válidos que conformaron finalmente la muestra. Las empresas pertenecen a diferentes sectores económicos, un 32,4% de las empresas eran del sector industrial, un 41,1% de servicios y minoristas y un 26,5% empresas de otros sectores. El tamaño promedio medido en número de empleados fue 205 y la edad media 32 años. Por lo que respecta a la generación, un 26% de las compañías estaban en la primera generación, un 51% en la segunda, un 18% en la tercera y un 5% se encontraban en la cuarta o posterior generación. Las empresas de la muestra tienen una productividad media de 4,8%. Las variables de control han sido: edad de

la empresa, número de trabajadores y generación en la que se encuentra.

Finalmente, el perfil del entrevistado fue gerente o directivo con mayor responsabilidad en la organización. En lo que respecta a los datos relativos a la dimensión rentabilidad (rentabilidad económica, tasa de retorno del capital, tasa de retorno de los activos y margen de beneficios) se han obtenido a partir del análisis de los balances y las cuentas de pérdidas y ganancias de cada una de las empresas que conformaron la muestra.

3.3. Metodología y medidas

La metodología que hemos empleado para construir el indicador de rendimiento de la empresa familiar ha sido el análisis causal mediante estructuras de covarianzas, concretamente el análisis factorial confirmatorio (AFC). El tamaño muestral empleado permite el mantenimiento de la estabilidad de la estructura de covarianza, necesario para poder aplicar este tipo de análisis (Bentler, 2006). Como paso previo a la estimación del modelo confirmatorio, procedemos a la evaluación de las escala analizando su dimensionalidad, fiabilidad y validez. La primera se ha comprobado mediante el análisis factorial exploratorio que pone de relieve la idoneidad de la agrupación de variables inicial, la fiabilidad mediante el coeficiente alpha de Cronbach y la validez mediante el AFC.

Así, la escala rendimiento de la empresa familiar queda conformada del siguiente modo: indicadores empresariales, donde se agrupan tres dimensiones: crecimiento ($\alpha=0,812$), que ya ha sido empleada por Carlson, Upton y Seaman (2008), Chand y Katou (2007), Huselid et al. (2005) y que incluye las siguientes variables: mejora de su índice de productividad en los tres últimos ejercicios; crecimiento de sus ventas en los tres últimos ejercicios; crecimiento de su cuota de mercado en los tres últimos ejercicios. Una segunda dimensión es el rendimiento de los empleados ($\alpha=0,611$), cuyos ítems proceden de los trabajos de Huselid et al. (2005), Hassam et al. (2006) e incluye los siguientes: compromiso de los empleados con la organización;

satisfacción con la organización; reducción del nivel de absentismo, reducción del índice de rotación. La tercera dimensión es la rentabilidad ($\alpha=0,701$) se han conformado con los siguientes ítems: rentabilidad económica, tasa de retorno del capital y tasa de retorno de los activos obtenidos del trabajo de Rutheford et al. (2008). Por otra parte, además de los empresariales, se ha incluido otro indicador de éxito familiar ($\alpha=0,774$) compuesto por los ítems: satisfacción de la familia; satisfacción de los empleados familiares; satisfacción del sucesor. Esta variables se han empleado en los trabajos de De Kok, Ublaner y Thurik (2006) y Venter et al. (2005).

Para el análisis de la validez convergente hemos agrupado las tres dimensiones de indicadores empresariales (que no están relacionados con el carácter familiar) en un primer constructo, con ello perseguimos determinar si el modelo de medida que hemos especificado, basado en las hipótesis teóricas y en el análisis factorial exploratorio previo, es consistente con la realidad. La validez convergente la hemos podido determinar a partir de los resultados del análisis factorial confirmatorio de segundo orden:

NNFI= 0,976

CFI= 0,979

IFI=0,981

MFI=0,998

RMSEA=0,038

De este modo conseguimos confirmar la primera, segunda, tercera y cuarta hipótesis. Posteriormente, hemos analizado la validez convergente del indicador relacionado con el carácter familiar, mediante el análisis factorial confirmatorio de primer orden cuyos resultados son los siguientes:

NNFI=0,877

CFI=0,901

IFI=0,941

MFI=0,822

RMSEA=0,055

De esta forma conseguimos confirmar la quinta hipótesis planteada. En ambos casos, observamos que los resultados de la estimación del ajuste son buenos conforme a los criterios de Kline (2005). Además, en el ajuste detallado, observamos que las relaciones establecidas en el modelo son estadísticamente significativas para un nivel de confianza del 95% ($t > 1,96$).

