



REVISTA DE EMPRESA FAMILIAR

Artículos

-
- Antonio J. Carrasco Hernández, Gregorio Sánchez Marín, Ángel L. Meroño Cerdán / Prácticas de Recursos Humanos en la Empresa Familiar: profesionalización y efecto sobre el desempeño 9
- Juan Ortín García, Pedro Juan Martín Castejón, Carmina Pérez Pérez / La cultura del conflicto en la empresa familiar 25
- Antonio Duréndez Gómez-Guillamón, Domingo García Pérez de Lema, Teresa Mariño Garrido / El Mercado Alternativo Bursátil: una novedosa oportunidad para las empresas familiares de Andalucía 37
- Pilar Ortiz García, Ángel Olaz Capitán, Juan Monreal Martínez / Familia y Capital Cultural. La perspectiva del familiness 47
- Marta Gutiérrez Sastre / Emprendimiento familiar inmigrante: el caso de las mujeres chinas en España 61
-

Vol. 4, No. 2, NOVIEMBRE 2014



REVISTA DE EMPRESA FAMILIAR

Edita: Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Málaga, Málaga (España).

www.catedradeempresafamiliar.uma.es

Contacto

revistadeempresafamiliar@uma.es

Departamento de Economía y Administración de Empresas

Fac. de CC. Económicas y Empresariales. Dpcho. 4409.

C/ El Ejido, 7, 29071, Málaga (España)

Edición semestral

La Revista de Empresa Familiar edita dos números al año, en Mayo y en Noviembre. La revista no se identifica necesariamente en los juicios y opiniones de sus colaboradores a quienes corresponde en exclusiva la responsabilidad de los mismos.

Todos los artículos de esta revista son originales e inéditos y han sido sometidos a valoración realizada por expertos externos a la entidad editora de la revista y a su consejo de redacción

Prohibida la reproducción total o parcial, del contenido de esta revista sin citar su procedencia.

Ejemplar gratuito. Prohibida su venta.

ISSN: 2174-2529

Depósito Legal: MA920-2011

Revista de Empresa Familiar en versión electrónica

La revista científica Revista de Empresa Familiar se publica también en versión electrónica donde está accesible el contenido de todos los artículos.

www.revistadeempresafamiliar.uma.es

CONSEJO EDITORIAL / ADVISORY COUNCIL

Consejo Editorial de Honor / Honor Advisory Council

Presidente de Honor

Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos
Presidente del Banco Santander

Presidentes

Adelaida de la Calle Martín
Universidad de Málaga

José Antonio Cristóbal Álvaro
Director Santander
Universidades Andalucía

Jaime Gil Aluja
Real Academia de Ciencias
Económicas y Financieras

Francisca Parra Guerrero
Universidad de Málaga

Vicepresidentes

Juan Francisco Corona Ramón
Instituto de la Empresa Familiar

José Ángel Narváez Bueno
Universidad de Málaga

*Víctor Fernando Muñoz
Martínez*
Universidad de Málaga

Antonio G. Leal Millán
Universidad de Sevilla

Carmen Barroso Castro
Universidad de Sevilla

José Luis Galán González.
Universidad de Sevilla

Mário Lino Barata Raposo
Universidad da Beira Interior

Vocales

Carlos A. Benavides Velasco
Universidad de Málaga

Cristina Quintana García
Universidad de Málaga

Mario Carranza García-Mier
Asociación Andaluza de la
Empresa Familiar

Comité Editorial / Editorial Board

Editor jefe / Editor in Chief

Vanesa F. Guzmán Parra
Universidad de Málaga

Editores asociados / Associate Editors

Fernando Casado Juan
Universidad de Barcelona

Alfonso Cebrián Díaz
Universidad Politécnica de
Catalunya

Anna María Gil Lafuente
Universidad de Barcelona

F. Javier Maqueda Lafuente
Universidad del País Vasco

Antonio Navarro García
Universidad de Sevilla

José Roberto Vila Oblitas
Universidad de Málaga

Secretarios / Secretaries

Aitor Maqueda Solorzano
Universidad Carlos III de Madrid

Martyna Bryla
Universidad de Málaga

Comité Científico / Editorial Advisory Board

- Isabel María Abad Guerrero*. Universidad de Málaga
- Pilar Alarcón Urbistondo*. Universidad de Málaga
- Benjamín del Alcazar Martínez*. Universidad de Málaga
- Ana Rosa del Águila Obra*. Universidad de Málaga
- Rubén Arrondo García*. Universidad de Oviedo
- José Daniel Barquero Cabrero*. ESERP Business School
- Mario Barquero Cabrero*. Universidad Rey Juan Carlos, Madrid
- Rodrigo Basco*. Universidad Complutense de Madrid
- Helena Maria Batista Alves*. Universidad da Beira Interior
- Patricia Benavides Velasco*. Universidad de Málaga
- Christian Berger Vachon*. Université Claude Bernard Lyon 1
- Guillermo Bermúdez González*. Universidad de Málaga
- María Katuska Cabrera Suárez*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
- José Carlos Casillas Bueno*. Universidad de Sevilla
- Rodolfo Cremer Alarcón*. Universidad San Ignacio de Loyola (Perú)
- Carlos De las Heras Pedrosa*. Universidad de Málaga
- Julio Dieguez Soto*. Universidad de Málaga
- Ignacio Gallego Domínguez*. Universidad de Córdoba
- Yüksel Ekinci*. Oxford Brookes University
- Alejandro Escudero Yerro*. École Supérieure des Sciences Commerciales d'Angers (Francia)
- Miguel Ángel Gallo*. IESE, Barcelona
- Jaime Gil Lafuente*. Universidad de Barcelona
- Eva María González Robles*. Universidad de Málaga
- María Jesús Hernández Ortiz*. Universidad de Jaén
- Juan Hernangómez Barahona*. Universidad de Valladolid
- Carmina Jambrino Maldonado*. Universidad de Málaga
- M^a Concepción López Fernández*. Universidad de Cantabria
- Daniel Lorenzo Gómez*. Universidad de Cádiz
- Virginia Llorente Muñoz*. Universidad de Málaga
- Sara Llovera Laborda*. Universitat Politècnica de Catalunya
- Tomislav Mandakovic*. Andreas School of Business Barry University (Miami)
- Joaquim Majo Fernández*. Universitat de Girona
- João José de Matos Ferreira*. Universidad da Beira Interior
- Rocío Martínez Jiménez*. Universidad de Jaén
- Horacio Meléndez*. Universidad Católica de Argentina
- Ángel Luis Meroño Cerdán*. Universidad de Murcia
- Víctor Molero Ayala*. Universidad Complutense de Madrid
- Sebastián Molinillo Jiménez*. Universidad de Málaga
- María Jesús Moreno Domínguez*. Universidad de Huelva
- Fernando Olivares*. Universidad de Alicante.
- Lourdes Eugenia Osorio Bayter*. Universidad Autónoma de Occidente de Cali (Colombia)
- Antonio Padilla Meléndez*. Universidad de Málaga
- María José Pérez Rodríguez*. Universidad Complutense de Madrid
- Alfredo Rocafort Nicolau*. Universidad de Barcelona
- José Javier Rodríguez Alcaide*. Universidad de Córdoba
- Lázaro Rodríguez Ariza*. Universidad de Granada
- Alfonso A. Rojo Ramirez*. Universidad de Almería
- Juan Carlos Rubio Romero*. Universidad de Málaga
- Aurora Ruiz Rua*. Inter-American Development Bank. Washington, D.C. USA
- Salvador Rus Rufino*. Universidad de León
- Juan Soriano Llobera*. Universitat Politècnica de Catalunya
- Jorge Talavera Traverso*. Universidad ESAN (Perú)
- Sergio Olavarrieta*. Escuela de Negocios. Universidad de Chile
- Adolfo Vázquez Sánchez*. Universidad de Sevilla
- Georgina Whyatt*. Oxford Brookes University

ÍNDICE

Artículos

- Antonio J. Carrasco Hernández, Gregorio Sánchez Marín, Ángel L. Meroño Cerdán / Prácticas de Recursos Humanos en la Empresa Familiar: profesionalización y efecto sobre el desempeño.....9*
- Juan Ortín García, Pedro Juan Martín Castejón, Carmina Pérez Pérez / La cultura del conflicto en la empresa familiar.....25*
- Antonio Duréndez Gómez-Guillamón, Domingo García Pérez de Lema, Teresa Mariño Garrido / El Mercado Alternativo Bursátil: una novedosa oportunidad para las empresas familiares de Andalucía.37*
- Pilar Ortiz García, Ángel Olaz Capitán, Juan Monreal Martínez / Familia y Capital Cultural. La perspectiva del familiness.....47*
- Marta Gutiérrez Sastre / Emprendimiento familiar inmigrante: el caso de las mujeres chinas en España.....61*

CONTENTS

Papers

Antonio J. Carrasco Hernández, Gregorio Sánchez Marín, Ángel L. Meroño Cerdán / Human Resource Practices in the Family Firms: professionalization and effects on firm performance.....9

Juan Ortín García, Pedro Juan Martín Castejón, Carmina Pérez Pérez / The culture of conflict in family business25

Antonio Duréndez Gómez-Guillamón, Domingo García Pérez de Lema, Teresa Mariño Garrido / The Spanish Alternative Stock Market: a new opportunity for family firms.....37

Pilar Ortiz García, Ángel Olaz Capitán, Juan Monreal Martínez / Family and Cultural Capital. The perspective of familiness47

Marta Gutiérrez Sastre / Immigrant family business: the Chinese women in Spain.....61

NOTA DEL EDITOR

El equipo editorial de la Revista de Empresa Familiar ha decidido que con la finalidad de aumentar la difusión de la revista y su impacto a partir del año 2015 publicará todos sus trabajos en inglés. No obstante se aceptarán manuscritos en inglés, español y portugués para su evaluación. En el caso de los artículos en español o portugués una vez recibida la decisión editorial positiva los autores deberán realizar la submisión del manuscrito definitivo en inglés para que pueda ser publicado.

La indexación de la revista por parte de Proquest y Ebsco ha supuesto un impulso importante. Actualmente la revista está en proceso de indexación en Scopus. Los manuscritos enviados a la revista siguen una progresión creciente por lo que queremos dar las gracias por la confianza depositada en la revista de todos los autores que hacen posible este proyecto.

La Revista de Empresa Familiar figura en las siguientes bases de datos (ordenadas según fecha de registro):

- PROQUEST
- EBSCO
- ECONLIT (American Economic Association)
- ISOC. Bases de datos Bibliográficas del CSIC
- Base de datos CSIC (Revistas de CC. Sociales y Humanidades)
- Latindex. Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
- DICE. Difusión y Calidad Editorial de las Revistas Españolas de Humanidades y Ciencias Sociales y Jurídicas
- RESH Revistas Españolas de Ciencias Sociales y Humanidades
- Miar. Matriu d'Informació per a l'Avaluació de Revistes
- Copernicus. Journals Master List
- PKP Public Knowledge Project
- E-journals list. Vrije Universiteit Brussel
- Electronic Journals Index. Dr. Martin Luther King, J.R. Library. San José State University
- Scholar Google
- DOAJ
- Cabells
- Dialnet

Bases de datos de bibliotecas:

- Rebiun. Red de Bibliotecas Universitarias
- Kun Shan University
- The New School libraries
- CYUT Library Database. Chao Yung University of Technology
- Ohsu Library

Queremos finalizar esta carta editorial dando las gracias a los autores, revisores y todas las personas e instituciones que han hecho posible el avance y consolidación de este proyecto.

Vanesa F. Guzmán Parra
Editora de la Revista de Empresa Familiar

PUBLICATION ETHICS AND PUBLICATION MALPRACTICE STATEMENT

Our Ethic statements are based on COPE's (Committee On Publication Ethics) Best Practice Guidelines for Journal Editors (http://publicationethics.org/files/u2/New_Code.pdf)

1. Publication and authorship:

It is forbidden to publish the same research in more than one journal. Authors must not submit a manuscript to more than one journal simultaneously. The Authors should state that they have written an entirely original work and that the data are real and authentic.

Any sources of financial support must be mentioned or acknowledged in the paper.

It must be stated that there is not any plagiarism and fraudulent data in the work. If the Authors have used the work and/or words of others, this has been appropriately cited or quoted. Third party information and results cannot be used without explicit and authorized mention of the source.

In the paper, Authors should cite or quote previous publications, dealing with the same subject or related to the results presented. The list of references must contain all cited publications.

2. Author's responsibilities:

Authors must not submit a manuscript being under reviewed in another place for publication, nor submit the manuscript elsewhere while being under reviewed in *Revista de Empresa Familiar*. The manuscript must not be previously published or accepted for publication in another place, either a portion of a paragraph or exhibits, or a manuscript in another language. If the manuscript contains information which overlap with the previously published works, in press, or under deliberation for publication elsewhere, the author must cite this work in the manuscript.

All Authors mentioned in the paper must have significantly contributed to the research. All co-authors of the research paper should have made significant contributions to the work and shared accountability for the results.

Authors need to ensure that all data in the submitted article are real and authentic.

The manuscript must be free from any kind of plagiarism, falsification, or fabrications. Also, Self-plagiarism is not acceptable in any case. Authors should minimize recycling their previous writings. If recycling is inevitable, the author should reference the previous writings in the manuscript. Authors must clearly cite their own works. Such self-referencing should be phrased discreetly to avoid compromising the double-blind review process.

Authors are required to provide a complete list of references cited in their paper. If authors received any financial support to conduct the research that is reported in the submitted paper, they should provide the information.

Authors should avoid any kind of conflicts of interest or the presence of conflicts of interest throughout the research process.

Revista de Empresa Familiar imposes a double-blind review process, wherein authors do not recognize the reviewers and vice versa. Authors are obliged to participate in peer review process. Authors should respect the confidentiality of the review process and should not reveal themselves to reviewers and vice versa.

The corresponding author who submits a manuscript to *Revista de Empresa Familiar* should keep all the co-authors of the submission process and the results of the reviewing.

Revista de Empresa Familiar holds the copyright of all published articles. As such, authors should ask for consent to publish their article (or a selection from the article) elsewhere.

All authors are obliged to provide retractions or corrections of mistakes.

3. Peer review / responsibility for the reviewers:

Reviewers should have no conflict of interest with respect to the research, the authors and/or the research funders. Specifically, Referees should not review manuscripts authored or co-authored by a person with whom the referee has a close personal or professional relationship.

Reviewers must alert the editor if a manuscript contains plagiarized material, falsified or manipulated data. They must inform the editor of any similarity between the submitted manuscript and another either published or under consideration by another journal.

Reviewed articles should be treated confidentially. Reviewers must ensure that all unpublished data, information, interpretation and discussion in a submitted article remain confidential. The manuscript should not be shown to, disclosed to, or discussed with others.

Reviewers' judgments should be objective and relevant, published work that is not yet cited should be point out, where appropriate.

When peer-review process is complete, reviewers must destroy/erase the manuscript and before starting the process they must inform the editor should they be unqualified to review the manuscript, or lack the time to review the manuscript, without undue delay. Reviewers must not retain or copy the submitted manuscript in any form.

4. Editorial responsibilities:

The sole responsibility for acceptance or rejection of a manuscript rests with the editor. Responsible exercise of this duty requires that the editor seek advice from reviewers, chosen for their expertise and good judgment, as to the quality and reliability of manuscripts submitted for publication.

The editor and members of the editor's staff will have no conflict of interest with respect to articles they reject/accept. Editorial decisions are based on the relevance of a manuscript to the journal and on the manuscript's originality, quality, and contribution to evidence about relevant questions.

The editor and members of the editor's staff should not disclose any information about a manuscript under consideration to anyone other than those from whom professional advice is sought.

An editor should respect the intellectual independence of authors.

Unpublished information, arguments, or interpretations disclosed in a submitted manuscript should not be used in an editor's own research except with the consent of the author. When a manuscript is so closely related to the current or past research of an editor as to create a conflict of interest, the editor should arrange for some other qualified person to take editorial responsibility for that manuscript.

The editor and members of the editor's staff must preserve anonymity of reviewers.

If any error is discovered in a paper after publication, corrections will be published in the next issue or as soon as the publisher and author, both agree to the proposed changes.

5. Publishing ethics issues:

The editorial board vows to monitor/safeguard publishing ethics as stated in the Committee on Publication Ethics (COPE) guideline resources at <http://publicationethics.org/resources/guidelines> and the Publication Ethics Resource Kit (PERK) at <http://www.elsevier.com/editors/perk/about-perk>

Journal editors should consider retracting a publication if:

a) They have clear evidence that the findings are unreliable, either as a result of misconduct or honest error.

b) The findings have previously been published elsewhere without proper cross-referencing, permission or justification (i.e. cases of redundant publication)

c) It constitutes plagiarism or reports unethical research.

Editors have to take responsibility for every research they publish and should have procedures to ensure the quality of the material they publish and maintain the integrity of the published record.

Research funders and sponsors should not be able to veto publication of findings that do not favour their product or position. Researchers should not enter agreements that permit the research sponsor to veto or control the publication of the findings.

Editors should always be willing to publish corrections, clarifications, retractions and apologies when needed. If an author notices a significant error or inaccuracy in his/her own published work, it is the author's responsibility to promptly notify the journal editor and cooperate with the editor to retract or correct the paper. If the editor got notice from a third party that a published work contains a significant error, the author should collaborate accordingly in retracting or correcting the paper.

Revista de Empresa Familiar is committed to only publishing manuscripts that are free from any plagiarism and that contain no fraudulent data.

Prácticas de Recursos Humanos en la Empresa Familiar: profesionalización y efecto sobre el desempeño

Human Resource Practices in the Family Firms: professionalization and effects on firm performance.

Antonio J. Carrasco Hernández^{a*} · Gregorio Sánchez Marín^a · Ángel L. Meroño Cerdán^a

^a*Departamento de Organización de Empresas y Finanzas, Universidad de Murcia*

DATOS ARTÍCULO

Historial:

Recibido 02-07-2014

Aceptado 30-10-2014

Palabras clave:

Empresa familiar

Prácticas de recursos

humanos

Desempeño organizativo

Códigos JEL:

M14, G34

RESUMEN

La influencia de la familia en las estructuras de gestión del capital humano de la empresa crea un marco único y diferente, con importantes implicaciones en términos de eficiencia. En este trabajo se examina la orientación de las principales prácticas de recursos humanos –selección, formación y retribución- y sus efectos sobre el desempeño organizativo en función de la presencia de la familia en la propiedad y dirección del negocio. Utilizando una muestra de 500 empresas españolas, los resultados indican que en las empresas de dirección familiar se aplican unas prácticas de recursos humanos menos formalizadas y profesionalizadas que en las empresas familiares de dirección externa. Asimismo, se comprueba una contribución de las prácticas de recursos humanos a través de la selección que se encuentra moderada negativamente por el carácter familiar.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 02-07-2014

Accepted 30-10-2014

Keywords:

Family Firm

Human resource practices

Firm performance

JEL codes:

M14, G34

ABSTRACT

Family involvement creates a unique and idiosyncratic setting in managing human capital influencing firm performance. This paper examines the orientation of the main HR practices – selection, training and compensation – and their effects on firm performance based on the presence of the family in ownership and management. On a sample of 500 Spanish companies, the results indicate that the human resource practices carried out by family owned managed firms are generally less formalized and professionalized than those applied by externally family managed firms. Additionally, it has been found that the contribution of human resource practices through the selection process is negatively moderated by the family involvement

* *Autor de contacto.*

Correos electrónicos: antonioc@um.es, gresanma@um.es, angelmer@um.es

1. Introducción

La gestión de los recursos humanos en la empresa familiar es una tarea compleja, en un escenario en el que las relaciones entre propietarios, directivos, empleados y familia no están claramente delimitadas en términos de autoridad y responsabilidades (Leon-Guerrero et al., 1998; Reid et al., 2000). La influencia de la familia en las estructuras de gestión del capital humano crea un marco idiosincrásico, que hace diferente a la empresa familiar con respecto a la no familiar (Astrachan y Kolenko, 1994; Chrisman et al., 2005; Cruz et al., 2011), con posibles implicaciones tanto positivas como negativas en términos de desempeño organizativo, dependiendo de las preferencias que la empresa familiar muestre en relación con los intereses económicos del negocio o el bienestar de la familia (Schulze et al., 2001; Gomez-Mejia et al., 2007; Eddleston y Kellermans, 2007).

La revisión de la literatura desvela, en efecto, una diferenciación en el diseño de las prácticas de recursos humanos entre empresas familiares y no familiares según la preponderancia de objetivos económicos y/o no económicos. Por ejemplo, Reid y Adams (2001) y De Kok et al. (2006), examinando un conjunto de prácticas de recursos humanos –selección, formación, desarrollo de carrera, evaluación y retribución–, encuentran que en las empresas familiares se aplican de forma menos formalizada que en la empresa no familiar, evitando criterios empresariales complejos. Asimismo, los hallazgos de los estudios que se han centrado en prácticas concretas de recursos humanos también son coherentes con estos planteamientos. Las empresas familiares suelen utilizar criterios de selección basados en el encaje de la cultura y valores de la organización (Gersick et al. 1997; Dyer y Montersen, 2006), poniendo más énfasis en acciones informales de formación para sus empleados y más orientadas a largo plazo (Kotey y Folker, 2007; Harris y Reid, 2008) y apostando por una retribución más tradicional y de carácter fijo, que apoye la equidad interna como criterio para recompensar y motivar a sus empleados (Anderson y Reeb, 2003; Carrasco-Hernandez y Sanchez-Marin, 2007).

Estos hallazgos apuntan, en principio, a que las prácticas de recursos humanos responden a la idiosincrasia de las empresas familiares. Con las decisiones adoptadas en recursos humanos se pretende optimizar una función de utilidad económica en las empresas no familiares, mientras que en las empresas familiares se busca un equilibrio entre el desempeño económico y no económico en el

negocio (Gomez-Mejia et al, 2007). En el caso de las empresas familiares, este equilibrio viene motivado por la necesidad de implicar y comprometer social y emocionalmente al empleado para que contribuya a la supervivencia y preservación de la empresa familiar –o de los valores y cultura familiar en la empresa– (Berrone et al., 2010; Gomez-Mejia et al., 2011).

Sin embargo, varios aspectos ponen en duda estas evidencias. En primer lugar, no todos los estudios han evidenciado las relaciones en el mismo sentido. Así, por ejemplo, Miller et al. (2008) encuentran que las empresas familiares aplican, en mayor medida que las no familiares, ciertas prácticas “económicamente eficientes” de recursos humanos. Estos autores encuentran que las prácticas de formación adoptadas por las empresas familiares tienen mayor impacto económico y desarrollan más las habilidades específicas de los empleados. En segundo lugar, las dudas se acrecientan si se tiene en cuenta que, salvo contadas excepciones (Reid y Adams, 2001; De Kok et al., 2006), la mayoría de estudios han tratado las prácticas de recursos humanos en la empresa familiar de manera aislada, sin concebir un escenario conjunto en el que se consideren las interrelaciones entre prácticas por lo que los hallazgos, muchas veces, son circunstanciales y muy contextualizados. Por ejemplo, Cruz et al., (2010) señalan que las prácticas de selección de empleados en la empresa familiar, al ser habitualmente más adaptativas e informales, podrían producir efectos negativos ex-ante derivados de una selección adversa que minore la eficiencia de las subsiguientes prácticas de formación, desarrollo y retribución.

Poco se conoce, por tanto, acerca de si las prácticas de recursos humanos en la empresa familiar están más o menos orientadas a objetivos económicos frente a no económicos (continuidad y preservación de la riqueza familiar en la empresa) y cómo dicha orientación condiciona el mantenimiento de un capital humano eficiente que aporte al desempeño organizativo. En este sentido, ni siquiera las más recientes investigaciones meta-analíticas (Van Essen et al., 2011; Sacristan-Navarro et al., 2011) llegan a conclusiones definitivas sobre el efecto –positivo o negativo– sobre el desempeño de la orientación en la toma de decisiones de empresas familiares frente a no familiares, incluyendo los aspectos relacionados con la gestión de sus recursos humanos.

Por ello, este trabajo se enmarca en la necesidad de realizar nuevas investigaciones que contribuyan a

incrementar el conocimiento en relación con las diferencias e interrelaciones de las principales prácticas de recursos humanos (selección, formación y retribución) en el contexto de la mayor o menor coincidencia de intereses de propiedad y dirección y los potenciales problemas asociados al predominio de la dimensión familiar y/o empresarial que se contemplan desde la teoría de la agencia (Schulze et al., 2001; Chrisman et al., 2004; Westhead y Howorth, 2006). La base empírica utilizada consta de una muestra de 500 empresas españolas, cuyo grado de implicación familiar ha sido analizado en dos niveles, comparando entre empresas familiares y no familiares en términos de propiedad y comparando entre empresas de dirección familiar y dirección externa en términos de dirección.

El trabajo se ha estructurado de forma habitual. En primer lugar se desarrollan los aspectos teóricos que nos llevan a la formulación de hipótesis. Posteriormente se describe la metodología empírica –muestra, medida de variables y análisis estadísticos- y se presentan los resultados para, por último, exponer y discutir las principales conclusiones del estudio.

2. Marco teórico e hipótesis de investigación

2.1. Prácticas de recursos humanos en empresas familiares vs. no familiares

Los escasos estudios empíricos que han analizado el conjunto de prácticas de recursos humanos, reconocen una distinta orientación entre empresas familiares y no familiares. Tan sólo Reid y Adams (2001) y De Kok et al. (2006) han abordado un análisis global, encuentran que en la empresa familiar las prácticas de selección, formación, desarrollo, evaluación y retribución se aplican de forma menos formalizada y profesionalizada, enfatizando principios de dirección espontáneos e improvisados, contrarios al uso de criterios específicos de selección, a la planificación de acciones formativas o al diseño de sistemas de retribución basados en el mérito.

Los estudios que comparan prácticas aisladas de recursos humanos entre empresas familiares y no familiares son mayoritarios y arrojan resultados similares. Así, con respecto a las prácticas de reclutamiento y selección, algunos estudios (Gersick et al., 1997; Aldrich y Langton, 1998) han puesto de manifiesto que las empresas familiares no se basan en criterios claros de reclutamiento y selección, utilizando básicamente a conocidos y familiares

sobre la base de referencias personales. Las empresas familiares tienden, así, a basarse más fuertemente en redes sociales cercanas durante el proceso de reclutamiento, a la vez que aplican procesos de selección entre un pequeño conjunto de candidatos quienes –habitualmente familiares- suelen participar de los valores y cultura de la empresa familiar (Dyer y Montersen, 2006), rechazando procesos masivos de reclutamiento y criterios de selección desde el punto de vista de la adaptación del empleado a las exigencias específicas del puesto de trabajo, algo más propio de las empresas no familiares.

Los investigadores también han examinado si las empresas familiares realizan más formación que las no familiares, así como el grado de planificación de las acciones formativas. Kotey y Foler (2007) encuentran que las empresas familiares –con independencia de su tamaño- ponen más énfasis en acciones informales de formación para sus empleados, y sólo en el caso de las empresas no familiares, las acciones formativas crecen en complejidad, formalización y orientación al desarrollo a medida que el tamaño empresarial aumenta. Las empresas familiares destacan, sin embargo, en las relaciones de desarrollo de empleados a través del mentoring espontáneo. En este sentido, Fiegenger et al. (1996) y Harris y Reid (2008) confirman que los directores generales suelen transmitir la visión estratégica del negocio a través de relaciones muy estrechas e informales con el sucesor que son complementadas con un largo periodo de mentoring. En el caso de la empresa no familiar, estas relaciones están basadas en una planificación de la carrera profesional de los aspirantes apoyada en criterios de educación y experiencia en relación al puesto y en decisiones de promoción formales y objetivas.

La dimensión familia también ejerce una importante influencia en el diseño de los sistemas de recompensas. Por ejemplo, Carrasco-Hernandez y Sanchez-Marin (2007) muestran que el nivel retributivo de los empleados de empresas familiares es menor que el de empresas no familiares, mientras que la utilización de incentivos es mucho más frecuente en el caso de empresas no familiares. Las empresas familiares suelen poner más énfasis en la antigüedad como criterio para guiar las promociones y establecer los niveles retributivos, dando más peso a las recompensas no monetarias en lugar de utilizar componentes de retribución variable, especialmente cuando dichos incentivos suponen participación en la propiedad (Anderson y Reeb, 2003; Gomez-Mejia et al., 2001, 2003). Recompensar a los empleados en

función de su antigüedad supone premiarles retributivamente a cambio de su lealtad a la empresa y a la familia y no necesariamente por hechos o consecuciones específicas que se vinculen con incentivos individuales y/o grupales asociados al rendimiento de los empleados (Davis y Harveston, 2001).

Hay algunos autores que no acaban de compartir estos principios. Así, Beehr et al. (1997) y Miller et al. (2008) encuentran que las empresas familiares aplican prácticas de formación y desarrollo más efectivas que las de las empresas no familiares, sobre todo en lo que respecta al desarrollo de habilidades de liderazgo y de visión de largo plazo de la empresa. Sin embargo, su perspectiva sí es coincidente con la de la búsqueda del compromiso de los empleados para con la continuidad del negocio familiar a través de prácticas menos formalizadas y estandarizadas, que responden a necesidades muy precisas e individualizadas.

En general, las evidencias empíricas ponen de manifiesto que las prácticas de recursos humanos en las empresas familiares son aparentemente menos profesionalizadas que las de las empresas no familiares. En este sentido, Gomez-Mejia et al. (2007) asocian esta orientación con la idea de la preservación de la riqueza familiar, desde la que se afirma que la principal preferencia de la empresa familiar en la atracción, retención, desarrollo y motivación de su capital humano se rige más por principios sociales y emocionales relacionados con la familia. Desde esta perspectiva, las empresas familiares no siempre persiguen maximizar su eficiencia económica, si eso supone poner en peligro objetivos como la reputación, la continuidad y la influencia familiar en el negocio, (Chua et al., 2009; Miller et al., 2008) lo que se traduce en la búsqueda, desarrollo y motivación de empleados comprometidos e implicados con los valores familiares de la empresa, que contribuyan a la preservación y mejora de las utilidades no económicas de la familia, a la vez que previenen posibles riesgos de supervivencia del negocio (Berrone et al., 2010; Cruz et al., 2011).

En términos de la teoría de la agencia (Jensen y Meckling, 1976; Fama y Jensen, 1983), esta menor formalización y profesionalización de las prácticas de recursos humanos en las empresas familiares frente a las no familiares podría explicarse desde la existencia de relaciones de parentesco, que hace disminuir las diferencias de interés principal-agente y fomenta el compromiso y el altruismo de las personas vinculadas a la empresa familiar (Schulze

et al., 2001; Chua et al., 2009). Las conductas altruistas crean un sistema de auto-refuerzo de incentivos que alienta a los miembros de la empresa –propietarios, directivos y empleados- a ser más cuidadosos y desinteresados entre ellos, fomentando el sentimiento de propiedad colectiva, lo que favorece la implicación en el negocio, aumenta la comunicación y la cooperación, y enfatiza la orientación al largo plazo (Zahra, 2003; Eddleston y Kellermanns, 2007). La fuerte implicación en el negocio influyen en el diseño de las prácticas de recursos humanos en la línea de simplificarlo, ya que hace prescindibles el diseño de mecanismos de selección, formación, supervisión y motivación de los empleados (Gomez-Mejia et al., 2001; Chrisman et al., 2004).

Por lo tanto, se espera una relación negativa entre profesionalización de las prácticas de recursos humanos y el carácter familiar de la empresa, tanto desde la óptica de la presencia de la familia en la propiedad (familiares vs. no familiares) como en la dirección (familiares de dirección familiar vs. familiares de dirección externa).

H1. Existe una relación negativa entre el carácter familiar y la profesionalización de las prácticas de recursos humanos. Esta profesionalización: (a) es inferior en las empresas familiares respecto a las no familiares; (b) es inferior en las empresas familiares de dirección familiar respecto a las empresas familiares de dirección externa.

2.2. *Interrelaciones entre prácticas de recursos humanos y efecto en el desempeño organizativo.*

La lógica que subyace en la literatura de recursos humanos supone que las prácticas de recursos humanos pueden contribuir a la mejora del rendimiento económico de la empresa si el empleado posee los requisitos en conocimientos y habilidades y tiene la motivación necesaria para aplicarlos con la discrecionalidad precisa (Nishii et al., 2008; Jones et al., 2010). Recientes investigaciones han proporcionado evidencias empíricas que dan consistencia a los efectos sinérgicos y positivos que las interacciones entre prácticas de recursos humanos tienen sobre el desempeño organizativo cuando los empleados son capaces de obtener, desarrollar y aplicar con motivación los conocimientos y habilidades en coherencia con las particularidades de la empresa (Subramony et al., 2008; Crook et al., 2011).

La obtención y mejora de conocimientos y habilidades está primeramente relacionada con las

prácticas de selección. En el contexto de la empresa familiar, desde la teoría de agencia (Daily y Dollinger, 1992; Schulze et al., 2001; Chrisman et al., 2004) se concibe que las decisiones de selección de empleados deben orientarse a alinear los intereses de los miembros de la empresa, incrementar su participación e implicación en el negocio, y evitar la aparición de conflictos que ocasionen posteriores ineficiencias organizativas. En este sentido, dos líneas paralelas de investigación presentan distintos argumentos en relación con la práctica de selección y sus interacciones con otras prácticas, así como sus posibles consecuencias para el desempeño organizativo desde la perspectiva de la posible alineación de intereses individuales y riesgos compartidos.

Un primer grupo de investigaciones sostiene que la utilización de redes sociales cercanas para el reclutamiento y la habitual existencia de relaciones de parentesco en los procesos de selección en la empresa familiar (tal y como se ha descrito en la hipótesis 1), disminuye las diferencias de interés principal-agente y fomenta el compromiso de las personas en la empresa familiar (Chrisman et al., 2004). La empresa familiar se dota de empleados con una fuerte implicación en el negocio y una orientación de largo plazo (Rosenblatt et al., 1985; Berrone et al., 2010), limitando el riesgo moral entre los miembros de la familia y reduciendo diferencias de objetivos y asimetrías de información (Lubatkin et al., 2007). Estos efectos positivos también influyen en otras prácticas de recursos humanos, ya que simplifican la gestión del negocio y convierten en innecesarios la implantación de formalizados mecanismos de supervisión y recompensa de los empleados (DeAngelo y DeAngelo, 1985; Leung, 2003).

La conducta altruista es el elemento clave en la explicación de los efectos positivos de la selección en el desempeño. El altruismo de los empleados, que se seleccionan por su cercanía con la cultura y valores de la empresa familiar, puede afectar positivamente a la relación entre prácticas de recursos humanos y desempeño organizativo al crear un sistema de auto-refuerzo de los incentivos que alienta a los miembros de la empresa a ser más cuidadosos y desinteresados en el desarrollo y aplicación esforzada de sus conocimientos y habilidades (Van den Berghe y Carchon, 2003). Asimismo, potencia el sentimiento de propiedad colectiva y de cooperación, lo que favorece la implicación en el negocio familiar y reduce las asimetrías de información (Eddleston y Kellermanns, 2007). Con la selección de este tipo de

candidatos es más probable que aumente la alineación de intereses, contribuyendo a la preservación y mejora de las utilidades no económicas de la familia con relación al negocio (Berrone et al., 2010; Cruz et al., 2011). Contratar a alguien que es un experto en áreas de conocimiento especializado más allá de la comprensión de la familia propietaria podría aumentar el riesgo de aparición de asimetrías de información (Gómez-Mejía et al., 2001), así como incrementar la incertidumbre de su comportamiento futuro, ya que la predicción para estos empleados se hace más difícil.

Un segundo grupo de estudios han identificado, sin embargo, un aumento de los conflictos de agencia en las empresas familiares, derivados precisamente de la inclusión de factores no económicos en la función de utilidad que la familia intenta maximizar, del altruismo mal entendido (conocido como altruismo asimétrico) entre los miembros de la familia y de la falta de auto-control entre los tomadores de decisiones (McConaughy, 2000; Schulze et al., 2001). Estos posibles problemas afectan directamente al diseño e implantación de las prácticas de recursos humanos.

Desde esta perspectiva, las empresas familiares sufren mayores problemas de selección adversa (que se produce cuando el candidato seleccionado no es el óptimo o más adecuado), originados, por un lado, por la masa de candidatos potenciales con menores conocimientos y habilidades que la empresa familiar suele atraer debido a las peores condiciones económico-laborales ofrecidas en comparación con la empresa no familiar (Schulze et al., 2003) y, por otro, por las concesiones en favor de la compatibilidad de los candidatos con la cultura y valores de la empresa familiar en detrimento de los conocimientos y habilidades del empleado (Jorissen et al., 2005; Chua et al., 2009).

Desde esta perspectiva se considera que el altruismo de la empresa familiar es asimétrico, constituyendo un factor que influye negativamente en la eficiencia de las prácticas de recursos humanos en términos de desempeño organizativo. Este altruismo mal entendido se genera como consecuencia del férreo control que realizan miembros de la familia sobre los asuntos empresariales (Schulze et al., 2003), de la posible incapacidad para atraer a los mejores empleados no familiares (Gómez-Mejía et al., 2001) y de la colocación de los miembros de la familia en puestos para los que no están suficientemente capacitados

(Burkart et al., 2003). La consecuencia a nivel de prácticas de recursos humanos se traduce en

que si la empresa familiar no va a ser capaz de seleccionar a los mejores, el efecto del resto de prácticas de recursos humanos sobre los empleados seleccionados no va a ser óptimo, generando menores utilidades a nivel de desempeño organizativo (Schulze et al., 2001, 2003).

En sentido contrario, en las empresas no familiares se ha evidenciado que a medida que la selección se fundamenta en criterios válidos y objetivos, aumenta la relación positiva entre ésta, la utilización de sistemas formalizados e intensivos de formación, la aplicación de prácticas retributivas basados en incentivos, generando todo ello un efecto positivo en el desempeño organizativo (Bowen y Ostroff, 2004; Azevedo y Akdere, 2011):.

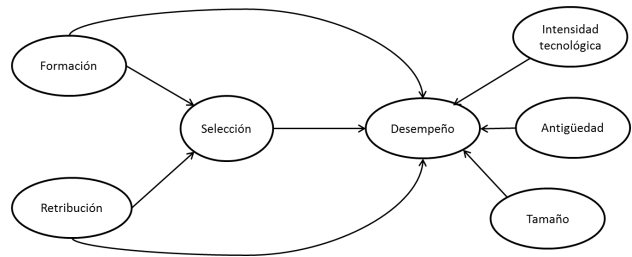
Los argumentos anteriores nos permiten afirmar que, aunque existe cierta evidencia empírica que sugiere que el altruismo en la empresa familiar puede reducir los conflictos e incidir positivamente en el impacto de las prácticas de recursos humanos sobre el desempeño organizativo (Gomez-Mejia et al., 2001; Chrisman et al., 2004), también tiene graves consecuencias negativas (altruismo asimétrico) que pueden afectar a la eficiencia de las prácticas de recursos humanos (Schulze et al., 2001, 2003; Chua et al., 2009).

Si consideramos que, desde el punto de vista del desempeño económico, la implicación de la familia en el negocio hace que las prácticas de recursos humanos queden condicionadas por la selección adversa, cabe esperar que, por un lado, un efecto mediador de la misma en las prácticas de formación y retribución y, por otro, que a pesar de que las prácticas puedan contribuir a preservar la riqueza socioemocional de la familia (objetivo no económico) en el caso de la empresa familiar, tengan consecuencias negativas en el desempeño organizativo.

H2. La selección tiene un efecto mediador en la influencia de formación y retribución sobre el desempeño organizativo.

H3. Existe un efecto moderador negativo del carácter familiar en la influencia de las prácticas de recursos humanos sobre el desempeño organizativo. Esta influencia es: (a) inferior en las empresas familiares respecto a las no familiares; (b) inferior en las empresas familiares de dirección familiar respecto a las empresas familiares de dirección externa

Figura 1
Modelo de investigación



4. Metodología

4.1. Muestra y recogida de datos

Para contrastar empíricamente las hipótesis planteadas se han recogido datos de empresas españolas familiares y no familiares. La población inicial, seleccionada de la base OSIRIS (del Bureau Van Dyck Electronic Publishing), consiste en un total de 5113 empresas familiares y no familiares de todos los sectores industriales cuyo número de empleados se encuentra entre 25 y 249. El diseño de la muestra es estratificado por tamaño y condición de empresa familiar. Se realizó una encuesta telefónica durante el primer trimestre de 2011, obteniendo información para 500 empresas (error muestral de 4,7% para $p=q=0,5$ y 95,5% de nivel de confianza), lo que supone un nivel de respuesta del 9,78% porcentaje similar a otros estudios de este tipo. En la muestra final, 200 empresas entran en la categoría de pequeñas (entre 25 y 49 trabajadores) y 300 en la categoría de medianas (entre 50 y 249 trabajadores). Se han descartado a las empresas de menor tamaño, por su falta de formalización, así como por no tener un conjunto de prácticas de recursos humanos claramente predefinidas. Igualmente, se han descartado a empresas de gran tamaño por existir grandes diferencias de recursos respecto a las pequeñas y medianas empresas, lo que podría desvirtuar el análisis de las prácticas de recursos humanos. Finalmente, hay que señalar que la encuesta ha sido realizada al director de recursos humanos o, en su defecto, al director general de la empresa, debido a que su posición garantiza un conocimiento profundo de las políticas de personal cuyo estudio se aborda.

Aunque la selección de la muestra fue aleatoria, se analizó el sesgo de no respuesta. Siguiendo el razonamiento de Armstrong y Overton (1977), los últimos en responder son más similares a los que no responden. No se encontraron diferencias

significativas en las variables del estudio entre los primeros y últimos en responder, sugiriendo así que no existe este sesgo.

La varianza del método común es una amenaza importante en la investigación conductual. Como sugiere Podsakoff et al. (2003) algunos investigadores recurren al análisis factorial confirmatorio. Un peor ajuste del modelo unidimensional sugeriría que la varianza del método común no es una amenaza. El modelo unidimensional alcanza una $\chi^2 = 1064.01$ con 54 grados de libertad (CFI=0.633; RMSEA=0.194). Este ajuste es considerablemente peor que el modelo de medida, sugiriendo que no hay sesgo de método común en este estudio.

4.2. Medidas y propiedades psicométricas de las escalas

Prácticas de recursos humanos. Para la medición de la gestión de recursos humanos se ha creado una escala Likert formada por 9 ítems -provenientes de la combinación de las escalas propuestas por Chen y Huang (2009) y de Thang y Quang (2005)- que miden las tres prácticas más importantes de la gestión de recursos humanos: selección (tres ítems), formación (tres ítems) y retribución (tres ítems). Tal y como se han definido los ítems, utilizando una escala likert de cinco puntos, se ha medido la orientación de cada una de las prácticas desde criterios poco formalizados y vinculados a las necesidades de la familia -valor 1- hasta criterios más formalizados y vinculada a objetivos empresariales -valor 5- (Carlson et al., 2006). En la tabla 1 aparece la formulación concreta de cada uno de los ítems que componen la escala.

Desempeño organizativo. El uso de indicadores cuantitativos está extendido en la literatura debido a la creciente disponibilidad de información empresarial. Sin embargo, hay que señalar el creciente recurso a las variables cualitativas para medir los resultados organizativos puesto que son un sustituto razonable de las medidas objetivas (Dess y Robinson, 1984). Además puede señalarse que las empresas están más dispuestas a divulgar datos de tipo cualitativo; y porque facilita la comparación entre los resultados de distintas empresas, especialmente si pertenecen a diferentes sectores (Bae y Lawler, 2000). La medición del desempeño organizativo se ha basado en una escala de tres ítems subjetivos extraídos de Quinn y Rohrbaugh (1983) y Choi y Lee (2003) y formulados en una escala tipo Likert de cinco puntos, 1 (totalmente en desacuerdo)

a 5 (totalmente de acuerdo), tal y como se muestra en la tabla 1.

Empresa familiar. El carácter familiar de la empresa se analiza en dos niveles: el primero, comparando las empresas familiares frente a las no familiares (propiedad) y, el segundo, considerando la implicación familiar en la dirección de la empresa (dirección). Con respecto al primero, el criterio de categorización de empresa familiar sobre la base de la propiedad se basa en la autoclasificación. Se ha preguntado al director general que califique a su empresa como familiar o no familiar en función de si la propiedad familiar es lo suficientemente significativa para controlar la empresa, tal y como apuntan diversos trabajos (Westhead y Cowling, 1998; Sonfield y Lussier, 2004). Se ha obtenido que el 54,4% de las empresas son familiares mientras que el 45,6% son no familiares. Con relación al segundo, el nivel de implicación familiar concierne exclusivamente a las empresas familiares y se mide a través de la participación de la familia en la dirección. La variable dirección familiar es clave en el campo de la empresa familiar, dado que es la dirección antes que la propiedad lo que determina la orientación hacia los resultados de la empresa (Astrachan et al., 2002; Westhead y Howorth, 2006; Sciascia y Mazzola, 2008). En la muestra de empresas familiares se ha realizado un análisis de conglomerados atendiendo a la participación de la familia en la dirección obteniendo dos grupos ($F=1420,87$; $p=0,000$): empresas familiares de dirección familiar ($n=121$) donde el promedio de participación de la familia en la dirección es el 92% y empresas familiares de dirección externa ($n=151$), en este caso el promedio de participación de la familia en la dirección es el 20%.

Variables de control.

Tamaño de la empresa. La mayoría de la literatura reconoce el tamaño de la empresa como una de las variables más importantes que condiciona las decisiones en la empresa familiar (Miller et al., 2000; Wasserman, 2006), incluidas aquellas relacionadas con la gestión de recursos humanos (Leon-Guerrero et al., 1998; Reid et al., 2000). Por ello, se ha incluido como variable de control, medida como el logaritmo neperiano del número de empleados promedio durante el año. Antigüedad, ha sido utilizada en varios estudios que relacionan las prácticas de recursos humanos y el desempeño (Delaney and Huselid, 1996), la medimos como número de años desde la fundación de la empresa. Intensidad tecnológica, variable que sirve para medir la influencia del sector de actividad. Algunos

estudios han analizado su influencia tanto en las decisiones de recursos humanos como las de desempeño organizativo (Lepak et al., 2003). Siguiendo la clasificación de la OCDE se distinguen tres niveles desde sectores de baja intensidad a sectores de alta intensidad tecnológica.

Para comprobar las propiedades psicométricas de las escalas empleadas, llevamos a cabo un análisis factorial confirmatorio (CFA) utilizando el paquete

fiabilidad estricta. Para evaluar la validez convergente aplicamos la varianza extraída media (AVE). También para este caso, todos los constructos presentan un AVE superior al valor 0,5 recomendado por Fornell y Larcker (1981). Los estadísticos del ajuste del modelo son satisfactorios ($\chi^2(48)=137,582$ CFI =0,967 RMSEA =0,061).