Para comprobar la validez discriminante hemos analizado las correlaciones existentes entre las dimensiones que miden distintos factores observando que el valor del coeficiente de correlación elevado al cuadrado no supera la varianza extraída del constructo, que esta varianza es superior a 0.5 y que la correlación entre distintos factores está por debajo del coeficiente alpha de Cronbach de los factores

4. Conclusiones y futuras líneas de investigación

A lo largo de nuestro estudio hemos detectado la necesidad que tienen las empresas familiares de un instrumento que les permita medir su rendimiento con indicadores propios, que no se limiten a los económicos y financieros, sino que avancen un paso más y se tengan en consideración variables, frecuentemente de naturaleza socioemocional, que proporcionen una idea de si la familia empresaria está alcanzando sus objetivos, ya que la particularidad de estas organizaciones se debe a la interacción de la familia y el negocio. Por tanto, el rendimiento en este tipo de organizaciones se debe cuantificar considerando esta dualidad y las dimensiones que la recogen

Tabla 2

Correlaciones entre variables y alpha de Cronbach (diagonal).

Factor	Media	Desviación típica	CRECIM.	DESEMP.	FINANC.	FAMILIA
CRECIM.	2,88	0,77	(0,812)			
DESEMP.	2,91	0,61	0,271	(0,611)		
FINANC.	2,14	0,81	0,185	0,283	(0,701)	
FAMILIA	3,21	0,77	0,466	0,298	0,332	(0,774)
Var. extr.	-	-	0,424	0,512	0,503	0,676

examinados. Al verificarse estas cuestiones entendemos que las escalas presentan validez discriminante. Los resultados de este análisis quedan recogidos en la tabla 2.

Tras validar las escalas de medida, el siguiente paso ha sido estimar la adecuación del modelo teórico con la información que hemos obtenido de la muestra elegida. Se ha empleado la técnica del AFC de tercer orden. Al llevar a cabo la estimación hemos obtenido los siguientes valores de los índices de bondad del ajuste: NNFI=0,873; CFI=0,902; IFI=0,903; MFI=0,829, siendo el error RMSEA 0,08. Estos resultados señalan la bondad del ajuste. Los resultados de la estimación nos han permitido validar la escala para la medida del rendimiento de las empresas familiares, con lo que queda confirmada la sexta hipótesis de la investigación.

son indicadores empresariales (crecimiento, desempeño de empleados y financieros) e indicadores propios del carácter familiar.

Estas dimensiones incluyen aquellos conceptos que consideramos indispensables para las investigaciones que proporcionen medidas de rendimiento de las empresas familiares. Si se emplea el familiness y los planteamientos del RBV se han de incluir variables que permitan cuantificar la ventaja competitiva. Por otro lado, numerosos autores (Delaney y Huselid, 1996; Huselid et al., 1997), han destacado la necesidad de incorporar en las mediciones variables relativas al rendimiento de las personas, pues proporcionan una visión de la situación de los recursos humanos en la organización que tan necesaria es para asegurar la buena marcha de la empresa.

Además de los conceptos anteriores, no podemos obviar los indicadores compuestos por ratios económico financieros como el retorno de

los activos, retorno de inversión, rentabilidad o la productividad. Son aceptados por numerosos investigadores que, como hemos observado en la revisión de la literatura, los emplean en sus estudios. Entendemos que estas mediciones son objetivas e incluye algunos aspectos interesantes para la empresa familiar como la retribución del capital, lo que ayuda a completar la visión que queremos ofrecer del rendimiento de estas organizaciones.

Aunque con las tres consideraciones que hemos expuesto estamos en condiciones de medir el desempeño de la empresa, hemos de recoger una medida que refleje los aspectos propios de las empresas familiares. De este modo, el aspecto más innovador de nuestro trabajo investigación es la incorporación a la escala rendimiento de variables que recogen aspectos específicos de las empresas familiares, como es la satisfacción de los miembros de la familia con la marcha de la empresa, la satisfacción de los empleados familiares con su situación y la satisfacción del sucesor o potencial sucesor con la carrera que está desarrollando dentro de la organización.

Es necesario apoyar las investigaciones sobre empresa familiar desarrollando constructos y medidas válidas y fiables (Pearson y Lumpkin, 2011). En este sentido, la principal contribución de nuestra investigación es que proporciona una escala comprobándose su fiabilidad y validez en una muestra de empresas familiares. Este instrumento nos permitirá medir y comparar el rendimiento en los trabajos efectuados sobre este tema. Dentro de la escala recogemos las aportaciones incorporadas en los últimos tiempos al enfoque de recursos y capacidades, especialmente, las relacionadas con el concepto de ventaja competitiva y de los planteamientos de la teoría de la agencia, sin perjuicio de su empleo con otros enfoques teóricos. Esta escala permitirá valorar las actuaciones desde muy diferentes ámbitos de la gestión de las empresas familiares, como la dirección, el gobierno, la sucesión, la organización de la empresa, la gestión de recursos humanos, la inversión o financiación.