Para valorar la validez discriminante (Barclay et al., 1995), se recomienda el uso de la varianza

Tabla 1
Análisis factorial confirmatorio de las escalas de medida

| Ítemes | Cargas factoriales | Fiabilidad compuesta | AVE |
|--|--------------------|----------------------|-------|
| Desempeño organizativo | | 0,977 | 88,2% |
| Es más rentable | 0,767 | | |
| Tiene un mejor comportamiento en ventas | 0,860 | | |
| Presenta mayor independencia financiera | 0,709 | | |
| Selección | | 0,977 | 88,2% |
| La rigurosidad en el proceso de selección | 0,790 | | |
| La selección de empleados en función de habilidades requeridas para el puesto | 0,786 | | |
| La selección de empleados según potencial de desarrollo en la empresa | 0,756 | | |
| Formación | | 0,993 | 92,7% |
| La existencia de una política formativa integral | 0,824 | | |
| La disponibilidad de formación continua para empleados | 0,928 | | |
| El fácil acceso de los nuevos contratados a acciones formativas | 0,827 | | |
| Retribución | | 0,940 | 82,7% |
| La estrecha relación entre el rendimiento del empleado y la retribución que recibe | 0,729 | | |
| El pago de incentivos individuales (bonus o primas) | 0,729 | | |
| El pago de incentivos de grupo (reparto de beneficios) | 0,599 | | |

SPSS Amos 19. Todas las cargas factoriales fueron significativas, lo que prueba la validez convergente de nuestros datos (Bagozzi y Yi, 1988). La fiabilidad compuesta fue calculada de acuerdo con Bagozzi y Yi (1988), mientras que la varianza extraída se hizo de acuerdo con las recomendaciones de Fornell y Larcker (1981). Como podemos observar en la tabla 2, todos los constructos introducidos en el estudio superan el valor de 0,8. Nunnally (1978) sugiere que valores superiores a 0.8 pueden considerarse de una

extraída media (Fornell y Larcker, 1981). Para ello comparamos la raíz cuadrada del AVE (diagonal de la tabla 2) con las correlaciones entre los constructos (elementos fuera de la diagonal de la tabla 2). Como podemos observar, la raíz cuadrada del AVE es para todos los constructos mayor que la correlación entre ellos, lo que sugiere que cada constructo se relaciona más fuertemente con sus propias medidas que con otras. El análisis de correlaciones revela una elevada asociación entre el desempeño y la selección, siendo

Tabla 2
Descriptivos y análisis de validez discriminante de las escalas de medida.

| | Media | Desv.tip. | Desempeño organizativo | Selección | Formación | Retribución |
|------------------------|-------|-----------|------------------------|-----------|-----------|-------------|
| Desempeño organizativo | 3,485 | ,878 | 0,939 | | | |
| Selección | 3,980 | ,853 | 0,224*** | 0,939 | | |
| Formación | 3,814 | 1,029 | 0,122** | 0,635*** | 0,963 | |
| Retribución | 3,068 | 1,077 | 0,104* | 0,299*** | 0,634*** | 0,940 |

* p<0,1; **p<0,05; ***p<0,01

Tabla 3.

ANOVA. Resultados para Resultados para Empresa Familiar y Empresa no Familiar; EF Dirección Familiar y EF Dirección Externa

| | Desempeño | | | | |
|-----------------------|--------------|-----------|------------|-----------|-------------|
| | organizativo | Tamaño | Selección | Formación | Retribución |
| Empresa no Familiar | 3.51 | 93.1 | 3.97 | 3.80 | 2.95 |
| Empresa Familiar | 3.47 | 72.1 | 3.99 | 3.83 | 3.16 |
| F | 0.251 | 12.180*** | 0.063 | 0.105 | 4.845** |
| EF Dirección Externa | 3.48 | 81.4 | 4.13 | 3.97 | 3.27 |
| EF Dirección Familiar | 3.42 | 60.5 | 3.80 | 3.64 | 2.99 |
| F | 0.289 | 6.403** | 10.1797*** | 6.694*** | 4.861** |

algo menor con las otras dos prácticas, formación y retribución. Por otra parte, también se encuentran muy interrelacionadas las tres prácticas entre sí.

Con el objeto de profundizar en la relación entre las variables se realizó un análisis de la varianza cuyos resultados se muestran en la tabla 3. No se producen diferencias en la variable desempeño organizativo ni por el carácter familiar ni dentro de las empresas familiares por el tipo de dirección. Las empresas no familiares tienen un mayor tamaño medido en número de empleados, lo mismo ocurre con las empresas familiares con dirección externa respecto a aquellas con dirección familiar. En cuanto a las prácticas de recursos humanos sólo se advierten diferencias significativas en una mayor puntuación en las empresas familiares en la práctica de retribución. Relativo a las diferencias entre empresas familiares, aquellas de dirección externa presentan valores significativamente superiores a las empresas de dirección familiar en las tres prácticas de recursos humanos. Por tanto, los datos evidencian que las mayores diferencias se producen entre empresas familiares atendiendo al nivel de implicación familiar en la dirección.

5. Resultados

Para el contraste de la primera hipótesis se recurre a un análisis multivariable de covarianzas (Mancova). Las variables dependientes son las prácticas de recursos humanos (selección, formación y retribución). El carácter familiar actúa como factor fijo, adicionalmente se ha incluido el tamaño como covariable para analizar su influencia sobre las variables dependientes. La principal ventaja de este análisis multivariable sobre el análisis de la varianza es que mide las influencias sobre las variables dependientes simultáneamente. Para la comparación entre empresas familiares frente a no familiares, en el análisis Mancova se obtiene un estadístico Lambda de Wilks de 0,987 apenas significativo ($p < 0,1$). En el caso de la comparación entre empresas familiares de dirección familiar frente a empresas familiares de dirección externa el estadístico es 0,965 siendo más significativo ($p < 0,05$).

Las pruebas intersujetos se muestran en la tabla 4. Claramente se advierte que el modelo que analiza la influencia del carácter familiar atendiendo a si la

Tabla 4

MANCOVA inter-sujetos. Resultados para Empresa Familiar y Empresa no Familiar; EF Dirección Familiar y EF Dirección Externa

| | Selección | Formación | Retribución |
|---|------------|------------|-------------|
| Empresa Familiar vs. Empresa no Familiar | | | |
| Modelo | 2,753* | 3,605** | 4,648*** |
| Intersección | 4002,16*** | 2477,36*** | 1456,19*** |
| Tamaño | 5,419** | 7,040*** | 4,418** |
| Empresa Familiar vs. Empresa no Familiar | 0,403 | 0,637 | 6,220** |
| EF Dirección Familiar vs. EF Dirección Externa | | | |
| Modelo | 5,909*** | 4,802*** | 3,964*** |
| Intersección | 2770,25*** | 1614,34*** | 989,69*** |
| Tamaño | 1,598 | 2,864* | 3,209* |
| EF Dirección Familiar vs. EF Dirección Externa | 8,774*** | 5,300** | 3,490* |

* $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$

empresa es familiar presenta un peor ajuste que el que atiende a la implicación familiar. En el primero de los modelos (empresa familiar frente a empresa no familiar), los resultados muestran que el tamaño influye en la implantación de las prácticas de recursos humanos en general, y sólo en el caso concreto de la retribución influye el carácter familiar de la empresa. Las empresas familiares presentan unas prácticas de retribución más formalizadas. Así, no existe una relación negativa entre el carácter familiar de la empresa y la profesionalización de las prácticas de recursos humanos, tan sólo existe una relación con la implantación de prácticas de retribución y es positiva. Por tanto, se rechaza la hipótesis 1a relativa a que la profesionalización de las prácticas de recursos humanos es inferior en las empresas familiares que en las no familiares. El segundo modelo (empresa de dirección familiar vs. de dirección externa) pone de manifiesto la importancia de la dirección en las empresas familiares. La adopción de las prácticas de recursos humanos apenas se explica por el tamaño de la empresa sino por la presencia de directivos ajenos a la familia. Estos resultados confirman parcialmente la hipótesis 1, dado que sí se comprueba una relación negativa entre el carácter familiar y la profesionalización de las prácticas de recursos humanos, que ocurre fundamentalmente en las empresas familiares, según la implicación familiar en la dirección (H1b).

Las hipótesis 2 y 3 se contrastan a través de un modelo de ecuaciones estructurales, en el que la selección se sitúa como variable mediadora de las otras dos prácticas de recursos humanos (Figura 1). Existen diversas estrategias para estimar la significatividad de los efectos indirectos

(MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West, & Sheets, 2002; MacKinnon, Lockwood, & Williams, 2004) entre las que se encuentra la técnica de bootstrapping. Preacher, Rucker y Hayes (2007) describen esta técnica y justifican su uso para la estimación de efectos indirectos. Cheung y Lau (2007) demuestran que a través de ecuaciones estructurales se obtienen estimaciones insesgadas de mediación y los intervalos de confianza bootstrapping corregidos de sesgo son los que mejor resultados proporcionan. Precisamente este será el planteamiento en esta investigación para analizar la significatividad de los efectos indirectos.

El modelo general que incluye todas las empresas (Tabla 5) muestra un ajuste correcto ($X^2(84)=187.94$; CFI=.962; RMSEA=.050). Las prácticas de recursos humanos influyen sobre el desempeño de la empresa. La selección directamente ($\beta=.200$; $p<.05$). Las otras dos prácticas de forma indirecta a través de la selección, tanto la retribución ($\beta=.066$; $p<.05$) como la formación ($\beta=.086$; $p<.05$); no observándose influencia directa de ninguna de ellas. Por tanto se confirma la hipótesis de mediación de la selección.

Para estudiar el efecto del carácter familiar de la empresa se recurre al análisis multigrupo. Un primer análisis compara empresas no familiares con empresas familiares ($X^2(168)=286.243$; CFI=.958; RMSEA=.038) y se analizan todas las relaciones incluyendo las relaciones directas entre formación y retribución sobre el desempeño. El segundo análisis divide a las empresas familiares en un grupo de dirección familiar y otro de dirección externa ($X^2(168)=230.470$; CFI=.960; RMSEA=.037), según el análisis cluster explicado en la definición

Tabla 5
Coeficientes modelos estructural

| | Empresa | | Dirección | | |
|-----------------------------|---------|----------|-------------|----------|---------|
| | Todas | Familiar | No Familiar | Familiar | Externa |
| Efectos directos | | | | | |
| Formación → Selección | .427*** | .415*** | .464*** | .662*** | .265** |
| Retribución → Selección | .328*** | .331*** | .309*** | .090 | .438*** |
| Selección → Desempeño | .200** | .207* | .241** | .238 | .231* |
| Formación → Desempeño | .007 | -.106 | .115 | -.076 | -.072 |
| Retribución → Desempeño | -.005 | .004 | -.016 | -.002 | -.069 |
| Efectos indirectos | | | | | |
| Retribución → Desempeño | .066** | .069** | .075** | .021 | .101* |
| Formación → Desempeño | .086** | .086** | .112* | .158 | .061 |
| Variables de control | | | | | |
| Tamaño | .069 | .141** | -.046 | .166* | .157* |
| Antigüedad | .052 | -.018 | .134* | -.073 | .018 |
| Intensidad tecnológica | -.034 | -.073 | .003 | -.002 | -.138 |

* $p<0,1$; ** $p<0,05$; *** $p<0,01$

de la variable implicación familiar. Los resultados muestran que no se producen diferencias atendiendo a la propiedad, esto es, comparando resultados de las empresas familiares con las no familiares. En ambos casos se reproducen las relaciones del modelo general que incluye a todas las empresas. Sólo se distinguen por una mayor influencia no significativa de las prácticas de recursos humanos sobre el desempeño, tanto directamente (selección) como indirectamente (formación y retribución). También en la influencia de las variables de control, el tamaño contribuye al desempeño en las familiares mientras que en las no familiares es la antigüedad.

Atendiendo a la dirección, la comparación entre empresas familiares de dirección externa y aquellas de dirección familiar sí muestra diferencias más claras.

Las empresas familiares de dirección externa muestran un comportamiento más próximo a las empresas no familiares. La selección influye sobre el desempeño y también hay un efecto indirecto significativo de la retribución. En el caso de las empresas de dirección familiar no se produce influencia significativa de las prácticas de recursos humanos sobre el desempeño.

A la vista de los resultados, podemos confirmar la hipótesis 2 en la que se plantea el efecto mediador de la selección en la influencia de las prácticas de formación y retribución sobre el desempeño organizativo. Estas dos últimas prácticas en ningún caso tienen un efecto directo sobre el desempeño, dado que su influencia siempre se produce a través de la práctica de selección. La hipótesis 3, que plantea que el carácter familiar tiene un efecto moderador negativo en la influencia de las prácticas de recursos humanos sobre el desempeño, no se confirma totalmente, pues esto no ocurre en la comparación entre empresas familiares y no familiares.

En ambos casos, la influencia de las prácticas no se ve alterada por el carácter de propiedad familiar de la empresa. Sin embargo, sí existen diferencias dentro de las empresas familiares a nivel de dirección. Las empresas con una dirección externa a la familia siguen las pautas de las empresas familiares en la contribución de las prácticas de recursos humanos sobre el desempeño. No ocurre igual con las empresas de dirección familiar donde no existe una contribución significativa de las prácticas sobre el desempeño. Así, sólo se confirma la hipótesis 3b.

5. Discusión y conclusiones

Las prácticas de recursos humanos en la empresa familiar son idiosincrásicas, tomando distintas orientaciones en función de la complejidad de las relaciones entre propietarios, directivos y empleados de la organización en el contexto de la familia. Las preferencias de la familia propietaria en relación con los intereses económicos del negocio o el bienestar de la familia pueden determinar la eficiencia de las estructuras de gestión del capital humano (Miller et al., 2008; Cruz et al., 2011). Los pocos estudios empíricos que de forma más global han analizado estos aspectos así lo reconocen (Reid y Adams, 2001; De Kok et al., 2006), señalando claras diferencias de formalización y profesionalización de las prácticas de selección, formación, desarrollo, evaluación y retribución entre empresas familiares y no familiares. Son las empresas familiares las que optan por criterios más espontáneos e improvisados en el diseño y aplicación de sus prácticas de recursos humanos, mientras que las empresas no familiares se orientan por principios más formales y planificados en la gestión de sus empleados.

La investigación en esta línea, sin embargo, ha sido escasa, fragmentada y poco concluyente, con diferentes estudios proporcionando resultados poco consistentes como consecuencia de la diversidad de marcos teóricos, de definiciones de empresa familiar, de niveles de prácticas de recursos humanos y de consecuencias empresariales (Cruz et al., 2011; Gomez-Mejia et al., 2011). Por ello, con este trabajo se trata de contribuir a clarificar las diferencias entre la orientación de las prácticas de recursos humanos en empresas familiares, examinando las diferencias a nivel de propiedad – empresas familiares vs. no familiares- y dirección – empresas familiares de dirección familiar vs. empresas familiares de dirección externa-, a la vez que considerando los efectos interactivos entre prácticas de recursos humanos y su influencia en el desempeño organizativo. Utilizando el marco teórico que proporciona la teoría de la agencia (Chrisman et al., 2004; Chua et al., 2009), que proporciona un adecuado análisis de los factores económicos y sociales que determinan la orientación y eficiencia de las prácticas de recursos humanos, y sobre la base de una amplia muestra de 500 empresas industriales españolas, que ha permitido realizar comparaciones, dependiendo del nivel de propiedad y dirección familiar, entre 272 empresas familiares –145 de dirección familiar y 127 de dirección externa- y 228 no familiares, se han obtenido las siguientes conclusiones.

En primer lugar, en contra de lo esperado, no se han encontrado diferencias entre la orientación de las prácticas de recursos humanos aplicadas por empresas familiares en comparación con empresas no familiares. En cambio, sí se ha confirmado que las prácticas de recursos humanos son significativamente diferentes entre empresas familiares según el tipo de dirección. Las empresas de dirección familiar adoptan unas prácticas de recursos humanos menos formalizadas y vinculadas a las necesidades familiares que las empresas familiares de dirección externa, que se caracterizan por un mayor nivel de profesionalización y de aplicación de principios empresariales en su gestión de recursos humanos. En la empresa de dirección familiar se opta por prácticas de selección basadas en criterios cercanos a la cultura y valores de la empresa familiar (Dyer y Montersen, 2006), se aplica una formación más informal y específica basadas en relaciones espontáneas (Kotey y Foler, 2007), y se retribuye en términos fijos recompensando la antigüedad más que el rendimiento como premio por la lealtad (Davis y Harverston, 2001).

Estos resultados son coherentes con algunas investigaciones recientes que señalan que no hay diferencias significativas en el comportamiento de la empresa familiar frente a no familiar si consideramos aspectos relacionados con la propiedad (Van Essen et al., 2011; Sacristan-Navarro et al., 2011). Dónde sí que aparecen los matices de gestión es en relación con la dimensión de dirección, tal y como señalan algunos autores en este sentido: la empresa es familiar cuando así lo consideran los directivos (Westhead y Cowling, 1998; Sonfield y Lussier, 2004). Es por ello que en las empresas familiares de dirección familiar, frente a las empresas familiares de dirección externa, se buscan prácticas que más que optimizar la eficiencia o el rendimiento económico, persiguen obtener, retener y desarrollar a aquellos trabajadores más comprometidos e implicados con los valores y la cultura de la empresa familiar. En términos de agencia, esta menor formalización y profesionalización de las prácticas de recursos humanos viene explicada por la elevada alineación de intereses principal-agente y el altruismo de las personas vinculadas a la empresa familiar (Schulze et al., 2001; Chua et al., 2009). En la empresa familiar de dirección familiar existe ya una fuerte implicación en el negocio que hace que no sean necesarios mecanismos adicionales de control y desarrollo de los recursos humanos (Gomez-Mejia et al., 2001; Chrisman et al., 2004), lo que explica la

baja formalización y profesionalización de las prácticas.

En segundo lugar, nuestros resultados ponen de manifiesto, por un lado, la interrelación entre prácticas de recursos humanos y su efecto sinérgico (Subramony et al., 2008; Crook et al., 2011), al confirmar el efecto mediador que la selección, como primera práctica de recursos humanos, ejerce en la eficiencia de las prácticas de formación y retribución (Cruz et al., 2011) y, por otro, que este efecto es más o menos positivo en términos de desempeño organizativo en función del grado de implicación familiar en la empresa. En este caso, las diferencias se han producido tanto a nivel de propiedad como de dirección, por lo que la eficiencia de las prácticas de recursos humanos en términos de desempeño organizativo es menor tanto en las empresas familiares con relación a las no familiares, como en las empresas familiares de dirección familiar con respecto a las empresas familiares de dirección externa.

Estos resultados vuelven a confirmar los argumentos teóricos esgrimidos, desde los que se sostiene que las prácticas de selección son fundamentales para conseguir una adecuada alineación de intereses entre los miembros de la empresa familiar, aumentando de su identificación e implicación en el negocio, a la vez que se evitan conflictos y desajustes que ocasionen ineficiencias organizativas (Schulze, 2001; Chua et al., 2009). En las empresas familiares, la elevada alineación de intereses principal-agente limita el riesgo moral y reduce las asimetrías de información, haciendo innecesarios procesos de selección basados en criterios empresariales (Lubatkin et al., 2007). En su lugar, se utilizan criterios de selección más laxos e informales que se basen en la adaptación a la cultura y valores familiares que aseguren un elevado nivel de compromiso del empleado (DeAngelo y DeAngelo, 1985; Eddleston y Kellermanns, 2007), extendiéndose dichos criterios a la aplicación de las subsiguientes prácticas de formación y retribución.

Si bien esta orientación puede tener efectos positivos para la empresa familiar en términos no económicos –reputación, continuidad, etc.–, no compensan, al menos con la muestra que hemos manejado en este estudio, los efectos negativos que introduce el altruismo a través de la selección adversa y su influencia negativa en el resto de prácticas de formación y retribución (McConaughy, 2000; Jorissen et al., 2005). Este efecto negativo se produce de forma más significativa en las empresas familiares de dirección familiar, en las que la

probabilidad de una mayor utilización de prácticas de selección más laxas y basadas en la adecuación a los valores familiares puede conducir a incurrir en costes ex-ante con efectos perjudiciales –o al menos nulos– en el desempeño organizativo, tanto directamente a través de la propia selección como indirectamente a través de las prácticas de formación y retribución (Burkart et al., 2003; Azevedo y Akdere, 2011).

En definitiva, en este trabajo se constata que la implicación de la familia en el negocio y la consiguiente introducción de objetivos no económicos, ejerce un claro efecto diferenciador en la gestión de recursos humanos de la empresa familiar con respecto a cualquier otro tipo de organización. Schulze et al. (2001) señala que las relaciones familia y empresa crean vínculos comunes y expectativas mutuas sustentadas en aspectos psicológicos distintos a los contractuales, en base a emociones, sentimientos y valores (confianza, altruismo, lealtad...) que impregnan el funcionamiento de la gestión de recursos humanos. En este sentido, nuestro estudio ha confirmado que la influencia de la familia en la orientación y eficiencia de las prácticas de recursos humanos se deriva de la dirección y no tanto de la propiedad dado que, como ya algunos estudios han señalado, es la dirección familiar antes que la propiedad es el factor que explica mejor la orientación hacia los resultados de la empresa (Westhead y Howorth, 2006; Sciascia y Mazzola, 2008). Además, se ha constatado que, en la disyuntiva de objetivos económicos y no económicos de la empresa familiar, son las prácticas de recursos humanos más profesionalizadas y con criterios empresariales las que mayor desempeño y por tanto, eficiencia económica, producen para la empresa. Esta orientación es la seguida mayoritariamente por las empresas familiares de dirección externa, sin embargo, no es el caso de las empresas familiares de dirección familiar, en las que podríamos suponer que hay una mayor presencia de objetivos relacionados con la riqueza y bienestar familiar más allá de lo meramente económico.

Finalmente, este trabajo no está exento de limitaciones, de las que somos conscientes y que pueden constituir, a su vez, líneas de investigación futuras. En primer lugar, sería deseable introducir en este debate la medición explícita de aspectos socioemocionales representativos de objetivos familiares, analizando su efecto en las prácticas de recursos humanos y en los resultados globales –económicos y no económicos– de la empresa familiar, tal y como sugieren diversos estudios

realizados sobre la base del reciente marco teórico de la preservación de la riqueza socioemocional de la empresa (Gomez-Mejia et al., 2007; Berrone et al., 2010; Cruz et al., 2011). En segundo lugar, las medidas de desempeño organizativo utilizadas únicamente se basan en escalas de percepción de la eficiencia organizativa por parte de los directivos. Aunque son útiles para determinados contextos y poseen ciertas ventajas (Bae y Lawler, 2000), sería deseable que fuesen completadas con indicadores objetivos de resultados extraídos de la información legal publicada por la empresa. Además, esta información podría ser más completa si se consiguiera complementar con otras medidas de resultados no económicos tales como reputación, representativas de los objetivos no económicos de la empresa familiar. Por último, se ha utilizado una medida clásica y sencilla de empresa familiar que, aunque aceptada y utilizada en la literatura, podría ser completada, no solo incluyendo propiedad y dirección, sino también aspectos relativos a la cultura y valores familiares –como la escala de F-PEC- (Astrachan, et al. 2002)- que permitiera tener una perspectiva más global sobre las relaciones entre familia y negocio a nivel de gestión de recursos humanos.

Bibliografía

- Aldrich, H., & Langton, N. (1998). *Human resource management practices and organizational life cycles. Frontier of entrepreneurship research*. Babson Park, MA: Babson College Center for Entrepreneurial Studies.
- Anderson, R.C., & Reeb, D.M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58, 1301–1328.
- Armstrong, J.S., Overton, T.S. (1977) Estimating non-response bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research* 14, 396–402.
- Astrachan, J., & Kolenko, T. (1994). A neglected factor explaining family business success: human resource practices. *Family Business Review*, 7, 251–262.
- Astrachan, J.; Klein, S.; Smyrnios, K. (2002) The F-PEC Scale of Family Influence: A proposal for solving the business definition problem. *Family Business Review*, 15, 45–58.
- Azevedo, R.E., & Akdere, M. (2011). Examining agency theory in training & development: Understanding self-interest behaviors in the organization. *Human Resource Development Review*, 10, 399–416.
- 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, 502–517.

- Bagozzi, R.P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74-94.
- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modelling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*, 2, 285-309.
- Beehr, T.A., Drexler, J.A. Jr., & Faulkner, S. (1997). Working in small family businesses: empirical comparisons to non-family businesses. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 297-312.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L.R., & Larraza, M. (2010). Socio-emotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55, 82-113.
- Bowen, D.E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 203-221.
- Burkart, M., Panunzi, F., & Shleifer, A. (2003). Family-owned firms. *Journal of Finance*, 58, 2167-2201.
- Carlson, D.S., Kacmar, M.K., Wayne, J.H., & Grzywacz, J.G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: development and validation of a work-family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 131-164.
- Carrasco-Hernandez, A.J., & Sanchez-Marin, G. (2007). The determinants of employee compensation in family firms: empirical evidence. *Family Business Review*, 20, 215-228.
- Chandler, G., & McEvoy, G. (2000). Human resource management, TQM, and firm performance in small and medium-sized enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25, 43-57.
- Chen, C.J., & Huang, J.W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance: The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62, 104-114.
- Cheung, G. & Lau, R. (2008) Testing Mediation and Suppression Effects of Latent Variables Bootstrapping With Structural Equation Models. *Organizational Research Methods*, 11(2), 296-325.
- Choi, B., & Lee, H. (2003). An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. *Information and Management*, 40, 351-485.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., & Litz, R. (2004). Comparing the agency costs of family and nonfamily-owned firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 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, 555-575.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Bergiel, E.B. (2009). An agency theoretic analysis of the professionalized family-owned firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, 355-372.
- Crook, T.R., Todd, S.Y., Combs, J.G., Woehr, D.J., & Ketchen, D.J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*, 96, 443-456.
- Cruz, C., Firfiray, S., & Gomez-Mejia, L.R. (2011). Socioemotional wealth and human resource management (HRM) in family-controlled firms. En Joshi, A., Liao, H., & Martocchio, J.J. (Eds.): *Research in Personnel and Human Resources Management*, 30, 159-217. Emerald Group Publishing, Bingley.
- 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, 69-89.
- Daily, C.M., & Dollinger, M.J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. *Family Business Review*, 5, 117-136.
- Davis, P.S., & Harveston, P.D. (2001). The phenomenon of substantive conflict in the family firm: A cross-generational study. *Journal of Small Business Management*, 39, 14-30.
- De Kok, J., Uhlener, L., & Thurik, A. (2006). Professional HRM practices in family owned-managed enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44, 441-460.
- DeAngelo, H., & DeAngelo, L. (1985). Managerial ownership of voting rights: A study of public corporations with dual classes of common stock. *Journal of Financial Economics*, 14, 33-69.
- Delaney, J. T., & Huselid, M.A. 1996. The impact of human resource management practices on performance in for-profit and nonprofit organizations. *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.
- Dess, G.G., & Robinson, R.B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5, 265-273.
- Dyer, W.G., Jr., & Mortensen, S.P. (2006). Entrepreneurship and family business in a hostile environment: The case of Lithuania. *Family Business Review*, 18, 247-258.
- Eddleston, K.A., & Kellermanns, F.W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22, 545-565.
- Fama, E., & Jensen, M. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*,

26, 301–325.

Fiegener, M.K., Brown, B.M., Prince, R.A., & File, K.M. (1996). Passing on strategic vision. *Journal of Small Business Management*, 34, 15–26.

Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39–50.

Gersick, K.E., Davis, J.A., Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: life cycles of the family business*. Harvard Business School Press, Boston.

Gomez-Mejia, 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, 653–707.

Gomez-Mejia, L.R., Haynes, K., Nuñez-Nickel, M., Jacobson, K.J.L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106–137.

Gomez-Mejia, L.R., Larraza-Kintana, M., & Makri, M. (2003). The determinants of executive compensation in family-controlled public corporations. *Academy of Management Journal*, 46, 226–237.

Gomez-Mejia, L.R., Nuñez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44, 81–95.

Habbershon, T.G., Williams, M., & Macmillan, I.C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18, 451–465.

Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional management in family business: toward an extended understanding. *Family Business Review*, 21, 51–69.

Harris, R., & Reid, R. (2008). Barriers to growth in family-owned smaller businesses. En Barret, R., & Mayson, S. (Eds.): *International handbook of HRM entrepreneurship*, pp. 260–284. Dewuward Elgar, Cheltenham.

Jensen, M.C., & Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360.

Jones, D.C., Kalmi, P., & Kauhanen, A. (2010). How does employee involvement stack up? The effects of human resource management policies on performance in a retail firm. *Industrial Relations*, 49 (1), 1–21.

Jorissen, A., Laveren, E., Martens, R., & Reheul, A. (2005). Real versus sample-based differences in comparative family business research. *Family Business Review*, 18, 229–246.

Kanuk, L., Berenson, C. (1975) Mail surveys and response rates: a literature review. *Journal of Marketing Research* 22, 440–453.

Kotey, B., & Folker, C. (2007). Employee training in SMEs: effect of size and firm type-family and nonfamily. *Journal of Small Business Management*, 45, 214–238.

Kuvaas, B. (2007). An exploration of how the employee–organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. *Journal of Management Studies*, 45, 1–25.

Leon-Guerrero, A., McCann III, E., & Haley, J. (1998). A study of practice utilization in family businesses. *Family Business Review*, 11, 107–120.

Lepak, D.P., Takeuchi, R., & Snell, S.A. (2003). Employment Flexibility and Firm Performance: Examining the Interaction Effects of Employment Mode, Environmental Dynamism, and Technological Intensity. *Journal of Management*, 29, 681–703.

Leung, A. (2003). Different ties for different needs: Recruitment practices of entrepreneurial firms at different developmental phases. *Human Resource Management*, 42, 303–320.

Lubatkin, M.H., Durand, R., & Ling, Y. (2007). The missing lens in family-owned firm governance theory: A self-other typology of parental altruism. *Journal of Business Research*, 60, 1022–1029.

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, 313–330.

MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39, 99–128.

MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7, 83–104.

McConaughy, D.L. (2000). Family CEOs vs. Nonfamily CEOs in the family-controlled firm: an examination of the level and sensitivity of pay to performance. *Family Business Review*, 13, 121–131.

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: 51–78.

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.

Nishii, L.H., & Lepak, D.P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61, 503–545.

Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New

York: McGraw-Hill.

Oppenheim, A.N. (1966) Questionnaire Design and Attitude Measurement. Basic Books, New York.

Pearson, A., Carr, J., & Shaw, J. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 949-969.

Podsakoff, P.M.; MacKenzie, S.B.; Lee, J-Y y Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioural research: a critical review of the literature and recommended remedies, *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

Preacher, K.; Rucker, D. & Hayes, A. (2007) Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions, *Multivariate Behavioral Research*, 42:1, 185-227

Quinn, R.E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.

Reid, R., & Adams, J. (2001). Human Resource Management: A survey of practices within family and non-family firms. *Journal of European Industrial Training*, 6, 310-320.

Reid, R., Morrow, T., Kelly, B., Adams, J., & McCartan, P. (2000). Human resource management practices in SMEs: A comparative analysis of family and non-family-owned firms. *Irish Business and Administration Research*, 21, 157-181.

Rosenblatt, P.C., De Mik, L., Anderson, R.M., & Johnson, P.A. (1985). *The family in business*. Jossey-Bass, San Francisco.

Sacristan-Navarro, M., Gomez-Anson, S., & Cabeza-Garcia, L. (2011). Family ownership and control, the presence of other large shareholders, and firm performance: further evidence. *Family Business Review*, 24, 71-93.

Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., & Dino, R.N. (2003). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family-owned firms. *Academy of Management Journal*, 46, 174-194.

Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, R.N., & Buchholtz, A.K. (2001). Agency relationships in family firms: theory and evidence. *Organizational Science*, vol. 12, 99-116.

Sciascia, S., & Mazzola, P. (2008). Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance. *Family Business*

Review, 21, 331 - 345.

Sharma, P., Chrisman, J., & Chua, J. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10, 1-35.

Sonfield, M.C., & Lussier, R.N. (2004). First-, second-, and third-generation family firms: A comparison. *Family Business Review*, 17, 189-202.

Steward, K. A., Segars, A. H. (2002). An empirical examination of the concern for information privacy instrument. *Inform. Systems Res.* 13(1), 36-49.

Straub, D. (1989). Validating instruments in MIS research. *MIS Quarterly*, 13(2) 147-169.

Subramony, M., Krause, N., Norton, J., & Burns, G.N. (2008). The relationship between human resource investments and organizational performance: A firm-level examination of equilibrium theory. *Journal of Applied Psychology*, 93, 778-788.

Thang, L.C., & Quang, T. (2005): Antecedents and consequences of dimensions of human resource management practices in Vietnam. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 1830-1846.

Van den Berghe, L.A.A., & Carchon, S. (2003). Agency relations within the family business system: An exploratory approach. *Corporate Governance: An International Review*, 11, 171-179.

Van Essen, M., Carney, M., Gedajlovic, E., Heugens, P., & Van Oosterhout, J.H. (2011). How do family firms differ? A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 54, 437-460.

Wasserman, N. (2006). Stewards, agents, and the founder discount: executive compensation in new ventures. *Academy of Management Journal*, 49, 960-976.

Werner S., Tosi H.L., & Gomez-Mejia L. (2005). Organizational governance and employee pay: how ownership structure affects the firm's compensation strategy. *Strategic Management Journal*, 26: 377-384.

Westhead, P., & Cowling, M. (1998). Family firm research: The need for a methodological rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 31-56.

Westhead, P., & Howorth, C. (2006). Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives. *Family Business Review*, 19 (4), 301-316.

Zahra, S.A. (2003). International expansion of U.S. manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 19, 495-512.

The culture of conflict in family business La cultura del conflicto en la empresa familiar

Juan Ortín García^{a*} · Pedro Juan Martín Castejón^b · Carmina Pérez Pérez^b

^a*Department of Marketing, Faculty of Economics and Business, University of Murcia, Murcia (Spain)*

^b*Department of Sociology and Social Work, Faculty of Economics and Business, University of Murcia, Murcia (Spain)*

ARTICLE INFO

Historial:

Recibido 27-12-2013

Aceptado 30-10-2014

Keywords:

Family and business system

Conflict resolution

Family capital

Social capital

JEL codes :

M13

ABSTRACT

Conflict is part of the human condition. Therefore, it is neither negative nor positive, but rather a natural phenomena. The negative connotations traditionally attributed to conflict are at odds with current theories that explain the use of the term as an engine of change and generator of competitive advantage. The fact that family business is defined by two different systems, the family and the business, can lead to the emergence of many conflicts, but it can also help a business be successful if it can correctly differentiate between the two. To this end, both parties, the family and the business, must keep their own interests at arm's length and focus on common interests and goals.

DATOS ARTÍCULO

Article history:

Received 27-12-2013

Accepted 30-10-2014

Palabras clave:

Sistema familiar y
 empresarial

Resolución de conflictos

Capital familiar

Capital Social

Códigos JEL:

M13

RESUMEN

El conflicto forma parte de la condición humana. Por ello, no se trata de un fenómeno positivo ni tampoco negativo, sino natural. Las connotaciones negativas que tradicionalmente se le han atribuido al conflicto se encuentran en disonancia con las actuales teorías que explican el uso de dicho término como motor de cambio y generador de ventajas competitivas. El hecho de que la empresa familiar se articule por dos sistemas diferentes, el familiar y el empresarial, puede llevar a la aparición de multitud de conflictos, pero también pueden ayudar a que un negocio sea todo un éxito, si se sabe diferenciar de forma correcta entre uno y otro. Para ello, ambas partes, familia y empresa, deben mantener alejados sus intereses particulares y centrarse en los intereses comunes y objetivos.

Financed by the Ministry for Science and Innovation through project CSO2010-17761.

* *Autor de contacto.*

Correos electrónicos: pjmartin@um.es, jortin@um.es, carpp@um.es

1. Introduction

Analysis of family-business culture already has a sufficiently large literature to have addressed most of its constituent aspects, as well as those factors and elements promoting potential conflict.

From this perspective, conflict in the family business becomes a relevant element of the complex concept of corporate culture as a result of the existence of practices or structural and cyclical elements harmful to the normal development of family and/or business processes, which interfere with the management criteria of the company and which overshadow precisely that which could be considered the bonus of family businesses: familiarity.

With this contribution, we intend to reconsider aspects of social conflict, those which confront the culture of the family business from the perspective of social capital and empowerment, as processes and defining features of said corporate culture.

2. Conflict in the culture of the family business

Conflict is part of the human condition. Therefore, it is neither negative nor positive, but rather a natural phenomena (Espinoza, 2011). The negative connotations traditionally attributed to conflict are at odds with current theories that explain the use of the term as an engine of change and generator of competitive advantage. Such consequences can only be achieved through effective management of conflict processes, however, the first step towards this is to understand its nature and realize that this is a process constructed by the parties involved and based on their beliefs, paradigms and experience. In short, conflict is not generated by "what happens", but by what human beings "attribute to what happens" (Fried and Schnitman, 2000).

In this sense, conflict can be understood as a clash that occurs between two interdependent parties as a result of their differing or opposing views on a single problem or situation (Martin, 2011). Analyzing this definition, we can thus treat it as a clash between two distinct positions towards the same goal, among individuals or entities that mutually depend upon one another. It is, therefore a phenomenon associated with the socialization needs of individuals. Taken thus, we can remark upon its positive aspects, since it is a force for change, serves to produce specific outcomes, stimulates interest and curiosity and often involves a challenge to one's own abilities (Gallo, 2011). On the other hand, there are

negative factors to conflict which make it detrimental to the parties concerned, linked to matters such as personal, social and group costs that lead to alteration of set objectives and resource distribution established by others. In this situation, communication is reduced and leads to more uncertainty, both parties try to exploit the power difference in their own favour, interpersonal relations are seriously damaged, thus creating hostility and misperceptions, both of the opponent and of oneself (Guillén et al., 2005). The fact that the family business is defined by two different systems, the family and the business, can lead to the emergence of many conflicts, but it can also help a business be successful if it can correctly differentiate between the two. To this end, both parties, the family and the business, must keep their own interests at arm's length and focus on common interests and goals (Ruiz, 2001).

Companies create a large number of stressful situations linked with a series of factors that can be classified into three branches: those related to the external environment, such as the country's economic situation or periods of political change; those related to the company's own organization and emerging from business routines, such as production processes, commercial or strategic decisions, strikes....; and, finally, those related to individuals linked to personality, family situation, financial problems or social prejudice (Robbins, 2004). These latter factors are the most common in family businesses, they reveal dysfunctional characteristics and individuals tend to personalize the differences and they are not a source of generation of competitive advantage, mainly due to the clash of family and business interests within the organization. This hybrid, comprising systems of ownership, control and family, shows frictions arising from the interaction of the above factors and gives rise to problems (Astrachan et al., 2001; Gonzalez, 2005), as reflected in the expressions which are explained below:

Family succession or generational change. This is the conflict par excellence and refers to the process by which the founder passes the baton to the younger generation at the end of his/her cycle within the company. In this sense the European Commission warned that the lack of preparation to ensure the succession may result in the disappearance of a high percentage of companies and related jobs. In addition, pressure is felt by family members of the previous generation when they observe that the coming generation is developing more and more, demands more space

and wants to participate more in decision-making (Belausteguigoita, 2004).

The decrease in shareholders. This occurs when one member of the family wants to leave the business and decides to sell their shares. Such cases cause very complicated situations within the company and the family itself.

Inappropriate roles within the company. Usually generated when a family member behaves in their business role in the same way as within the family (Corona, 2005), in as much as they transfer the role they play in the family to their job and do not understand the difference between the two institutions; therefore those in the family who are more authoritarian carry this image with them into the company, as they do if their attitude is more submissive. Family members working in the organization will display similar behaviour, but as the company and the family have different objectives, the behaviour of each family member in the company should be different (Nemesio 2000; Belausteguigoita, 2004).

Inadequate organizational structures. In the vast majority of cases, these businesses do not have good organizational structures, in that respecting agreements of a family nature does not make for company efficiency (Martin, 2009).

Excess of family members in the company. The inclusion of family members should follow the logic of the business strategy, since in many such organizations the founder begins incorporating family members without knowing where to locate them or without the intention of developing the company, simply because of family obligations; this causes such saturation that if in addition these family members do not contribute anything of value to the company, the end result will be failure.

Remuneration of family members. Different remuneration for being part of the family is something all family businesses tend to do; this is not only unfair but may discourage more effective workers and their commitment to the organization (Martin, 2009).

Inappropriate behaviour. Not knowing how to separate the workplace and the family gives rise to arguments and talking about work and personal issues in inappropriate places (Gonzalez, 2005)

The organizational climate is not conducive to development. This refers to when the working environment is not good, this encourages the emergence of more intense and frequent conflicts; in contrast, if the work atmosphere is friendly, it will

encourage workers to be more effective and excel themselves (Monreal et al., 2009).

These are the principle conflicts affecting the family business. Most of the time, through not knowing how to resolve them correctly or not having foreseen them, they lead to the total failure of the company. In addition to the causes associated with the incorrect separation of both systems, family and business, there are other causes of possible conflict which are classified into distinct types:

The first typology of conflict is associated with the handling of emotions and the prevalence of informality in relationships. The management of emotional relationships leads to company affairs not being managed with logic and reason. Moreover, deterioration of the affective-emotional family relationships leads to inflexibility in the management of the company and intransigence and irrationality in decision-making (Gersick et al., 1997). To avoid this, the informality of the family group should not be transferred to the professional organization of a company and this is achieved by the definition of a well-established family protocol. It is clear that family businesses require "family protocols" as a measure to prevent potential conflict.

The second typology of conflict is related to communication. The fact that many family members spend a long time together does not imply that there is good communication between them. Good communication within the company depends on several factors (Churchill and Lewis, 1983), among which are, in first place, one called "active listening", in that to establish good communication one must first be a good listener. Secondly, the appropriate means of communication must be chosen. In family businesses, verbal communication is over used; although effective, this form of communication is sometimes vague. Written communication can clarify points and is durable; it also achieves compromise between family members. It is important to know when to use written communication and when to use other forms of communication. Finally, in third place, is the need to establish an open, honest communication with sensitivity. That is to say, one should always speak with clarity and honesty, but weighing words carefully, which is particularly important when it comes to family matters.

All these types of conflict must be managed with great tact through conflict resolution processes which do not erode the harmony of proactive family relations (Nemesio, 2000; Martin, 2009). The different conflict management processes are

negotiation, mediation and arbitration. The first is the most desirable in that it gives a better understanding of the problem, negotiation being the management strategy of conflict management par excellence. However, in order to use it, it is necessary to separate people from problems, focus on interests not positions and find a mutually beneficial solution. All the previous proposals are basic tools of "internal negotiation" which generate a high level of reassurance for families and huge benefits to businesses (Martin, 2009). With regard to mediation, it should only be implemented if negotiation does not work, because even though entered into on a voluntary basis, it requires third party intervention to resolve the conflict. This person has authority but no power to impose the solution, since mediation does not result in a solution imposed by the mediator, but in an agreement negotiated by the parties at their discretion and with the help of the mediator (Acland, 1990; Astrachan and Jaskiewicz, 2008). Lastly, arbitration is the final method, used in the event that the above two do not produce a positive outcome.

Family businesses are organizations with highly-charged emotional issues. The mutual invasion that family and business produce in the field of family business becomes a strong source of conflict, which, whether manifest or not, remains in each of the two systems (Perez et al., 2007). For this reason, the family dimension has a major influence and must be properly channelled into the company, with the intention of making its impact positive, since in a well-organized business there is less room for conflict (Ruiz, 2001; Gallo, 2011). When it is structured to give priority to the family system (with the aim of meeting the needs of its members), but leaves business demands unresolved, it will be vulnerable and furthermore, foster conflict. Also, a clear division of functions is an essential tool, not only to achieve specialization in the workplace, but also to avoid confusion. To summarize, we can say that it is advisable to establish a dispute resolution procedure which should become part of the "corporate culture", and one which all family members should clearly understand. It is also advisable to take into account the tools provided by the Alternative Resolution of Disputes through which it is possible to learn to understand that conflict is an opportunity for positive change through cooperation and dialogue.

3. Family capital and social capital in the family business culture from the perspective of conflict

One of the hallmarks of family businesses is that their objectives go beyond the purely economic (Olson et al., 2003; Chrisman et al., 2003; Sharma, 2004; Hienerth and Kessler, 2006; Allison et al., 2008; Cibrian, T., 2010). Concern for future generations and maintaining the emotional balance of the family, alongside good management of resources in the company are important factors in these businesses. There are several theoretical frameworks from which to address this relationship: the theory of systems (Lansberg, 1983), the theory of resources and capabilities (Habbershon et al., 2003) or social capital (Coleman, 1988).

This latter perspective is particularly suggestive in the analysis of the family business, helping to identify family capital as a resource. The concept of familiness (Olson et al., 2003) refers to the impact of family influence on the strategic processes and performance of the company (Sciascia and Mazzola, 2008; Miller et al., 2008) from the deployment of various resources, one of these being family capital.

According to Hoffman et al. (2006), family capital is a special form of social capital; it is the moral infrastructure that guides relationships between family members. It is a resource for the particular community that makes up the family, in which the values, norms and morally acceptable beliefs are defined and by which members of the family unit are socialized. Therefore, we can treat family and social capital as the capability through which the family business learns to plot out the kind of business it wants to be. Development of this capital may to a large degree determine whether the family influence on the business is positive or negative. Functioning family capital, that is one that prompts factors of commitment, communication and teamwork, will be useful for development of the business. In contrast, dysfunctional family capital has the capacity to "contaminate" the development of the business (Cibrian, 2010; Le Breton-Miller and Miller, 2009).

There is no doubt that family capital, whether functional or dysfunctional, is an important type of social capital that frames the present and the future of family businesses and makes them different from those companies that are non-family (Cibrian, 2010).

The concept of social capital has an active presence, albeit one that is not yet very developed, in analysis of family businesses through studies such as Arregle, Hitt, Sirmon and Very (2007), and of

Pearson, Carr and Shaw (2008) who present different theoretical and methodological perspectives to point out both the importance of shared cognitive and relational factors, as well as the importance of family stability, interdependence, closeness, involvement and self-sufficiency of families in the business environment¹.

Similarly, the concept of social capital remains closely connected to the contributions of Bourdieu (1985), Coleman (1988), Putnam (1993) and others now considered classics.

This term is best summed up by Bourdieu's definition, "the aggregate of the actual or potential resources which are linked to the possession of a durable network of more or less institutionalized relationships of mutual acquaintance or recognition" (1985:248).

But perhaps the most inclusive definition is that of Putnam which considers that social capital consists of those elements of social organizations such as networks, norms, trust ... that facilitate action and cooperation for the mutual benefit of members of a community or social group.

However, the use of the concept of social capital as a theoretical paradigm for social organizations, even in the field of business, has mostly implied highlighting the positive potential that its existence and channelling would have for social groups and communities, being considered simultaneously cause and effect.