Finalmente, queremos poner de manifiesto las limitaciones de una investigación de estas

características. Hubieran sido necesarias mayor número de variables relativas a la naturaleza socio emocional de la familia, además de las limitaciones derivadas de la recogida de información mediante encuestas. Por ello, se plantea la posibilidad de realizar un nuevo estudio incluyendo otras fuentes de información. Destacamos también la complejidad de obtener un indicador de rendimiento que cubra todas las expectativas, debería ser una escala con múltiples ítems. Como futuras líneas de investigación planteamos la posibilidad de incorporar variables medidas mediante series de datos que permitirían determinar la marcha de la empresa a lo largo del tiempo y no en un momento determinado.

Referencias

- Akdere, M. & Schmidt, S. (2007). Measuring the Effects of Employee Orientation Training on Employee Perceptions of Quality Management: Implications for Human Resources. *The Business Review, Cambridge*, 7(2), 336-343.
- Amit, R. & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Anderson, R. & Reeb, D. M. (2003). Founding family ownerships and firm performance: evidence from the S&P 500. *Journal of finance*, 58, 28-38.
- Athanassionu, N., Crittenden, W. F., Kelly, L. M., & Marquez, P. G. (2002). Founder centrality effects on the Mexican family firm's top management group: Firm culture, strategic vision and goals, and firm performance. *Journal of World Business*, 37, 139-150.
- Barnett, T., Eddleston, K., & Kellermanns, F. W. (2009). The Effects of Family Versus Career Role Salience on the Performance of Family and Nonfamily Firms. *Family Business Review*, 22(1), 39-52.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-110.
- Barontini, R. & Caprio, L. (2006). The effects on family control on family value and performance: evidence from continental Europe. *European Financial Management*, 12, 689-723.

- Basco, J. T. (2005). Comportamientos en la dirección y gobierno de la empresa familiar: Análisis empírico de profesionalización como continuidad de garantía. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.
- Bentler, P. M. (2006). EQS structural equations program manual. Encino, CA: Multivariate Software
- Bhatnagar, J. (2006). Measuring organizational learning capability in Indian managers and establishing firm performance linkage. *The Learning Organization*, 13(5), 416-433.
- Bjuggren, P. O. & Palmberg, J. (2010). The Impact of Vote Differentiation on Investment Performance in Listed Family Firms. *Family Business Review*, 23(4), 327-340.
- Brandenburger, A. & Stuart, H. (1996). Value-based business strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*, 5, 5-24.
- Carlson, D. S., Upton, N., & Seamans, S. (2006). The impact of human resources practices and compensation design on performance: An analysis of family-owned SME'S. *Journal of Small Business Management*, 44(4), 531-543.
- Chand, M. & Katou, A. (2007). The impact of HRM practices on organizational performance in the Indian hotel industry. *Employee Relations*, 29(6), 576-594.
- Chrisman, J. J., Chua, J., & Litz, R. (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., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267-293.
- De Carolis, D. & Deeds, D. L. (1999). The impact of stock and flows of organizational knowledge on firm performance. An empirical investigation of biotechnology industry. *Strategic Management Journal*, 20(10), 953-966.
- De Kok, J. M. P., Uhlaner, L. M., & Thurik, A. R. (2006). Professional HRM Practices in family owned-management enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 441-460.
- 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), 949-971.
- Dyer, W. G. (2006). Examining the "Family Effect" on Firm Performance. *Family Business Review*, 19(4), 253-261.
- Gómez-Mejía, L., Núñez, M., & Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44(1), 81-95
- Gómez-Mejía, L., Takacs, K., Núñez, M., Jacobson, K., & Moyano, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Habbershon, T. G., William, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.
- Hassan, M., Hagen, A., & Daig.I. (2006). Strategic human resources as a strategic weapon for enhancing labor productivity. *Strategic Management Journal*, 5, 75-96.
- Hienert, C. & Kessler, A. (2006). Measuring Success in Family Businesses: The Concept of Configurational Fit. *Family Business Review*, 19(2), 115-134.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Huselid, M. A., Becker, B. E., & Beatty, R. (2005). The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy. Harvard Business School: Boston.
- Jaskiewicz, P., González, V. M., Menendez, S., & Dirk, S. (2005). Long-Run IPO Performance Analysis of German and Spanish Family-Owned Businesses. *Family Business Review*, 18(3), 179-202.
- Kline, R. B. (2005). Principles and practice of structural equation modeling. John Wiley: New York.
- Kowalewski, O., Talavera, O., & Stetsyuk, I. (2010). Influence of Family Involvement in Management and Ownership on Firm Performance: Evidence From Poland. *Family Business Review*, 23(1), 45-59.
- Lee, J. (2004). The effects of family ownerships and management on firm performance. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 69, 46-53.