Certainly all groups and communities have some kind of social capital, deriving from their history, acquired habits, the institutionalization of social relations and individual interactions, etc., shared to some degree by their members.

Although it is clear that its existence per se is not necessarily a positive socio-cultural substrate on which to build and encourage participation, involvement, mutual trust, reciprocity, identity, proactivity, etc., between members of communal social groups, the general literature has highlighted with greater prodigality this potential as opposed to the possible limitations that this capital may have in the opposite direction. That is to say, conflictive in nature or simply negative or perverse².

The general literature and research concerning this concept has not reported any negative components. In fact, it is difficult to find a more systematic and profound exploration that also deals with the dark side of this concept. This is precisely the contribution of writers such as Marco Lorenzelli (2003) and Alejandro Portes (1996, 1998) who have systematized the treatment of the so-called "dark side" of the concept, noting obstructive aspects as:

- Blocking of access to other members, that is, exclusion of other members not thought of as primary family members.
- The pressure of the immediate environment, i.e. the obligation to include untrained members or those with demands not strictly part of the group.
- The demand for conformity, that is, subjection of individual initiatives to the rules of the group.
- Levelling down, i.e. the pre-emption of group interests over those of an individual leading to strangulation of the most capable individuals' initiatives.

Despite not being directly focused upon the world of business organizations, we believe that aspects of it are perfectly applicable to the area of social capital of family businesses.

In the context of theoretical analysis of conflict in family businesses, of especial interest are the contributions of Jim Grote (2003). On one hand, he proposes that rather than reading the potential for conflict within the family business in terms of the dyad of family/company, to make the reading in terms of triads (triangles). These triads are made up of business/family/ individuals or, better, organization/family relations/initiatives-wishes of the members. In these triads there will always be present, in latent form, the seeds of conflicts of interests and interpersonal rivalries, whether due to the barrier of inherited business behaviour that subsequent successive generations have due to respect for the initial business, or equally, at the individual and group emotional level which slow innovation processes, as well as complete realisation of desires beyond strictly organizational needs from any member of said organization.

On the other hand, Grote offers the interesting proposal of stimulus to family businesses and the use of mediation, tutoring or external mentoring to

¹ For a treatment of this issue from different perspectives, we refer the reader to several articles from the Family Business Review September 2009, 22 (3).

² It is not set out in terms of positive, equals strong social capital, dense and intense, versus weak, diluted social capital, but in terms of the existence of negative references, distrust, reservations, attitudes of

non-involvement etc., between members and subgroups of organizations and communities.

act as a control mechanism for recurrent conflict. This presumes resorting to external business socialization for successive generations and a way to better understand the inner through external viewpoints and from other experiences.

Apart from the significance of the concepts described above, it can be said that the control of conflict does not derive per se from the existence of forms of positive or negative social capital, either in business or family aspects, not even from the group or individuals within it, but from the existence of the conscious exercise (known, evaluated, expressed, involved, ...) of management control of positive and negative social capital which all social groups possess to some degree.

Thus, conflict in the family business finds a common reference point in the formal-business non-channelling of seemingly pre-initial benefits of casual family involvement in aspects such as:

- Identity of the family and business project, but based on formal demarcation of business and family roles and spheres.

- Lack of contemplation of the professionalization of certain aspects of management due to existing corporate management structures and family ownership.

- Non-demarcation between business management, participation in the control of the family business and ownership.

- Along side other issues such as the definition of the role of related and collateral family members (inclusion-exclusion), personal gain as opposed to the group, the subjugation of individual initiative to implicit or explicit global rules for the simple reason of their being part of historically inherited habits, or the downgrading of skills of the members, as noted, albeit in general, by Portes (1998).

- Or by the mutual interference between the emotional and the business as pointed out by Astrachan et al. (2008).

- In the same way that the delegation of functions may be based not on strict criteria of business fitness, but simply on family membership, or in terms of inclusion or exclusion based on gender or different degrees of family relationship.

- Nor can organizational questions be considered outside members' expectations, whether they belong to the family or are simply employed by them.

After reviewing the concepts-mediums chosen for the analysis of family conflict and a review of some relevant literature arising, then certain questions relating to the purpose of our analysis are posed.

4. Research questions

The research questions we posed in relation to family conflict seek to relate certain substantive variables in the formation of the company with internal conflicts in the organization of the family business, such as gender, training and professional experience. The expression of these relationships is contained in the following three questions:

Q1.1. To what extent does the gender of the manager of the family business influence conflicts that may arise between the business family and the company?

In the literature, few studies have addressed the issue of gender in the process of family business management and its influence on conflicts that may arise in it, and even fewer studies have performed empirical studies on this topic. To sum up, the lack of empirical evidence gives rise to the previous question.

Q1.2. To what extent does the level of training of the manager of the family business influence conflicts that may arise between the business family and the company?

With regard to the training of the manager, the studies conducted by Ezell et al. (1981) and Marlowe et al. (1996) on managers and business administrators reveal that the academic level of management influences the way in which conflict resolution is conducted. The results show that the higher the level of education of the manager, the greater the degree of fairness in their decisions. Furthermore, it has been shown that the manager's level of experience can also be of influence when resolving such conflicts (Ezell et al., 1981; Heilman and Martell, 1986; Marlowe et al., 1996). Moreover, research on the academic level of management in the field of family businesses is scarce, and has been unable to clearly establish a relationship between the level of training and ability to prevent or resolve conflicts that arise.

Q1.3. To what extent does the experience of the manager of the family business influence conflicts that may arise between the business family and the company?

Equally, it is worth examining to what extent the

manager's professional experience helps resolve family conflicts in the company. There is no doubt the manager's accumulated experience in the life of the company also facilitates their being a mediator and resolver of family conflicts which interfere or may interfere in the day-to-day running of the business.

Finally, in the literature on family businesses there are constant theoretical observations re how the Family Council, the Board of Directors and Family Protocol help manage the family business and avoid conflicts between the family business and family members of the company, but there are few empirical studies which have been able to measure the degree of this influence. This justifies why we take into account this situation- relationship in the data analysis.

Below we describe the empirical study that will test the research questions posed. To do this, we will analyze some topics of interest, based on the results of our research on the application of the *scale of familiness*.

5. Methodology. The measurement and analysis of corporate culture according to the f-pec scale

The study was conducted in a total of 500 SMEs in Spain, by telephone interview with the principal officers of the company (Director General, Manager, Human Resources Director and related positions). Fieldwork took place from 28 February to 1 March 2011.

To carry out this study, we used a sampling frame consisting of a total of 5,113 companies throughout Spain where the number of workers was between 25 and 249 employees. The sample was divided according to company size, so that 200 surveys were conducted among companies with between 25 and 49 workers, and 300 surveys among enterprises with 50 to 249 workers. Finally, due to the specific aims of this study, the sample concentrated on 282 family businesses.

The sampling error was $\pm 4.25\%$, taking UUS (universe under study) as the number of companies provided in the sampling frame used (5,113) and assuming simple random sampling criteria for the case of maximum uncertainty [P (probability of the phenomenon) = q (complementary probability) = 50%] and a confidence level of 95.5% ($k = 2$). The sampling unit selection was made following a systematic random process via telephone calls.

The structured questionnaire consisted of 18

questions relating to the status of fiscal policies, human resources and innovation. The clearance of the data matrix was performed using the programs BARWIN, CODI, MINITAB, EXCEL, SPSS.

As for the model used to measure the influence of the family on the business and its impact on the formation of family social capital, we used the F scale - PEC (Power, Experience, Culture) of Astrachan, Klien and Smyrnios (2002). Specifically, the culture subscale measuring instrument used assessed the extent to which family values are connected with the values of the company and, secondly, the degree of commitment of the family to the company.

Validation of the measurement scale

The validation process of the proposed scale for measuring the dependent variable of the research model has followed the following phases:

Firstly, the development of the measuring range of the variable "*conflict in the family business*" has taken into account a review of the related literature (Table 1). Thanks to this literature review, it was possible to make the first scale proposal. However, the scale had to be adapted to the context of the study.

Table 1

Content-Validity.

| Variable | Adapted from |
|---------------------------------|-------------------------|
| Conflict in the family business | Astrachan et al. (2001) |
| | Smyrnios et al. (2003) |

Source: Questionnaire. Monreal and Sánchez (2012)

The validation process included an exploratory analysis of the reliability and dimensionality of the measuring instrument. Firstly, Cronbach's alpha method has been used to assess the reliability of the scale, taking a minimum value of 0.7 (Nunnally, 1978). The variable considered comfortably exceeded this threshold. It was also found that the item-total correlation, which measures the correlation of each item with the sum of the remaining items of the scale, was higher than the minimum of 0.3 (Nurosis, 1993).

Secondly, we proceeded to assess the degree of one-dimensionality of the scale covered by means of factor analysis. Extraction of factors was based on the existence of eigenvalues greater than one, while requiring from each item loads higher than 0.5 and that the variance explained by each extracted factor was significant. Thus, a single factor is extracted for each of the proposed scales.

6. Analysis of results

282 valid responses were received from the questionnaires completed by family businesses (Table 2). The results shown in this table show that men predominate (92.9%), with a university education (63.8%) and with more than five years of experience in the business (81.6%).

Table 2
Sample Characteristics.

| Sample | Description | % | N=282 |
|------------|--------------------|--------|-------|
| Gender | Female | 7.1 % | 20 |
| | Male | 92.9 % | 262 |
| Education | Non university | 36.2 % | 102 |
| | University | 63.8 % | 180 |
| Experience | Fewer than 5 years | 18.4 % | 52 |
| | More than 5 years | 81.6 % | 230 |

Source: Questionnaire. Monreal and Sánchez (2012)

In relation to the characteristics of family firms in terms of their governing bodies (Table 3), the results show that family businesses with a Board of Directors predominate (69.19%), but they do not have a Family Council (63.5%) or Family Protocol (53.2%).

Table 3
Sample Characteristics.

| Sample | Description | % | N=282 |
|--------------------|-------------|--------|-------|
| Board of Directors | No | 30.1 % | 85 |
| | Yes | 69.1 % | 195 |
| | NK/NR* | 0.7 % | 2 |
| Family Council | No | 63.5 % | 179 |
| | Yes | 21.3 % | 60 |
| | NK/NR | 15.2 % | 43 |
| Family Protocol | No | 53.2 % | 150 |
| | Yes | 29.8 % | 84 |
| | NK/NR | 17.0 % | 48 |

*NK/NR = not known/no reply

Source: Questionnaire. Monreal and Sánchez (2012)

Table 4

Anova dependent variable: Conflict.

| Source of Variation | Degrees of freedom | F | Significance |
|---------------------------------|--------------------|---------|--------------|
| Gender | 1 | 1.190 | n.s |
| Education Level | 1 | 4.347 | 0.038** |
| Experience | 1 | 5.834 | 0.016** |
| Gender - Education Level | 1 | 0.476 | n.s |
| Gender - Experience | 1 | 0.313 | n.s |
| Education Level - Experience | 1 | 0.557 | n.s |
| Gender - Education Level - Exp. | 1 | 0.266 | n.s |
| Average values of the variable: | | | |
| | Nº | Average | Desv. tip |
| Male | 262 | 4.04 | 0.879 |
| Female | 20 | 4.29 | 0.904 |
| No university studies | 102 | 4.13 | 0.918 |
| With university studies | 180 | 4.83 | 0.355 |
| Less than 5 years experience | 52 | 3.98 | 0.999 |
| More than 5 years experience | 230 | 4.25 | 0.872 |

Source: Questionnaire. Monreal and Sánchez (2012)

The results in Table 4 show that the interaction of the factor of the *gender of the manager* is not significant since both women (4.29) and men (4.04) are virtually identical in the prevention of conflicts in the family business. Also, in relation to the independent variable *level of education* (with or without university education), it can be seen that managers who have had university education (4.83) prevent conflicts better than their peers without college education (4.13), this difference being significant at 95%. Similarly, re the independent variable *management experience* (Table 4), this shows that there are significant differences ($p < 0.05$) between novices and experts. Thus, the novices (fewer than five years in office) attain a value of 3.98, while the experts (more than five years in office) have a value of 4.25. Finally, regarding the interactions between the three factors (gender, education and experience) there are no significant mean differences.

Table 5

Anova dependent variable: Conflict.

| Source of variation | Degrees of freedom | F | Significance |
|---|--------------------|---------|--------------|
| Board of Directors | 1 | 10.242 | 0.002** |
| Family Council | 1 | 0.327 | n.s |
| Family Protocol | 1 | 2.966 | 0.086* |
| B.Directors- F.Council | 1 | 3.649 | 0.057* |
| B.Directors- Protocol | 1 | 0.577 | n.s |
| F.Council – Protocol | 1 | 0.023 | n.s |
| B.Directors- F.Council - Protocol | 1 | 3.133 | 0.078* |
| Average values of the variable: | Nº | Average | Desv. tip |
| Without Board of Directors | 85 | 3.90 | 0.974 |
| With Board of Directors | 195 | 4.32 | 0.840 |
| Without Family Council | 179 | 4.11 | 0.920 |
| With Family Council | 60 | 4.29 | 0.874 |
| Without Family Protocol | 150 | 4.04 | 0.935 |
| With Family Protocol | 84 | 4.51 | 0.707 |

Source: Questionnaire. Monreal and Sánchez (2012)

Below, Table 5 shows the results of the influence that the *governing bodies* of family businesses have on the generation of conflict, in helping to separate family issues from business ones and creating a good working atmosphere in the company and harmony in the family. This table shows that there is an influence on the dependent variable as to whether the company has a management board, as it shows that there are significant differences ($p < 0.05$) among those who do have (4, 32) and those that do not (3.92), in favour of the former. The same is true in relation to those companies that have Family Protocols (4.51) over those that do not (4.04), although this difference has 90% significance. However, no significant differences were found among the companies that have a Family Council and those without. Finally, regarding the interactions between the three factors, a significant difference of 95% was found in those cases of family businesses which have a Family Council and Family Protocol, and of those that do not. It has also found an

interaction effect of the three factors significant at 90%, that is, those companies with a Board of Directors, Family Council and Family Protocol avoid and better manage conflicts between the family business and the company than those who do not.

7. Conclusions

The fact that the family business is articulated by the family and the company produces a variety of situations and forms, both in its governance and its management. Certain forms of corporate culture can have negative or obstructive aspects, resulting from conflicting values present in the family and business vision generated by the following situations:

-Lack of formalization of the management and decision-making structure in order to channel informal relations towards the interests of the business and the family.

-Conflicts of personal/professional interests among members of the family and the business and beyond other types of individual expectations.

-Processes of delegation of responsibilities based more on family closeness than on criteria of professional qualification of family members.

From the results obtained by the application of the F-PEC scale on the family businesses investigated and, specifically, the items relating to the possible factors of conflict in family businesses, we should note the following:

Regarding the characteristics of the manager:

1. The manager's gender does not influence avoidance or prevention of conflict in the family business.
2. The fact that a manager has had university level education or more than 5 years' professional experience in the position of manager does have influence when avoiding or preventing conflict in the family business.
3. *Regarding the existence of governing bodies in the family business:*
4. The fact that the organization has a Board of Directors and/or Family Protocol has a positive influence when avoiding or preventing conflict in the family business.
5. The data does not reveal any influence solely attributable to the existence of a Family Council.

6. Family businesses with Board of Directors, Family Councils and Family Protocols manage conflicts better than those without these three organs of management, because they know how better to separate family issues from business issues and create a better climate in the business and in the family.

Bibliography

Acland, A.F. (1990). *Cómo Utilizar la Mediación para Resolver Conflictos en las Organizaciones*. Barcelona: Editorial Paidós.

Allison et al. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 949-966.

Arregle, J.L., Hitt, M.A., Sirmon, D.G. and Very, P. (2007). The development of organizational social capital: attributes of family firms. *Journal of management studies*, 44, 73-95.

Astrachan, J.H. and Jaskiewicz, P. (2008). Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses. *Family Business Review*, 21(2), 139-142.

Astrachan, J., Klein, S. and Smyrnios, K. (2001). The F-PEC Scale of Family Influence: A proposal for solving the Family Definition Problem. *Family Business Review*, 15(1), 60-75.

Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresa Familiar. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. Madrid: Editorial Mc Graw Hill.

Bourdieu, P. (1985). The forms of capital. En: Richardson, J. *Handbook of theory and research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood Press, 241-258.

Cibrian, T. (2010). *La influencia de la familia: el capital social como fuente para la construcción de recursos y capacidades en la empresa familiar*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona, VIII Jornada de pre-comunicaciones a congresos de Economía y Administración de Empresas, junio 2010.

Chrisman, J. et al. (2003). *Current trends and future directions in family business management studies: toward a theory of the family business*. Coleman White Paper series.

Churchill N. and Lewis. V. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 6 (3), 30-50.

Cibrian Llandera, T. (2010). *La influencia de la familia: el capital social como fuente para la construcción de recursos y capacidades en la empresa familiar*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona, VIII Jornada de pre-comunicaciones a congresos de Economía y Administración de Empresas,

junio 2010.

Coleman, J. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 93, 95-120.

Corona, J. (2005). *Manual de la Empresa Familiar*. Barcelona: Editorial Deusto.

Espinoza, R. (2011). *Comunicación y negociación efectiva*. México: Fundación Fiedrich Ebert.

Ezell, H.F., Charles A.O. and Sherman J.D. (1981). The Effects of Having Been Supervised by Women on Perceptions of Female Managerial Competence. *Personnel Psychology*, (34), 291-299.

Fried, D. and Schnitman, C. (2000). *Nuevos Paradigmas en Resolución de Conflictos*. Buenos Aires: Editorial Granica.

Gallo, M.A. (2011). *El futuro de la empresa familiar. De la unidad familiar a la continuidad empresarial*. Barcelona: Profit Editorial.

Gersick, K.E., Davis, J.A., Mccollom, M. and Landsberg, I. (1997). *Empresas familiares. Generación a generación*. Madrid: McGraw Hill.

González, M. (2005). Conflicto y empresa familiar. En: Sánchez, C. (Coord.). *Aproximación interdisciplinar al conflicto y la negociación*. Cádiz: Servicio de publicaciones de la Universidad de Cádiz, 343-353.

Grote, J. (2003). Conflicting Generations: A new theory of Family Business rivalry. *Family Business Review*, 2, 113-123.

Sánchez S., León J.M^a. y Guillen, C. (2005). El conflicto interpersonal. En: Sánchez, C. (Coord.). *Aproximación interdisciplinar al conflicto y la negociación*. Cádiz: Servicio de publicaciones de la Universidad de Cádiz.

Habbershon, T., Williams, M. and Mcmillan, I. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18, 451-565.

Heilman, M.E. and Martell, R.F. (1986). Exposure to successful women: Antidote to sex discrimination in applicant screening decisions? *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, 37, 376-390.

Hienerth, C. & Kessler, A. (2006). Measuring success in family businesses: The concept of configurational fit. *Family Business Review*, 19, 115-134.

Hoffman J., Hoelscher M. and Sorenson R. (2006). Achieving sustained competitive advantage: a family capital theory. *Family Business Review*, 19(2), 135-145.

Lansberg, I. (1983). Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap. *Organizational Dynamics*, 12 (1), 39-46.

Le Breton-Miller, I. and Miller, D. (2009). Agency vs. Stewardship in public family firms. A social embeddedness reconciliation. *Entrepreneurship Theory*

and Practice, 33(6), 1.169-1.191.

Lorenzelli, M. (2003). *Capital social comunitario y gerencia social*. Panamá: Documento de Internet de la ponencia del autor al VIII Congreso Internacional CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública.

Marlowe, C.M., Schneider S. and Nelson C.E. (1996). Gender and Attractiveness Biases in Hiring Decisions: Are More Experienced Managers Less Biased?. *Journal of Applied Psychology*, 81, 11-25.

Martín, P.J. (2009). La resolución de conflictos en la Empresa Familiar. Diario: *La Opinión, Suplemento de Economía*, enero 2009. Disponible en <http://www.um.es/cef>.

Martín, P.J. (2011). Los principales factores de conflictos en la empresa familiar. *Gestión con el trabajo*, marzo-junio 2011, (52), 19-24.

Miller, D., Le Breton-Miller, I. and Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 50-78.

Monreal, J., Calvo-Flores, A., García, D., Meroño, A., Ortiz, P. y Sabater, R. (2002). *La empresa familiar: Realidad económica y Cultura empresarial*. Madrid: Editorial Civitas.

Monreal, J. and Sánchez, G. (2012). *El Éxito de la Empresa Familiar. La Relación entre Negocio y Familia*. Madrid: Editorial Civitas.

Nemesio, R. (2000). *Colaboración y Conflicto, una aproximación a la Sociología de las Organizaciones*. Valencia: Editorial Tirant.

Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill, 2ª edición.

Nurosis, M.J. (1993). *SPSS. Statistical Data Analysis, Spss Inc.*

Olson, P., Zuiker, V., Danes, S., Stafford, K., Heck, R. and Duncan, K. (2003). «Impact of family and business on family business sustainability». *Journal of Business Venturing*, 18(5), 639-666.

Pearson, A., Carr, J. and Shaw, J. (2008). Toward a theory of familiness: a social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 949-969.

Pérez, M.J., Basco, R., García-Tenorio, J., Giménez, J. y Sánchez, I. (2007). *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar*. Madrid: Editorial Thomson.

Portes A. (1998). *Social capital: its origins and applications in modern sociology*. Princenton (NJ): Princenton University Press,

Portes A. and Lundolt, P. (1996). The downside of social capital. *American Prospect*, 26, 18-21.

Putnam, R. (1993). The prosperous Community: Social Capital and public life. *American Prospect*, 13, 35-42.

Robbins, S. (2004). *Conflicto y negociación. Comportamiento Organizacional*. 10ª edición. México: Pearson Educación de México.

Ruiz, J. (2001). *A propósito del conflicto*. Bogotá: Editorial Universidad de los Andes.

Sciascia, S. and Mazzola, P. (2008). Family involvement in ownership and management: exploring nonlinear effects on performance. *Family Business Review*, 21(4), 331-345.

Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1), 1-35.

Smyrnios, K.X., Romano, C.A., Tanexki, G.A., Karofsky, P.I., Millen, R., and Yilmaz, M.R. (2003). Work-family conflict. A study of American and Australian family business. *Family Business Review*, 16(1), 35-37.

El Mercado Alternativo Bursátil: una novedosa oportunidad para las empresas familiares

The Spanish Alternative Stock Market: a new opportunity for family firms

Antonio Duréndez Gómez-Guillamón^{a*} · Domingo García Pérez de Lema^a · Teresa Mariño Garrido^a

^a*Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, Universidad Politécnica de Cartagena, Cartagena (España)*

^b*Escuela de Negocios Caixanova, Universidad de Vigo*

DATOS ARTÍCULO

Historial:

Recibido 09-11-2013

Aceptado 30-10-2014

Palabras clave:

MAB

Empresa familiar

Bolsa

Financiación

Códigos JEL:

G10, L26, M13

RESUMEN

Con la entrada en funcionamiento del Mercado Alternativo Bursátil en España, las empresas familiares de menor capitalización tienen la posibilidad de cotizar en un mercado bursátil diseñado para pymes. Actualmente, con una profunda crisis de origen financiero, el MAB gana una especial relevancia como estrategia alternativa para conseguir financiación y así superar la fuerte restricción en el acceso al crédito bancario. No obstante, las empresas familiares no se podrán beneficiar de la salida al MAB si, tal y como se observa en el estudio, la mayoría desconoce que existe. Además, queda demostrado que políticas fiscales de incentivo animarían la salida a cotizar al MAB.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 09-11-2013

Accepted 30-10-2014

Keywords:

Alternative Stock Market

Family Firms,

Financing

JEL codes:

G10, L26, M13

ABSTRACT

With the establishment of the Alternative Stock Market in Spain, family businesses small caps have the potential to be listed on a stock exchange designed for SMEs. Currently, with a deep financial crisis, the MAB achieves a special importance as an alternative strategy for funding and overcome the credit restrictions on the part of banks. Nevertheless, family firms cannot benefit from the MAB if, as noted in the study, is practically unknown. Furthermore, research results indicate that tax policies would encourage family firms to join the MAB.

* *Autor de contacto.*

1. Introducción

Las empresas familiares juegan un papel fundamental en la generación de riqueza y empleo, constituyendo una tipología de empresa con una especial idiosincrasia, que ha provocado el desarrollo de un campo propio de investigación bastante reciente pero ya muy consolidado (Klein et al. 2005). La mayoría de investigaciones realizadas en Europa, Estados Unidos y América Latina han concluido que las empresas familiares son el tipo de empresa más numeroso, llegando a representar entre el 70 y 90 por ciento de las empresas de cada país (Chua et al., 2003), constituyendo la principal fuente de crecimiento y desarrollo de la economía mundial.

Como demuestran numerosos estudios, las empresas familiares son muy diferentes a las no familiares, puesto que su carácter familiar y la relación familia-empresa les imprime unos rasgos y una cultura propia que le suponen cualidades diferenciadoras (Fletcher, et al. 2012; Vallejo, 2011; Gupta y Levenburg, 2010). La existencia de “activos intangibles” como son el grado de dedicación y compromiso de la familia hacia la empresa, los conocimientos tácitos y particulares de hacer negocios, así como la existencia de una cultura inimitable son fuente de ventajas competitivas (Peteraf, 1993). Habbershon et al. (2003) señalan que la interacción de diferentes subsistemas como son la unidad familiar, la empresa y los miembros de la familia dan lugar a un efecto sinergia que favorece los resultados de la empresa familiar. Así, se ha puesto de manifiesto que se diferencian de las empresas no familiares en numerosas características como el estilo de gestión y su toma de decisiones, el tamaño, las posibilidades de pervivencia, la rentabilidad, hasta su forma de financiarse.

La literatura sobre empresa familiar pone de manifiesto que presentan una forma propia de financiación y, por tanto, una estructura financiera diferenciada (Romano et al. 2000; Randøy y Goel, 2003). En este sentido, los estudios previos sobre financiación y características financieras de las empresas familiares señalan que las empresas familiares tienen una jerarquía propia respecto de sus preferencias de financiación (Mishra y McConaughy, 1999). De hecho, se han encontrado evidencias de que las empresas familiares son, en general, más adversas al riesgo cuando toman decisiones de financiación ajena. De manera que suelen tener políticas de dividendos más restrictivas que fomentan la retención de beneficios a favor de una mayor autonomía financiera (Romano et al., 2000).

Cuando las empresas familiares se plantean su estrategia financiera, se encuentran con que dentro del abanico de formas de financiación una de las alternativas es la posibilidad de cotizar en Bolsa. Decisión que permite obtener una fuente de financiación alternativa a la bancaria para nuevos proyectos de crecimiento, para la diversificación de riesgos, aumentar la visibilidad, el prestigio y reputación de la empresa, profesionalizar la gestión, obtener una evaluación objetiva de la empresa, así como para proveer de liquidez a las acciones (Pagano y Roell, 1998). Aunque la decisión de cotizar en Bolsa tampoco está exenta de costes, tales como la pérdida de control de los accionistas, altos requerimientos de información, la falta de recursos y la resistencia al cambio (Becchetti y Trovato, 2002; Berggren et al., 2000). Además, en el caso de las empresas familiares, la decisión de salir a Bolsa tiene connotaciones particulares, ya que es una decisión que supone dar acceso al capital a inversores ajenos a la familia empresaria, ceder control y aumentar la transparencia, al tiempo que puede ser una decisión estratégica para superar el problema de la sucesión generacional y ayudar a la supervivencia de la empresa (Mazzola y Marchisio, 2003; Jaskiewicz et al., 2005).

Sin embargo, el mercado organizado de capitales ha quedado tradicionalmente restringido a las grandes empresas por los altos costes de acceso y los requerimientos de información. Para superar estas limitaciones nace el MAB que da cabida a empresas que por su dimensión no tienen la capacidad de entrar a cotizar en el mercado bursátil tradicional. En este sentido, la aparición de un mercado alternativo de valores de renta variable es muy reciente en España. Concretamente, en 2008 la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) autorizó a Bolsas y Mercados Españoles (BME) a poner en funcionamiento el tercer segmento de negociación de un Mercado Alternativo (MAB) para empresas en expansión. Este mercado ofrece a las empresas familiares de menor capitalización la posibilidad de cotizar en un mercado bursátil y, de este modo, obtener la financiación necesaria para su crecimiento sin necesidad de acudir a financiación ajena. En especial, en un escenario de crisis de origen financiero con una fuerte restricción en el acceso al crédito bancario.

Dado que hasta la fecha el MAB no ha jugado el importante papel para el que se diseñó, con el presente trabajo pretendemos indagar el grado de conocimiento que tienen las empresas familiares sobre el MAB, así como analizar las acciones que consideran fundamentales para promover su

participación en el mismo. Con este fin nos planteamos las siguientes cuestiones de investigación ¿Conocen las empresas familiares el MAB? ¿Qué medidas promoverían la participación de las empresas familiares en el MAB? Los resultados obtenidos confirman que el MAB continúa siendo un mercado bursátil desconocido para la mayoría de empresas familiares. En este sentido, las que manifiestan conocerlo indican tener un conocimiento escaso sobre los requisitos de acceso y las repercusiones que tendrá para la empresa. Además, el estudio ha permitido identificar el perfil de empresa familiar que presenta un mayor desconocimiento sobre el MAB, y queda demostrado que políticas fiscales y ayudas financieras para sufragar los costes de salida, actuarían como incentivo que animaría la salida a cotizar al MAB.

En el artículo tras la introducción se presentan las características del MAB, posteriormente se ofrecen unas notas metodológicas sobre la muestra y el cuestionario, se analizan los resultados y, finalmente, se incluyen las conclusiones de la investigación.

2. El mercado alternativo bursátil

En Mercado Alternativo Bursátil es según sus fundadores “un mercado de valores dedicado a empresas de reducida capitalización que buscan expandirse, con una regulación a medida, diseñada específicamente para ellas, y unos costes y procesos adaptados a sus características” (Bolsas y Mercados, 2008).

El origen del MAB es fruto de experiencias anteriores conocidas como los “segundos mercados” que se creaban para dar cabida a empresas que por su dimensión no tenían la capacidad de entrar a cotizar en el mercado bursátil tradicional por los altos costes de acceso y los requerimientos de información. En el caso español, a través del Real Decreto 710/1986 y la Orden Ministerial de 26 de septiembre de 1986, se crea un Segundo Mercado de Valores en las Bolsas Oficiales de Comercio y se modifican las condiciones de puesta en circulación de títulos de renta fija, que permitía que las pequeñas y medianas empresas pudieran acceder a la financiación a través del mercado de capitales. Sin embargo, nunca llegaron a tener éxito por problemas que se asocian a las exigentes condiciones de acceso y de cotización, a la falta de creadores de mercado (market makers) que implicaba una muy poca liquidez del mercado y que ha evitado que las pymes realmente tomaran la decisión de salir a cotizar.

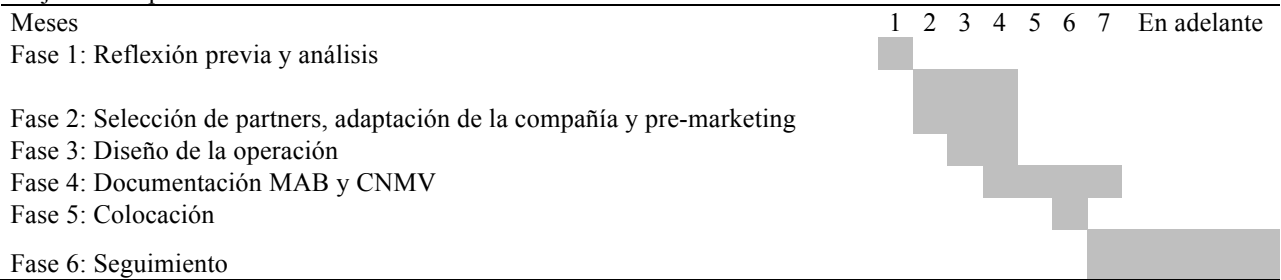
En otros países también se produjeron iniciativas similares, así la primera experiencia se atribuye al mercado estadounidense, concretamente al NASDAQ creado el 8 de febrero de 1971 y considerado inicialmente como un mercado paralelo de aclimatación, que dio paso al actualmente conocido como NASDAQ OMX. A raíz del fracaso de los segundos mercados bursátiles, como señala Blanco Barón (2008), han nacido los conocidos como “nuevos mercados”, “terceros mercados”, “mercados para pymes” o también conocidos como “mercados alternativos”, pensados para pequeñas empresas con gran potencial de crecimiento, innovadoras y de sectores relacionados con la ciencia y la tecnología, siguiendo patrones de organización y procedimientos similares a los del mercado norteamericano NASDAQ. Existen en la actualidad numerosos índices bursátiles de pequeñas y medianas empresas, así como mercados alternativos bursátiles como el MAB en todos los continentes. En Europa los de más transcendencia y reconocimiento son: el AIM (Alternative Investment Market) de la Bolsa de Londres que es el pionero y más importante, constituido en 1995, en el que cotizan más de 1.000 empresas, y Alternext, perteneciente a Nyse-Euronext, creado en 2005, en el que cotizan aproximadamente 180 compañías.

Los mercados bursátiles alternativos como el MAB se han caracterizado por el abaratamiento de los costes y condiciones de acceso, por buscar figuras de apoyo que asesoren a la empresa en el proceso de salida a bolsa y por buscar instituciones capaces de garantizar una liquidez y negociación mínima de los valores cotizados. Los inversores para este tipo de mercados son, por tanto, inversores cualificados que compensan las carencias de información con sus propias capacidades. No obstante, por definición los mercados alternativos no debieran quedar solo en manos de inversores cualificados, si no que para garantizar su éxito y beneficiar a la mayoría de inversores, deben servir también para inversores de menor capacidad. Como señalan Pérez y Palacín (2009) la existencia de mercados como el MAB beneficia a la economía en general y a los inversores en particular, puesto que les permite invertir con una mayor gama de productos con el que diversifica la cartera y se llega al segmento de pymes en condiciones de rentabilidad, liquidez y seguridad adecuadas.

Los requisitos reglamentarios para acceder al MAB son de dos tipos: societarios y de carácter jurídico-bursátil. Los primeros comprenden la forma jurídica de sociedad anónima en el tipo societario abierto y la no restricción a la libre transmisibilidad

Figura 1

Hoja de ruta para la salida al MAB.



de las acciones, como aspecto consustancial a la propia dinámica de cualquier Mercado de Valores. Mientras que los requisitos de carácter jurídico-bursátil hacen referencia al cumplimiento de los requisitos mínimos como: tener un free-float (capital flotante) que supere los dos millones de euros, ser titularidad de accionistas con un porcentaje inferior al 5% del capital social, contar con un asesor registrado, un proveedor de liquidez y presentar cuentas auditadas con normas internacionales de contabilidad, que requieren altas dosis de transparencia. Por sus características se trata de un mercado claramente diferenciado del mercado bursátil (Olivares Blanco, 2008).

El proceso de salida al MAB se puede esquematizar en una hoja de ruta que se recoge en la figura 1. La hoja de ruta es un documento diseñado para efectuar el seguimiento, evaluación y control de las diferentes fases que conlleva cotizar en el MAB, mediante la relación de las tareas y el tiempo necesario para realizarlas. La hoja de ruta está basada en la implementación de seis fases, con un horizonte temporal de siete meses, necesarios para preparar la salida al mercado bursátil.

3. Metodología y muestra

La población objeto de estudio está formada por las empresas que cumplen los requisitos para el acceso al MAB según la Circular 5/2010 del Mercado Alternativo Bursátil sobre las características de las sociedades emisoras. Fundamentalmente, podrán incorporarse al mercado aquellas acciones emitidas por sociedades anónimas. Además, hemos exigido que las empresas incluidas en el estudio estuvieran obligadas a elaborar cuentas anuales en formato normal y que se encontraran en fase de crecimiento, en términos de volumen de ventas, con unos fondos propios mínimos de 6,5 millones de euros, lo que les permitiría disponer de un capital flotante para su cotización en los mercados (Crespo y García, 2007). Hemos eliminado de la población las empresas

pertenecientes a los sectores eléctrico, educación, asegurador, bancario, empresas públicas y empresas ya cotizadas.

Una vez determinado el marco muestral, se obtiene una muestra de 477 empresas familiares, a las que se envía un cuestionario dirigido al director general o gerente de la empresa. La técnica de recogida de información fue la entrevista telefónica. Se realizaron test de control en el proceso de elaboración de la encuesta y el trabajo de campo se llevó a cabo durante los meses de junio a septiembre de 2010. El cuestionario fue sometido a un pre-test con 5 asesores registrados y con profesionales de Bolsas y Mercados Españoles, con el fin de obtener una encuesta depurada y realista que ofreciera unos resultados consistentes. Tras procesar los datos generados por las respuestas obtenidas, se ha procedido a su validación y análisis de consistencia, para detectar tanto errores de cumplimentación como de grabación. Así, se analizan las posibles inconsistencias de rango en las respuestas a las preguntas formuladas y se valida la muestra. La validez y fiabilidad de las escalas utilizadas se comprueba a través del *Alpha de Cronbach* que muestra un valor de 0,946, para el bloque de ítems sobre el grado de conocimiento del MAB, y de 0,900 para el conjunto de ítems sobre las acciones que impulsarían la participación en el mercado.

En el estudio, siguiendo los criterios de Sharma et al. (1997), se considera empresa familiar aquella que reúne las siguientes características: propiedad y control de la empresa en la misma familia e influencia de la familia en la toma de decisiones.

En la tabla 1, se ofrece la caracterización de la muestra según el tamaño, el sector de actividad y la edad de la empresa. Como se observa, por tamaños el 16,9% de las empresas son pequeñas (hasta 50 empleados), el 63,9% medianas (entre 50 y 250 trabajadores) y el 19,2% grandes (con más de 250 empleados). Por sectores de actividad, la mayoría pertenece al sector industrial, 47,6%, seguido del comercio, 19,6%, servicios, 18%, y construcción con el 14,8%. Atendiendo a la edad de la empresa, la

muestra se divide en un 46,3% de empresas jóvenes (hasta 21 años de antigüedad) y en el 53,7% de empresas maduras (más de 21 años desde su constitución).

Tabla 1

Características de la muestra.

| Empresa familiar | |
|------------------|-------|
| Tamaño | |
| Pequeñas | 16,9% |
| Medianas | 63,9% |
| Grandes | 19,2% |
| Total | 100% |
| Sector | |
| Industria | 47,6% |
| Construcción | 14,8% |
| Comercio | 19,6% |
| Servicios | 18,0% |
| Total | 100% |
| Edad | |
| Jóvenes | 46,3% |
| Maduras | 53,7% |
| Total | 100% |

4. Análisis de resultados

4.1. Grado de conocimiento del MAB

En un primer apartado se analiza el grado de conocimiento que tienen las empresas familiares sobre la existencia del MAB y sobre requisitos concretos de acceso al mercado. Posteriormente, se examinan los resultados segmentando la muestra de empresas familiares según criterios de tamaño, sector de actividad, antigüedad de la empresa y grado de profesionalización de la gestión, con el fin de caracterizar los resultados según estos perfiles.

En la tabla 2, se muestran los resultados que hemos obtenido en relación con el grado de conocimiento del MAB por parte de las empresas familiares, así como sobre el grado de conocimiento de determinados requisitos legales necesarios para la salida al mercado bursátil. Los resultados ponen de manifiesto que la mayoría de empresas familiares desconoce que existe el MAB, concretamente el 59,2% de las empresas encuestadas. En sentido contrario, el 40,8% de las empresas familiares tiene conocimiento de la puesta en marcha del MAB.

A continuación, se profundiza en el grado de conocimiento, en una escala tipo Likert que varía entre poco o mucho, de 1 a 5 puntos, sobre determinados requisitos o condiciones concretas de

acceso al mercado, obteniendo resultados estadísticamente significativos. Todas las respuestas a los diferentes ítems muestran un valor por debajo del valor medio. De forma que las empresas familiares que conocen el MAB manifiestan que su grado de conocimiento es bajo, especialmente el grado de desconocimiento es mayor con el siguiente orden: en lo relativo a los costes de entrada al MAB (2,13), el papel del asesor registrado y el proveedor de liquidez (2,20), las normas de contratación (2,22), la metodología de valoración de la empresa para acceder al MAB (2,24), los requisitos formales de acceso (2,30) y la información pública que se exige a las empresas que salen a cotizar (2,36).

Tabla 2

Grado de conocimiento del MAB.

| | Empresa familiar |
|-----------------|------------------|
| ¿Conoce el MAB? | |
| Sí | 40,8% |
| No | 59,2% |
| Total | 100,0% |

Grado de conocimiento sobre:

| | |
|---|---------|
| Requisitos formales de acceso al MAB | 2,30*** |
| Normas de contratación | 2,22*** |
| El asesor registrado y el proveedor de liquidez | 2,20*** |
| La información exigible de cara al MAB | 2,36*** |
| La metodología de valoración de la empresa para entrar al MAB | 2,24*** |
| Los costes de entrada al MAB | 2,13*** |

La escala Likert de medida sobre el grado de conocimiento es: 1- poco a 5- mucho. La prueba de contraste de diferencia de medias para la muestra es la t de Student. Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

En la tabla 3, se han segmentado los resultados atendiendo al tamaño de la empresa familiar, según sea una pequeña, mediana o gran empresa.

Al analizar si se tiene conocimiento de la existencia del MAB según el tamaño se obtienen resultados significativos. De manera que cuanto mayor es la empresa mayor es el grado de conocimiento que se tiene sobre la existencia de un Mercado Alternativo Bursátil pensado para pequeñas y medianas empresas en fase de crecimiento. En este sentido, el 53,1% de las empresas grandes sabe que existe el MAB, frente al 40,9% de las medianas y el 31% de las pequeñas. De igual modo, en cuanto al grado de conocimiento de los requisitos formales de acceso, el mayor desconocimiento proviene de las empresas pequeñas (1,82), seguidas de las medianas (2,28) y de las grandes (2,51), que son las más conocedoras del MAB pero cuyo nivel informativo sobre aspectos concretos sigue siendo bajo. Estos

Tabla 3

Grado de conocimiento del MAB.

| Tamaño | Pequeñas | Medianas | Grandes |
|---|----------|----------|---------|
| <i>¿Conoce el MAB?</i> | | | |
| Sí ⁽¹⁾ | 31% | 40,9% | 53,1% |
| No ⁽¹⁾ | 69% | 59,1% | 46,9% |
| Total | 100% | 100% | 100% |
| <i>Grado de conocimiento sobre:</i> | | | |
| Requisitos formales de acceso al MAB | 1,82* | 2,28* | 2,51* |
| Normas de contratación | 1,86 | 2,19 | 2,40 |
| El asesor registrado y el proveedor de liquidez | 1,82 | 2,23 | 2,26 |
| La información exigible de cara al MAB | 2,05 | 2,31 | 2,58 |
| La metodología de valoración de la empresa para entrar al MAB | 2,00 | 2,24 | 2,40 |
| Los costes de entrada al MAB | 1,82 | 2,15 | 2,23 |

La escala Likert de medida sobre el grado de conocimiento es: 1- poco a 5- mucho. (1) El contraste de la prueba Chi-cuadrado de Pearson es significativo con una $p < 0.05$. La prueba de contraste de diferencia de medias para la muestra es la ANOVA. Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

Tabla 4

Grado de conocimiento del MAB.

| Sector de Actividad | Industria | Construcción | Comercio | Servicios |
|---|-----------|--------------|----------|-----------|
| <i>¿Conoce el MAB?</i> | | | | |
| Sí | 40,8% | 43,8% | 45,9% | 42,3% |
| No | 59,2% | 56,3% | 54,1% | 57,7% |
| Total | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| <i>Grado de conocimiento sobre:</i> | | | | |
| Requisitos formales de acceso al MAB | 2,42* | 2,07* | 1,90* | 2,50* |
| Normas de contratación | 2,33 | 2,07 | 1,90 | 2,29 |
| El asesor registrado y el proveedor de liquidez | 2,28 | 2,04 | 1,90 | 2,34 |
| La información exigible de cara al MAB | 2,57** | 1,93** | 1,95** | 2,50** |
| La metodología de valoración de la empresa para entrar al MAB | 2,31 | 2,07 | 1,95 | 2,47 |
| Los costes de entrada al MAB | 2,29 | 2,00 | 1,77 | 2,19 |

La escala Likert de medida sobre el grado de conocimiento es: 1- poco a 5- mucho. La prueba de contraste de diferencia de medias para la muestra es la ANOVA. Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$.

resultados sugieren la necesidad de más comunicación e información con las empresas familiares a todos los niveles, aunque con mayor énfasis en las empresas familiares de menor tamaño, entre las que el MAB es todavía un gran desconocido.

Segmentando el análisis según el sector de actividad al que pertenezca la empresa familiar (tabla 4), se han obtenido resultados significativos en cuanto al grado de conocimiento de los requisitos formales de acceso y en cuanto a los requisitos de información exigibles cuando se decide salir al mercado.

Así, los resultados señalan que las empresas familiares mejor informadas sobre los requisitos formales de acceso al MAB son las que pertenecen al sector servicios (2,50) frente a las peor informadas del sector comercio (1,90). En lo referido al grado de conocimiento sobre la información exigible, son las empresas del sector industrial (2,57) y servicios

(2,50), frente al comercio (1,95) y la construcción (1,93), las mejor informadas.

Aún así, todos los valores demuestran, de nuevo, un bajo grado de conocimiento al presentar valores inferiores a la media de la escala.

En la tabla 5, se analiza el grado de conocimiento del MAB según la antigüedad de la empresa. Así, se hallan diferencias estadísticamente significativas en lo relativo al grado de conocimiento sobre el asesor registrado y el proveedor de liquidez y sobre los costes de entrada. En este sentido, las empresas de menor edad son las que manifiestan conocer mejor las figuras del asesor registrado y el proveedor de liquidez (2,36), así como los costes de entrada que conlleva la salida al MAB (2,31).

Aunque los valores vuelven a demostrar que el grado de conocimiento es bajo o incluso muy bajo para las empresas más consolidadas en sus diferentes actividades.

Tabla 5

Grado de conocimiento del MAB.

| Edad | Jóvenes | Maduras |
|---|---------|---------|
| <i>¿Conoce el MAB?</i> | | |
| Sí | 42,2% | 40,3% |
| No | 57,8% | 59,7% |
| Total | 100% | 100% |
| <i>Grado de conocimiento sobre:</i> | | |
| Requisitos formales de acceso al MAB | 2,41 | 2,18 |
| Normas de contratación | 2,32 | 2,11 |
| El asesor registrado y el proveedor de liquidez | 2,36* | 2,03* |
| La información exigible de cara al MAB | 2,44 | 2,26 |
| La metodología de valoración de la empresa para entrar al MAB | 2,33 | 2,13 |
| Los costes de entrada al MAB | 2,31** | 1,94** |

La escala Likert de medida sobre el grado de conocimiento es: 1- poco a 5- mucho. La prueba de contraste de diferencia de medias para la muestra es la ANOVA. Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0.1; (**): p<0.05; (***): p<0.01.