- Lee, J. (2006). Impact of Family Relationships on Attitudes of the Second Generation in Family Business. *Family Business Review*, 19(3), 175.
- Leiblein, M. (2011). What Do Resource and Capability-Based Theories Propose? *Journal of Management*, 37(1), 909-932.
- Levie, J. & Lerner, M. (2009). Resource Mobilization and Performance in Family and Nonfamily Businesses in the United Kingdom. *Family Business Review*, 22(1), 25-38.
- Li, Y., Zhao, Y., & Liu, Yi. (2006). The relations between HRM, technology innovation and performance in China. *International Journal of Manpower*, 27(7), 679-697.
- Liao, Y. (2006). The effect of fit between organizational life cycle and human resources management control on firm performance. *Journal American Academy of Business*, 8(1), 192-208.
- Marques, D. & Simon, F. (2006). The effect of knowledge management practices on firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 10(3), 143-156.
- Minichilli, A., Corbetta, G., & MacMillan, I. C. (2010). Top Management Teams in Family-Controlled Companies: 'Familianness', 'Faultlines', and Their Impact on Financial Performance. *Journal of Management Studies*. 47(2), 205-222.
- Molly, V., Laveren, E., & Deloof, M. (2010). Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance. *Family Business Review*, 23(2), 131-147.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Karin, S. b., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, 20(1), 33-43.
- Núñez-Cacho, P. y Grande, F. (2012). El desarrollo de los recursos humanos a través del mentoring: el caso español. *Intangible Capital*, 8(4), 61-71.
- Núñez-Cacho, P. Grande, F. y Pedrosa, C. (2012). "Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career. *Universia Business Review*, 34 (in press).
- O'Boyle, E. H., Rutherford, M. W., & Pollack, J. M. (2010). Examining the Relation Between Ethical Focus and Financial Performance in Family Firms: An Exploratory Study. *Family Business Review*, 23(4), 310-326.
- Olson, P. D., Zuicker, V. S., Sharon, M. D., & Stafford, K. (2003). The impact of the family and the business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 639-666.
- Pearson, A. W. & Lumpkin, G. T. (2011). Measurement in family business research: How do we measure up? *Family Business Review*, 24(4), 287-291.
- Peteraf, M. A. & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24, 309-323.
- Powers, T. & Hahn, W. (2002). Skill and resources based competitive methods: impact on firm performance. *Journal of Services Marketing*, 16(2), 113-122.
- Rojo, A., Diéguez, J., & López, P. (2011). La importancia del concepto de Empresa Familiar en investigación: utilización de la base de datos SABI para su clasificación. *Revista de Empresa Familiar*, 1(1), 53-67.
- Rutherford, M. W., Muse, L. A., & Oswald, S. L. (2006). A new perspective of the developmental model for family business. *Family Business Review*, 19(4), 317-326.
- Rutherford, M. W., Kuratko, D. F., & Holt, A. T. (2008). Examining the Link Between "Familianness" and Performance: Can the F-PEC Untangle the Family Business Theory Jungle? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1089-1109.
- Sacristán, M., Gómez, S., & Cabeza, L. (2011). Family Ownership and Control, the Presence of Other Large Shareholders, and Firm Performance: Further Evidence. *Family Business Review*, 24(1), 71-93.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. (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.
- Sciascia, S. & Mazzola, P. (2008). Family Involvement in Ownership and Management: Exploring Nonlinear Effects on Performance. *Family Business Review*, 21(4), 331-345.
- Sorenson, R. (2003). Family Business Gathering 2001, The Holistic Model: Destroying Myths and Creating Value in Family Business. *Family Business Review*, 16(3), 224-226.

- Sorenson, R. & Bierman, L. (2009). Family Capital, Family Business, and Free Enterprise. *Family Business Review*, 22, 193-195.
- Stockmans, A., Lybaert, M., & Coordeckers, W. 2010. Socioemotional Wealth and Earnings Management in Private Family Firms. *Family Business Review*, 23(3), 280-294.
- Vallejo, M. C. (2007). What a family business? A discussion of an integrativa and operational definition. *Entrepreneurship and Small Business*, 4(4), 473-488.
- Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2005). The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses. *Family Business Review*, 18(4), 283-304.
- Walkers, G. (2004). *Modern Competitive Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Wang, D., Tsui, A., & Yichi Zang, L. (2003). Employment relationships and firm performance: evidence from a emergent economy. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 511-529.
- Welsh, H. & Klandt, H. (1997). *International Entrepreneurship and Small Business Biography*, 2nd ed. Chicago: De Paul University.
- Westhead, P. & Howorth, C. (2006). Ownership and Management Issues Associated With Family Firm Performance and Company Objectives. *Family Business Review*, 19, 301-317.
- Yammeesri, J. & Lodh, S. C. (2004). Is family ownerships a pain of gain to firm performance? *Journal of American Academy of Business*, 4, 263-289.
- Zahra, S. A. (2003). International expansion of US manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18, 495-512.