Tabla 6

Grado de conocimiento del MAB.

Gestión Familiar vs Profesionalizada

| | Gestión Familiar | Gestión No Familiar |
|---|------------------|---------------------|
| <i>¿Conoce el MAB?</i> | | |
| Sí | 39,7% | 44,4% |
| No | 60,3% | 55,6% |
| Total | 100% | 100% |
| <i>Grado de conocimiento sobre:</i> | | |
| Requisitos formales de acceso al MAB | 2,15** | 2,59** |
| Normas de contratación | 2,10** | 2,46** |
| El asesor registrado y el proveedor de liquidez | 2,06** | 2,46** |
| La información exigible de cara al MAB | 2,14*** | 2,79*** |
| La metodología de valoración de la empresa para entrar al MAB | 2,05*** | 2,60*** |
| Los costes de entrada al MAB | 1,98** | 2,41** |

La escala Likert de medida sobre el grado de conocimiento es: 1- poco a 5- mucho. La prueba de contraste de diferencia de medias para la muestra es la ANOVA. Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0.1; (**): p<0.05; (***): p<0.01.

Por último, dentro del apartado que analiza el grado de conocimiento del MAB, se han comparado dos submuestras de empresas familiares atendiendo a si se profesionaliza o no la gestión. Se han encontrado diferencias estadísticamente significativas en los diferentes ítems que miden en detalle el conocimiento del MAB. Dichas diferencias señalan que las empresas familiares que cuentan con una gestión profesionalizada están mejor informadas, de todos los aspectos del MAB, que aquellas en las que la gestión recae exclusivamente en los miembros de la propia familia. Estos resultados confirman que la profesionalización de las empresas familiares aporta un valor añadido a efectos de gestión con confirman numerosos estudios previos.

4.2. Acciones para favorecer la salida al MAB

En este segundo apartado se estudia en detalle las acciones que se pueden promover para favorecer que las empresas familiares puedan cotizar en el MAB.

Al igual que el apartado anterior, se examinan los resultados segmentando la muestra de empresas familiares según criterios de tamaño, sector de actividad, antigüedad de la empresa y grado de profesionalización de la gestión, con el fin de caracterizar los resultados según estos perfiles.

La tabla 7 presenta valores estadísticamente significativos para todos los ítems analizados. Todos los valores son superiores a la media, lo que manifiesta que todas las acciones son valoradas como importantes de cara a favorecer la incorporación de las empresas familiares al MAB.

Por orden de importancia, lo más relevante sería promover incentivos fiscales tanto para las empresas, vía deducciones en el impuesto de sociedades y en el de actos jurídicos documentados (3,92), así como para los inversores, a través de deducciones en el impuesto sobre la renta y en el de transmisiones patrimoniales (3,90).

Tabla 7

Acciones para favorecer la salida al MAB.

| | Empresa familiar |
|--|------------------|
| Acciones generales de difusión del MAB | 3,40*** |
| Formación individualizada a la empresa sobre el MAB | 3,48*** |
| Ayudas financieras para analizar la viabilidad de la salida al MAB | 3,68*** |
| Ayudas financieras para la entrada en el MAB | 3,71*** |
| Incentivos fiscales para empresas: deducción en I.Sociedades y AJD | 3,92*** |
| Incentivos fiscales para inversores: deducción en IRPF e I transmisiones patrimoniales | 3,90*** |
| Eliminar los límites de los derechos de voto de acciones | 3,12** |
| Apoyo institucional regional en empresas que salgan al MAB | 3,65*** |
| Potenciar grupos de inversores especializados en valores de empresas tipo MAB | 3,39*** |

La escala Likert de medida sobre el grado de conocimiento es: 1- poco a 5- mucho. La prueba de contraste de diferencia de medias para la muestra es la t de Student. Diferencias estadísticamente significativas: (*) p<0.1; (**) p<0.05; (***) p<0.01.

Tabla 8

Acciones para favorecer la salida al MAB.

| Edad | Jóvenes | Maduras |
|--|---------|---------|
| Acciones generales de difusión del MAB | 3,36 | 3,42 |
| Formación individualizada a la empresa sobre el MAB | 3,40 | 3,53 |
| Ayudas financieras para analizar la viabilidad de la salida al MAB | 3,58 | 3,76 |
| Ayudas financieras para la entrada en el MAB | 3,64 | 3,76 |
| Incentivos fiscales para empresas: deducción en I.Sociedades y AJD | 3,81* | 4,01* |
| Incentivos fiscales para inversores: deducción en IRPF e I transmisiones patrimoniales | 3,79* | 3,99* |
| Eliminar los límites de los derechos de voto de acciones | 2,98** | 3,23** |
| Apoyo institucional regional en empresas que salgan al MAB | 3,60 | 3,69 |
| Potenciar grupos de inversores especializados en valores de empresas tipo MAB | 3,37 | 3,42 |

La escala Likert de medida sobre el grado de conocimiento es: 1- poco a 5- mucho. La prueba de contraste de diferencia de medias para la muestra es la ANOVA. Diferencias estadísticamente significativas: (*) p<0.1; (**) p<0.05; (***) p<0.01.

Tabla 9

Acciones para favorecer la salida al MAB.

Gestión Familiar vs Profesionalizada.

| | Gestión Familiar | Gestión No Familiar |
|--|------------------|---------------------|
| Acciones generales de difusión del MAB | 3,38 | 3,42 |
| Formación individualizada a la empresa sobre el MAB | 3,46 | 3,51 |
| Ayudas financieras para analizar la viabilidad de la salida al MAB | 3,75* | 3,54* |
| Ayudas financieras para la entrada en el MAB | 3,76 | 3,59 |
| Incentivos fiscales para empresas: deducción en I.Sociedades y AJD | 3,98* | 3,80* |
| Incentivos fiscales para inversores: deducción en IRPF e I transmisiones patrimoniales | 3,94 | 3,79 |
| Eliminar los límites de los derechos de voto de acciones | 3,23*** | 2,86*** |
| Apoyo institucional regional en empresas que salgan al MAB | 3,68 | 3,58 |
| Potenciar grupos de inversores especializados en valores de empresas tipo MAB | 3,42 | 3,37 |

La escala Likert de medida sobre el grado de conocimiento es: 1- poco a 5- mucho. La prueba de contraste de diferencia de medias para la muestra es la ANOVA. Diferencias estadísticamente significativas: (*) p<0.1; (**) p<0.05; (***) p<0.01.

También se considera relevante incentivar con ayudas financieras tanto para cubrir los requisitos de entrada (3,71) como para cubrir los costes del estudio de viabilidad (3,68), así como el apoyo institucional regional para las empresas que salgan al MAB (3,65). Con menor importancia se valora la formación individualizada sobre el MAB (3,48), las acciones generales de difusión (3,40), la potenciación de grupos de inversores especializados en valores de empresas tipo MAB (3,39) y la

eliminación de los límites de los derechos de voto de acciones (3,12).

Analizando los resultados según la antigüedad de la empresa familiar, tabla 8, se observan diferencias estadísticamente significativas en los ítems relativos a los incentivos fiscales y a la eliminación de los límites de los derechos de voto de acciones. En concreto, las empresas más consolidadas son las que otorgan una mayor importancia a los incentivos fiscales para empresas (4,01) e inversores (3,99), así

como a la eliminación de los límites de los derechos de voto (3,23).

En último lugar, se han hallado diferencias significativas al segmentar el análisis según si la gestión de la empresa familiar estaba o no profesionalizada. En este sentido, las empresas familiares cuya gestión recae exclusivamente en los miembros de la familia conceden una mayor importancia que las profesionalizadas a la existencia de incentivos fiscales en los impuestos aplicables a sociedades (3,98), frente a las profesionalizadas (3,80); a las ayudas financieras para analizar la viabilidad de la salida al MAB, en las que las empresas gestionadas por miembros familiares responden con un valor de 3,75 frente a 3,54; así como en el hecho de eliminar los límites de los derechos de voto de acciones con un valor de 3,23 frente al 2,86.

5. Conclusiones

En 2008 se pone en marcha el Mercado Alternativo Bursátil (MAB) en España. Este mercado ofrece a las empresas familiares de menor capitalización la posibilidad de cotizar en un mercado bursátil y, de este modo, obtener la financiación necesaria para su crecimiento sin necesidad de acudir a financiación ajena. En una coyuntura actual con una profunda crisis de origen financiero, el MAB gana más relevancia si cabe como estrategia alternativa para conseguir financiación más allá de la tradicional y así superar la fuerte restricción en el acceso al crédito bancario. Estudios previos como Palacín y Jara (2012), AECA (2011), Soler y Carro (2009) y Cano et al. (2008) han puesto de manifiesto las numerosas ventajas que aporta el MAB a las pequeñas y medianas empresas en términos de obtención de recursos financieros, liquidez, reconocimiento, crecimiento, valoración y diversificación de riesgos. Ventajas que quedaban restringidas a las grandes empresas cotizadas cuando no existía este mercado bursátil para pymes. Además, en el caso de las empresas familiares la salida al MAB puede suponer una estrategia de futuro para garantizar su supervivencia y asegurar un adecuado y exitoso proceso de sucesión.

No obstante, las empresas familiares no se podrán beneficiar de la salida al MAB si, tal y como demuestra el estudio, la mayoría de empresas familiares desconoce que existe. En este sentido, las que manifiestan conocerlo indican tener un conocimiento escaso sobre los requisitos de acceso y las repercusiones que tendrá para la empresa. Por

ello, el estudio es relevante, ya que ha permitido identificar el perfil de empresa familiar que presenta un mayor desconocimiento sobre el MAB. En concreto, son aquellas empresas familiares de menor tamaño, pertenecientes al sector comercio, de mayor antigüedad y en las que todavía no se ha profesionalizado la gestión. Conocer este perfil permitirá a los agentes interesados y las autoridades responsables saber dónde se deben centrar especialmente los esfuerzos formativos e informativos.

Adicionalmente, el trabajo ha permitido constatar que las empresas familiares tendrían un mayor estímulo para cotizar en el MAB, si se incrementaran los incentivos fiscales y las ayudas financieras para sufragar los altos costes de salida, sabiendo que las empresas familiares que más valoran estas medidas de estímulo son las que están más consolidadas pero sin haber profesionalizado la gestión.

Bibliografía

- AECA, (2011). Potencialidad del Mercado Alternativo Bursátil (MAB) en España, Madrid: Estudios Empíricos Aeca.
- Becchetti, L. y Trovato, G., (2002). The determinants of growth for small and medium sized firms. The role of the availability of external finance, *Small Business Economics*. (19), 291–306.
- Berggren, B., Olofsson, C., y Silver, L., (2000). Control Aversion and the Search for External Financing in Swedish SMEs, *Small Business Economics*. (15) 3, 233-24.
- Blanco Barón, C., (2008). Seguimiento al marco institucional del mercado de valores en Colombia, *Revista de Derecho y Economía*, 28, 77-102.
- Cano, D., García Mora, A. y Guardado Rodríguez, M., (2008). MAB: impulso al tejido económico y productivo español, *Revista Bolsa*, 178, 18-28.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J. y Steier, L.P., (2003). Extending the theoretical horizons of family business research, *Entrepreneurship: Theory & Practice*. (27) 4. 331-338.
- Crespo Espert, J.L. y García Tabuena, A., (2007). Empresas españolas con potencial de cotización en los mercados, *Revista de Bolsas y Mercados Españoles*. mayo, 22-27.
- Fletcher, D. Melin, L. y Gimeno, A., (2012). Culture and values in family business—A review and suggestions for future research, *Journal of Family Business Strategy*. 3, 127–131.

- Gupta, V. and N. Levenburg (2010), A thematic analysis of cultural variations in family businesses: the CASE Project, *Family Business Review*. 23 (2), 155–69.
- Habbershon, T.G., Williams, M. y MacMillan, I.C., (2003). A unified systems perspective of family firm performance, *Journal of Business Venturing*, (18), 451-465.
- Jaskiewicz, P., González, V.M., Menéndez, S., y Schiereck, D., (2005). Long-run IPO performance analysis of German and Spanish family-owned businesses, *Family Business Review*. 18 (3), 179-202.
- Klein SB, Astrachan JH, Smyrnios KX., (2005). The F-PEC scale of family influence: construction, validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 29, 321–38.
- Mazzola, P. y Marchisio, G., (2003). The strategic role of going public in family businesses' long-lasting growth: a study of Italia IPOs, 14th FBN world conference, Lausana.
- Mishra, C.S. y McConaughy, D.L., (1999). Founding family control and capital structure: the risk of loss of control and the aversion to debt, *Entrepreneurship: Theory & Practice*. 23, 53-64.
- Olivares Blanco, I., (2008). El Mercado Alternativo Bursátil: características y diferencias frente al mercado bursátil, *Revista del Derecho del Mercado de Valores*. 2, 237-271.
- Pagano, M. y Röell, A., (1998). The choice of stock ownership structure: Agency costs, monitoring and the decision to go public, *Quarterly Journal of Economics*., (113), 187-225.
- Palacín-Sánchez, M^a.J. y Jara-Corrales, E. M^a., (2012). El mercado alternativo bursátil en España: una valoración, *Cuadernos de Economía*. (35), 77-85.
- Pérez López, C. y Palacín-Sánchez, M^a.J., (2009), ¿Por qué cotizar en los mercados bursátiles para pymes en Europa?, *Estrategia financiera*. (263), 48-57.
- Peteraf, M.A., (1993). The cornerstone of competitive advantage. A source-based view, *Strategic Management Journal*. (14), 179-191.
- Randøy, T. y Goel, S., (2003). Ownership Structure, Founding Family Leadership, and Performance in Norwegian SMEs: implications for financing entrepreneurial opportunities. *Journal of Business Venturing*. (18) 5, 619-637.
- Romano, C.A., Tanewski, G.A. y Smyrnios, K.X., (2000). Capital structure decision making: a model for family business, *Journal of Business Venturing*, 16, 285-310.
- Sharma, P. Chrisman, J. y Chua, J., (1997). Strategic management of the family business: past research and future challenges, *Family Business Review*. (10) 1, 1-35.
- Soler Vázquez-Guillén, L. y Carro Meano, D., (2009). El mercado alternativo bursátil, nuevo impulso a la financiación, *Estrategia financiera*. 263, 58-62.
- Vallejo, M.C., (2011). A model to study the organizational culture of the family firm, *Small Business Economics*. (36), 47–64.

Family and Cultural Capital. The perspective of familiness

Familia y Capital Cultural. La perspectiva del familiness

Pilar Ortiz García^{a*} · Ángel Olaz Capitán^a · Juan Monreal Martínez^a

^a*Department of Sociology and Social Work, Faculty of Economics and Business, University of Murcia, Murcia (Spain)*

ARTICLE INFO

Article history:

Recibido 06-01-2014

Aceptado 30-10-2014

Keywords:

Family capital

Empowerment

Culture

familiness.

JEL codes:

M13

ABSTRACT

The influence of the family on a business, its commitment to the company and the values it conveys form a capital capable of influencing the global development of a business. This research analyzes family capital and in particular its cultural components as a resource influencing the direction of the company.

Corporate culture as a guiding philosophy for family business strategy is a key factor in its success. In short, the cultural capital of a family business is a capacity for empowerment. The sharing of values and an agreed definition of the business mission and its beliefs exert an element of cohesion among its human resources giving competitive advantage. The issue is to understand how business performance is influenced.

DATOS ARTÍCULO

Historial :

Received 06-01-2014

Accepted 30-10-2014

Palabras clave:

Sistema familiar y

empresarial

Resolución de conflictos

Capital familiar

Capital Social

Códigos JEL :

M13

RESUMEN

La influencia de la familia en la empresa, su compromiso con el negocio y los valores que transmite, forman un capital capaz de influir en el desarrollo global del proyecto empresarial. En esta investigación se analiza este capital familiar y concretamente los componentes culturales de éste como un recurso para orientar la acción en la empresa. La cultura organizativa, como filosofía orientadora de la estrategia de la empresa familiar, constituye un factor clave de su éxito. En definitiva, el capital cultural de la empresa familiar es una capacidad en términos de empowerment. El hecho de compartir valores, una definición compartida de la misión empresarial y unas creencias que ejerzan como elementos de cohesión entre sus recursos humanos, son un elemento competitivo. De lo que se trata, es de conocer cómo determina los resultados empresariales.

Financed by the Ministry for Science and Innovation through project CSO2010-17761.

* *Autor de contacto.*

Correos electrónicos: portizg@um.es, olazcapi@um.es, jmonreal@um.es

1. Introduction

Amongst the various perspectives from which one can tackle the study of family businesses is the cultural perspective. The explanatory capacity of this concept on the behaviours and strategies that develop within a company covers a wide range of issues. The management of human resources, a company's organisational strategy, its relationship with the context or ownership structure and performance are not alien to its business design and definition of the way of doing things; that is, corporate culture. The analytical usefulness of this concept in the analysis and understanding of the organisational behaviour of a business and how it copes and responds to the environment (Schein, 1998), is now unquestioned; so much so that research on businesses cannot disregard this perspective.

This cultural perspective has been introduced, in its own right, into analysis of business organisations, and family businesses are no exception to this. In this regard, there are numerous studies dealing with the examination of family business from the perspective of their culture (Dyer, 1986; Schein, 1998; Zahra, Hayton and Salvato, 2004, Olson et al 2003), from a comparative perspective comparing them with non-family businesses (Sharma et al., 1997), and how values embodied in these corporations are difficult to imitate (Dierickx and Cool, 1989).

All of these studies have emphasised the uniqueness the family structure imposes on the business and the resulting impact it has on strategic issues such as ownership structure, future planning, that is, inheritance, relations between members based on their family status, management strategy and responsibility or the ever-thorny issue of pay. In all these respects, the importance of family influences on a business can be implicitly or explicitly seen.

This sets out the concept underlying this research, that is, the potential of family influence to contribute as capital to business development. We refer to familiness or family social capital (Pearson, Carr and Shaw 2008; Olson et al., 2003; Cibrian, 2010). The intention is to clarify whether this capital is able to develop the potential of the company or not and notes the competitiveness of family businesses compared to non-family businesses. Therefore, we can ask whether this family capital, embodied by family influence, the congruence between the values of the family and business systems or family involvement with the company,

constitute a capacity for action, or can be considered an *empowerment* factor within the meaning of this concept as a potential trigger for capabilities, in this case, for business.

To arrive at an analysis of the potential of family social capital, we focus on the elements that make up this capital from the cultural perspective, and the theoretical tool used for such an analysis is the F-PEC scale (Power, Experience, Culture) by Astrachan, Klien and Smyrniotis (2002), upon which the questionnaire used in this research has been based.

The article resulting from this research is structured as follows: the first section develops the theoretical framework, then the methodology used is specified and finally analysis of the research results is provided.

2. Theoretical framework

Studies on the topic of corporate culture, which began to be especially abundant from the eighties in the field of business organization (Deal and Kennedy, 1986; Ouchi, 1982; Peters and Waterman, 1982; Schein, 1998; Hall, 1988), have focused on analysis of corporate culture as an internal management factor very important for group cohesion, as well as an element of adaptation to the environment (Thevenet, 1992).

Research on corporate culture as an internal management tool has stressed the importance of culture for the continuity and longevity of organisations (Kaarst-Brown et al. 2004); they have also focused on the role of culture in corporate identity, as a factor that gives a distinctive character to the company and is likely to increase competitiveness and performance (Pümpin and Garcia Echeverria, 1988; Garmendia, 2004). From the perspective of management, they have highlighted the role of culture as a tool used in human resource management. In this sense they have analysed the role of culture as a factor in the integration of members into the corporation. In the same way, when it comes to transforming a group, the first point to be taken into consideration is culture (Infestas, 1991). Corporate culture has played a key role in the strategic approach of businesses, their management of resources and their economic performance (Kotter and Heskett, 1992; Nohria, Joyce and Roberson, 2003).

In most of these studies, theoretical models have been developed that deal with the characterisation of corporate culture (Peters and Waterman, 1982; Deal

and Kennedy 1986; Pümpin, 1992; Diaz Pividal 1989; De Val Pardo, 1989; Handy, 1978; Cameron and Quinn, 2006; Hofstede, 2001) as benchmarks to try to understand the values and norms which govern organisational strategy and to learn how they influence and sometimes determine the strategy of the company in any given field.

Moreover, the study of culture as an element of adaptation to the business environment also has a long tradition (Freitag and Thurik, 2007; Hofstede, 1980; Ouchi, 1982; Pascale and Athos, 1983). From this point of view, we have studied culture as one of the factors that enables business success in transnational areas.

Of all the different aspects of culture, values are particularly important in the family business. In all these studies, analysis of values such as ethical codes that guide strategy and business conduct has occupied a strategic position. This position is especially significant when considering the family business, in that the extent to which family values are interconnected with the values of the company can determine the success of family businesses in terms of competitiveness and even survival; hence it merits reflection in the theoretical framework of this contribution.

2.1. Values and business culture

The analysis of corporate culture already has a sufficiently large body of literature that guides such analysis to the field of values as an essential element of business culture. From this perspective, values constitute the core of the complex concept of corporate culture. Values are part of all definitions of corporate culture. For J.A. Garmendia (1993:145) organisational culture is a system of values transmitted by symbols more or less shared by its participants, historically determined and determining and linked to the environment. Values also occupy a central place in the definition of culture by Hofstede (1980) and H. Ansoff (1985); for these authors, the values of a social group determine their preference for a particular type of strategic behaviour. The norms, values and beliefs guide actions, regulate the behaviour of members of the company, its formal and informal relationships, the way events are perceived, difficulties, conflicts and solutions.

Values are particularly important in the study of family business. The characteristics of family business and the role given to the founder as the source of the values on which it is based and develops has generated a great deal of literature

which characterises and defines the company in terms of its cultural orientation (Dyer, 1986; Ward, 1987; Garcia and Lopez, 2001). Family values are also the basis of the culture of the family business and one of its strengths for survival (Aronof, 2004).

However, company values and family values do not always coincide. It is necessary to bear in mind that one or the other were conceived in different, sometimes conflicting, systems (Gallo, 1995). While corporate values are conceived in a context in which the strategy, objectives and professional relationships are the most important elements, family values are formed in a different context; as opposed to objectives and strategy, it is feelings and emotion that guide behaviour. Therefore what is truly interesting to know is to what extent family and company values coincide.

On the other hand, values can be developed in very different ways and not all are likely to impact positively on family and business systems, it depends on each case and the types of behaviour they promote (Cardona, Gallifa and Comillas, 2007). There are values associated with company activity, such as efficiency, cost awareness, professionalism and focus on results that, if they exist in the family, will have a highly positive effect on company progress. Alongside these, there are other associated values which go beyond business profit, that also add to the performance of the relationship between family and business, and, finally, there are relationship values, those that promote respect, communication and teamwork which, if they exist in the family dimension, contribute to business development. These links back to the idea of the importance given to these values in the family but, above all, to their transfer and contribution to the business field. All of this stems from the premise that one and the other space are congruent.

The F-PEC scale proposed and developed by Astrachan, Klien and Smyrnios (2002) allows us to determine the influence of the family on a business along several dimensions: power, experience and culture. This model determines the weight of the family on the business through the development of a scale for each of the dimensions considered. For the culture subscale, these authors test family influence on the company by considering two dimensions: on the one hand, the relationship between family values and those of the company and, on the other, the commitment of the family to the company.

The question we raised in the analysis is as follows: Is the influence of the family on the business positive or negative? It will be positive if

there is congruence between the values of both systems. Also, this influence will be positive in so far as it contributes to creation of greater family involvement in the business.

2.2. Family social capital

One of the hallmarks of family businesses is that their objectives go beyond the purely economic (Olson et al. 2003; Chrisman et al. 2003; Sharma 2004; Hienerth and Kessler, 2006; Pearson et al., 2008; Cibrian, T, 2010). Concern for future generations and maintaining the emotional balance of the family via good management of company resources are important factors in this type of company. There are several theoretical frameworks from which to approach this relationship: the theory of systems (Lansberg, 1983), the theory of resources and capabilities (Habbershon et al., 2003) or that of social capital (Coleman, 1988).

This latter perspective is particularly thought-provoking in analysis of the family business in that it helps identify family capital as a resource. The concept of *familiness* (Olson et al, 2003) refers to the impact of family influence on the strategic processes and performance of the business (Sciascia and Mazzola, 2008 and Miller et al. 2008), from the use of various resources, one being family capital.

Following Hoffman et al. (2006), family capital is a special form of social capital, it is the moral infrastructure that guides relationships between family members. It is a resource for this particular community that makes up the family, in which the values, norms and morally acceptable beliefs are defined and by which members of the family unit are socialized. Therefore, we can treat family and social capital as the capability through which the family business learns to plot out the kind of business it wants to be. Development of this capital may depend, to a large degree, on whether the family influence on the business is positive or negative. Functioning family capital, understands that the driving factors of commitment, communication and teamwork, must be functional for the development of the business. By contrast, dysfunctional family capital has the capacity to contaminate the development of the business (Cibrian, 2010; Le Breton-Miller and Miller, 2009).

There is no doubt that family capital, whether it is functional or dysfunctional, is an important type of social capital that stamps the present and the future of family businesses and makes them different

from those companies that are non-family (Cibrian, 2010).

2.3. The concept of empowerment and family social capital in business

The term *empowerment* has various theoretical references, and one of its main inspirations is the concept of social capital. Thus, comparing one term and another underlines the special closeness there is between them (Graf et al., 1999:10), while at the same time pointing to their differences, because while the concept of social capital should be seen primarily as stock and an acquired asset, the term empowerment has to be considered as the capacity, competence and autonomy (Baars et al., 1997:304) to operate in different areas. However, between these two elements there is a close relationship and continuity, because the acquired social capital is that which enables action.

From this perspective, the concept of empowerment is assigned two main functions from the various analyses that have been carried out: to promote, on the one hand, human capabilities and, on the other, the networks associated, by with the through the increase of knowledge and abilities that maximize opportunities for participation in the management at personal and collective level (Beck et al., 2001). Therefore, capacity and competence linked to the concept of empowerment are connected to the resources most appreciated by society such as: skills, experience and ingenuity.

The potential trigger that leads to the concept of empowerment based on the capacity and competence it generates produces effects on three interrelated levels which shape the social system: individual, social and political. This explains why we speak of three types of empowerment, corresponding to the three categories or levels referred to above (Friedman, 1992). Thus, when knowledge, skills and experiences of self-empowerment directly seek self-development, we talk about personal empowerment, when what is at stake is the social aspect through interpersonal relationships, it is called social empowerment and finally, when involved in decision-making, information and resources through knowledge, skills and experiences, it is called political empowerment.

The perspective presented in relation to this concept, characterized by ability, competence and autonomy, allows the decision taken to be meaningful and responsible in that it is based on the

necessary knowledge, skills and experience, regardless of the type of empowerment involved.

As has been considered, the term empowerment is capable of being applied at different levels, but its use in different fields may also be of service¹. It is no coincidence in this respect that the European Commission in defining its policy priorities on human and social development makes use of the term, precisely because of the flexibility and potential it possesses and signifies (European Commission: 1996).

In our case, and in the sphere of family social capital, the use of the concept of empowerment is useful, since it leads to enrichment of the analysis of the role of the family in its family business; or expressed in other words, family *social capital* seen from the concept of empowerment provides knowledge, skills and experiences that guide and manage the company based upon certain values.

Apart from other connotations of family social capital, there are two that need to be taken into account and which are linked to the planes on which corporate culture is expressed: the individual level and the collective level. That is to say, on the one hand, corporate culture refers to specific people, the individual, i.e., the businessman who focuses his philosophy and the behavior of the company according to specific values. But, on the other hand, it also talks about business culture, corporate culture, group culture, family culture, etc.

These two levels (individual and collective) are likewise recognized by the existing literature that deals with the concept of empowerment. However, some cases give more emphasis to the individual aspect involved with said term (Svetlik, 2000:74-90); nevertheless, in other cases, both levels are well recognized as elements in empowerment (Berman and Phillips, 2000:329-350), in that ability, competence, autonomy and experiences, referring both to people taken individually and to institutions / organizations and communities / groups / citizens.

Whether referring to family social capital or empowerment, the collective level is equivalent to the macro perspective and the individual level to the micro (Philips and Berman, 2001:129-133). The use of one perspective or another depends on the purpose of the analysis. Furthermore, both perspectives can be combined, if the situation

requires. Possibly, the combination of both perspectives can enrich the analysis of the reality in question. The existing literature has tended to emphasize one perspective more than the other depending on the orientation of the problem studied. For example, studies in recent years in Europe on Social Quality have prioritized the individual or micro perspective of the empowerment concept, but have not excluded the macro, whereas other analyses from the socio-economic and technological perspective put more emphasis on organizational or macro without here excluding the micro perspective.

2.4. Corporate culture and empowerment

From all that has been previously said regarding the concept of empowerment, it becomes clear that this term has two major assets: first, the possibility of generating results through the attainment of competence and capability, and, second, to impact on strategic areas of the social system through participation in social, economic, political and cultural processes (Philips and Berman, 2001:139). That is to say, empowerment has to do with the attainment of skills and abilities that guide human action and human activity. This approach empowers individuals to realize their full human potential, and citizens to participate in processes that affect life in society, whether social, economic or cultural.

If we relate corporate culture with what has just been said about the meaning of empowerment, this leads us to note that both, the individual / employer and the business family, have the possibility of acquiring and providing skills and competences that enable them to have an economic and business impact. Corporate culture expressed in the values that guide the business activity is a result, therefore, of skills, competences and autonomy that the entrepreneurial family has acquired.

In conclusion, the analysis of the behavior of the family business via corporate culture, should consider the values it holds and which reflect the existing social capital expressed by the skills, competences and autonomy that the business family possesses.

3. Methodological focus

The study carried out within this article belongs to a wider Research Project in which a number of issues on the Spanish Family Business are analysed. Specifically, this article is based on the model used to measure the influence of the family on the

¹ By way of example, in the 1980s the term empowerment was used in France to define political objectives of cities and to evaluate the results so obtained (Belorgey: 1993).

business and its impact on the formation of family social capital, we used the F scale - PEC (Power, Experience, Culture) of Astrachan, Klien and Smyrniotis (2002)². Specifically, the *culture subscale* measuring instrument used assessed the extent to which family values are connected with the values of the company and, secondly, the degree of commitment of the family to the company. This model's components are reflected in the item number 9 of the Questionnaire, shown at the end of the article.

The survey was conducted in a total of 500 small and medium sized businesses throughout Spain, by telephone interview with those principally responsible for the company (Director General, Manager, Director of Human Resources and related positions). Fieldwork was carried out between February 28 and March 1, 2011.

To carry out this work we used a sampling frame consisting of a total of 5,113 companies in Spain where the number of workers was between 25 and 249 employees. The sample was divided according to company size, so that 200 surveys were conducted among companies with between 25 and 49 workers, and 300 surveys among enterprises with 50 to 249 workers. Finally, due to the specific aims of this study, the sample concentrated on 282 family businesses.

The sampling error was $\pm 4.25\%$, considering the number of companies UOE provided in the sampling frame used (5,113) and assuming simple random sampling criteria for the case of maximum uncertainty [P (probability of the phenomenon) = q (complementary probability) = 50%] and a confidence level of 95.5% ($k = 2$). The sampling unit selection was made following a systematic random process, through phone calls.

The structured questionnaire consisted of 18 questions relating to the status of fiscal policies, human resources and innovation. The clearance of the data matrix was performed using the programs BARWIN, CODI, MINITAB, EXCEL, SPSS under the coordination of the company IMAES.

This mentioned model allows us to respond to the hypotheses in this study:

²Astrachan, J., Klien, S. y Smyrniotis, K. (2002): The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem, *Family Business Review*, Vol. 15 (1): pp. 45 - 58.

- Hypothesis 1. The large degree of family influence in the company might help to establish greater consistency between the values of family and company, which is one of the elements that make up family capital.

Furthermore:

Complementary hypothesis 1. Shared knowledge and information in the family contributes to greater coherence between family values and those pervading in the company.

Complementary hypothesis 2. Values / culture shape the way things are done. That is, there is a relationship between the existence of codes of conduct shared by family members (consistency and agreement in action) and the values that are transferred to the company.

- Hypothesis 2. There exists a positive relationship between the identity of company and family values and the commitment the family makes to aspects of the business, so family capital will be key when taking decisions affecting the company.

- Hypothesis 3. There is a positive relationship between *familiness*, family capital and business performance.

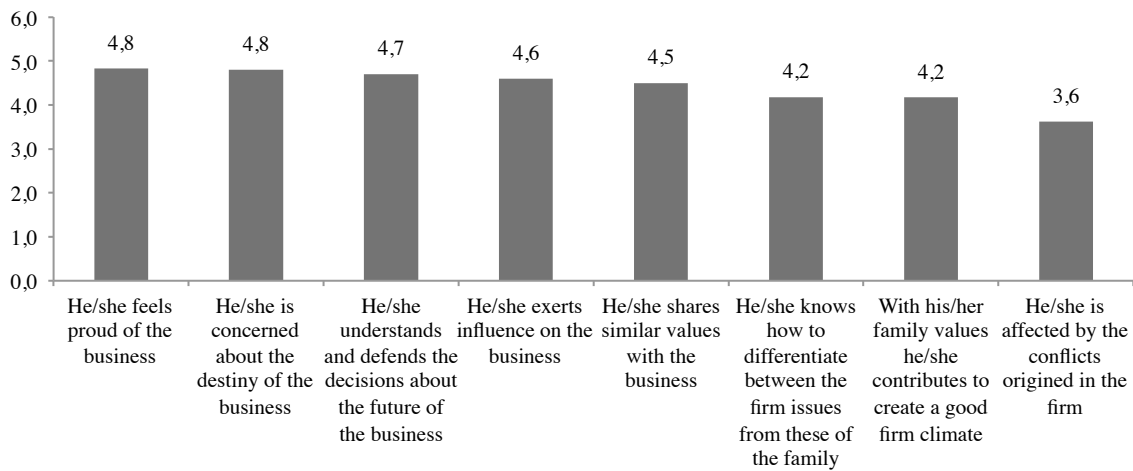
4. Analysis of results

The companies under study fit the profile of SMEs. 51.1% have between 25 and 49 workers. As to the business representative interviewed, the majority were male (92.9%), with a high educational level (63.8% have university degrees) and with extensive experience in management positions (average 18 years), an interesting piece of data when assessing the strength of culture in the family business.

As regards to the view of their own company in relation to its competitors, except in matters dealing with reputation and image (average of 3.8 on a satisfaction scale of 1 to 5), they are not particularly aware of their relative position in terms of profitability (mean 3.5), sales performance (mean 3.4) or financial independence (3.6).

Focusing on the analysis of the *culture subscale* of the model, the exploitation of the results of the question that addresses this issue can be seen in Figure 1. The response from those surveyed about the connection between family values and the company indicates that the ratio is high (the degree of agreement is at an average of 4.5 on a rating scale of 1 to 5). However, it is not the highest value amongst the items that comprise this subscale. As

Figure 1
Median values of the culture subscale.



shown in Figure 1, the highest average response of those questioned were the ratings for pride in the business and concern about the future (in both cases the average is 4.8).

The importance employers give to decisions on the future of the company and the influence of the family on it are also highly valued (4.7 and 4.6 respective average rating).

From the descriptive analysis of these responses, we are in a position to state that the influence of a family on the business, through values or culture, that is, what the literature on the subject calls *familiness* (Olson et al., 2002: 452), is important among those surveyed.

The next step is to verify through the data how this influence operates and what consequences it has on the strategic processes and performance of the company, that is, the impact of *family capital* on the business (Sciascia and Mazzola, 2008 and Miller et al., 2008). This supposes confirmation of the working hypotheses.

Regarding the first of the questions, the hypothesis it intends to contrast (hypothesis 1) is whether the influence of the family on the business contributes to ensuring that family values are close to those of the company (Table 1).

The data confirms that the opinion of businessmen establishes this relationship; 93.8% of respondents totally agree that the family contributes to the criteria and priorities being in line with prevailing values. This forms an essential part of the existing family capital.

Table 1
The influence of the family and shared values in the family business (Scale 1-5*) (%)**.

| | The owning family share values similar to the business | | | | | Total |
|---|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| The owning family has influence on the business | 75.0 | | | | .6 | 1.5 |
| | | 60.0 | | 6.7 | .6 | 3.0 |
| | | 40.0 | 43.5 | 6.7 | 1.7 | 7.0 |
| | | | 4.3 | 48.3 | 3.4 | 13.3 |
| | 25.0 | | 52.2 | 38.3 | 93.8 | 75.2 |
| Total | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

*1=Total disagreement and 5=Total agreement
**Asymptotic significance test - Pearson's chi-squared test: 0.000.

A further step in reinforcement of the existence of family capital will be to ascertain that values guide the actions of the family in the company; this poses another way of specifying the influence of family values (Table 2).

Thus is emphasised the possible relationship between the existence of codes of conduct shared by family members (consistency in action and agreement on it) with the fact that there is cohesion of values with the business. The values / culture shape the way things are done (complementary hypothesis 1).

This confirms that family capital is a strategic resource guiding action. Therefore, not only the vision of the company is specified, but also its mission (42.9% of businessmen demonstrate they strongly agree with this relationship).

Table 2

Shared values and codes of conduct in the family business (Scale 1-5*) (%)**.

| | The owning family share values similar to the business | | | | | Total | |
|---|--|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Importance of codes of conduct shared by family members | 1 | 25.0 | 18.2 | 8.9 | 4.9 | 7,2 | |
| | 2 | 25.0 | 60.0 | 13.6 | 5.4 | 6.7 | 8,4 |
| | 3 | 25.0 | 20.0 | 22.7 | 32.1 | 17.2 | 21,2 |
| | 4 | 25.0 | | 18.2 | 41.1 | 28.2 | 29,6 |
| | 5 | 20.0 | 27.3 | 12.5 | 42.9 | 33,6 | |
| Total | 100 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | |

*1=Total disagreement and 5=Total agreement

**Asymptotic significance test - Pearson's chi-squared test: 0.000.

To complement the specification of the results of family influence in the construction of a cultural corpus in the company, it is advisable to consider the ratio of shared knowledge and information in the family and the fact that there is greater coherence between family values transferred to the business (Table 3) (supplementary hypothesis 2).

In this regard, 52.4% of employers surveyed expressed the highest level of agreement on the relationship between both factors.

Table 3

Shared values and communication among members of the family business (Scale 1-5*) (%)**.

| | The owning family share values similar to the business | | | | | Total | |
|---|--|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Importance of: sharing information and knowledge among family members | 1 | 25.0 | 9.1 | 5.5 | 4.1 | 5.1 | |
| | 2 | | 25.0 | 4.5 | | 2.9 | 2.7 |
| | 3 | 25.0 | 50.0 | 18.2 | 23.6 | 12.9 | 16.5 |
| | 4 | 25.0 | | 9.1 | 49.1 | 27.6 | 30.2 |
| | 5 | 25.0 | 25.0 | 59.1 | 21.8 | 52.4 | 45.5 |
| Total | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | |

*1=Total disagreement and 5=Total agreement

**Asymptotic significance test - Pearson's chi-squared test: 0.001.

With the establishment of these early relationships we are in a position:

- To find that the influence of the family (familiness) as a prerequisite for the formation of a family social capital is positively related to the configuration of values; in particular, the greater the influence of the family, the greater symbiosis between family values and business. The first hypothesis is therefore confirmed.

- To state that values and behaviour are closely related. The fact of sharing similar family and business values guides behaviour, since more common codes exist. Therefore, values and culture are revealed as guiding the work of members in the family business. This is important since culture is shaped as a capacity (empowerment) for strategic action in the company.

- To note that there is a highly positive relationship between communication and symbiosis between family and business values. That is, shared knowledge and information in the family contributes to greater coherence between the values that are transferred to the company. And furthermore, strongly constructed values allow for better sharing of knowledge and information.

Determining the degree of family involvement with the company is the second major objective of the culture subscale F-PEC. All aspects that cover this subscale contribute to specifying that responsibility. However, there are some aspects such as pride in the company, concern for its future and the degree of understanding and justification of decisions affecting the future of business, which particularly identify family commitment with the business. As shown in Figure 1, these items get the highest average rating from those surveyed, suggesting that good raw material exists for the formation of family capital that impacts on business performance. However, the cultural subscale presumes a relationship between shared family-business values and the commitment of the family to the business, or what is the same, the greater the cohesion between values, the greater the commitment. This leads to another hypothesis of this research (hypothesis 2). In the family businesses analysed, the relationship of these variables yields the results shown in Tables 4, 5 and 6.

Table 4

Shared values and satisfaction with the family business (Scale 1-5*) (%)**.

| | The owning family is proud of the business | | | | |
|--|--|-------|-------|-------|------|
| | 3 | 4 | 5 | Total | |
| The owning family share values similar to the business | 1 | | 1.7 | 1.5 | |
| | 2 | 30.0 | 3.8 | 1.5 | |
| | 3 | 40.0 | 19.2 | 6.0 | 8.6 |
| | 4 | 20.0 | 65.4 | 17.7 | 22.4 |
| | 5 | 10.0 | 11.5 | 74.6 | 66.0 |
| Total | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | |

*1=Total disagreement and 5=Total agreement

**Asymptotic significance test - Pearson's chi-squared test: 0.000.

The relationship between shared values and pride in the business is significant. 74.6% of employers expressed they strongly agree with this statement (Table 4).

Similarly, it is clear that for the respondents there exists a relationship between shared values and their involvement in the future of the company. When 73.4% of respondents position themselves with strongly agree on the relationship between family influence and the symbiosis between family and business values (Table 5), a significant causal relationship can be established.

Table 5
Shared values and concern for the future of the company (Scale 1-5*) (%)**.

| | | The owning family is concerned about the future of the business | | | | | |
|--|---|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Total |
| The owning family share values similar to the business | 1 | 50.0 | | | | 1.3 | 1,5 |
| | 2 | | 33.3 | 22.2 | 5.6 | | 1,5 |
| | 3 | | 66.7 | 33.3 | 27.8 | 5.5 | 8,6 |
| | 4 | | | 11.1 | 66.7 | 19.8 | 22,3 |
| | 5 | 50.0 | | 33.3 | | 73.4 | 66,2 |
| Total | | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

*1=Total disagreement and 5=Total agreement

**Asymptotic significance test - Pearson's chi-squared test: 0.000.

As in the previous relationship, 74.6% of respondents position themselves with strongly agree on the relationship between the justification of business decisions and the symbiosis between family and business values (Table 6), which also indicates important causality.

As a result of this analysis, we can conclude the close relationship between the identity of values in the business and the family, and the family's commitment on issues such as decisions affecting the future of the company and pride in it.

That is to say, when family values are similar to those of the business, the ability to take decisions about the future of the business is easier. It also benefits the level of commitment to the future of the business; however on this last point the results are not conclusive.

Possibly the very wording of the question He/she understands and justifies the decisions affecting the future of the company has undermined the results, as it has two affirmatives, that is, understanding does not necessarily imply justification of decisions taken.

Table 6

Shared values and involvement in decisions in the family business (Scale 1-5*) (%)**.

| | | The owning family understand and justify the decisions that affect the future of the business | | | | | |
|--|---|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Total |
| The owning family share values similar to the business | 1 | 50.0 | | | | 1.4 | 1.5 |
| | 2 | | 25.0 | 28.6 | 2.2 | | 1.5 |
| | 3 | | 25.0 | 14.3 | 19.6 | 5.7 | 8.6 |
| | 4 | | | 28.6 | 41.3 | 18.2 | 22.0 |
| | 5 | 50.0 | 50.0 | 28.6 | 37.0 | 74.6 | 66.4 |
| Total | | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

*1=Total disagreement and 5=Total agreement

**Asymptotic significance test - Pearson's chi-squared test: 0.000.

Given these positive relationships between values and commitment, it is possible to verify the third hypothesis, the one that links *familiness* and family capital with business performance.

The aspects that are identified with *familiness* in the cultural subscale are those relating to the family influence on the business and the structure of the culture in terms of values, coupled with family commitment to the business, that is, when joined together, *family capital*.

The theory in this regard (Astrachan et al., 2002) indicates that business performance in terms of profits, profitability or output is a function of *familiness* (family strength, business structure and culture and family experience) and *family capital* (the sum of social, human and financial capital).

When we pose as interrogatives the questions seeking to confirm hypothesis 3, the following questions result: When the family is more influential in the business, does this increase its profitability? (Table 7).

Is there an influence on performance when there is a closer relationship between family values and those of the company, in essence, a base of shared cultural or moral infrastructure? (Table 8). Does pride and satisfaction in the business contribute to improving performance? (Table 9). Is concern for the future of the business linked with performance? (Table 10). Does the family's agreement with and commitment to the decisions adopted by the business contribute to better perception of performance? (Table 11).

To facilitate understanding of the proposed analysis, we have constructed a variable that groups together data related to the profitability of the

business³. Re the first question, the results are inconclusive.

The profitability of the company or, more precisely, how this is perceived by its owner, does not necessarily derive from the influence of the family, above all when for various reasons, such as when there are non-family professionals and technicians or particular circumstances, any of which may be responsible for the performance.

This was the perception of 50% of respondents and only 23.2% strongly agreed with this causal relationship (Table 7).

Table 7

Family influence and profitability in the family business (Scale 1-5*) (in %)**.

| | | The owning family has influence on the business | | | | | Total |
|---|---|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Total |
| The owning family perceives more profitability/ better sales performance / greater financial independence | 1 | | | | | 3.0 | 2,2 |
| | 2 | | 12.5 | 5.9 | 9.1 | 7.7 | 7,8 |
| | 3 | | 25.0 | 52.9 | 48.5 | 30.4 | 33,9 |
| | 4 | 50.0 | 37.5 | 35.3 | 30.3 | 35.7 | 35,2 |
| | 5 | 50.0 | 25.0 | 5.9 | 12.1 | 23.2 | 20,9 |
| Total | | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

**1=Total disagreement and 5=Total agreement

**Asymptotic significance test - Pearson's chi-squared test: 0.580.

Table 8

Shared family/business values and profitability in the family business (Scale 1-5*) (%)**.

| | | The owning family share values similar to those of the business | | | | | Total |
|--|---|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Total |
| The owning family perceives more profitability / better sales performance / greater financial independence | 1 | | | 5.0 | | 2.9 | 2.3 |
| | 2 | | 25.0 | 5.0 | 11.1 | 7.1 | 8.1 |
| | 3 | | 25.0 | 50.0 | 42.6 | 30.0 | 34.2 |
| | 4 | 75.0 | 25.0 | 25.0 | 33.3 | 35.7 | 34.7 |
| | 5 | 25.0 | 25.0 | 15.0 | 13.0 | 24.3 | 20.7 |
| Total | | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

*1=Total disagreement and 5=Total agreement

**Asymptotic significance test - Pearson's chi-squared test: 0.511.

Nor does analysis of the data show the existence of a positive relationship between the identification

of values within the family and the business and its results in terms of profitability, sales and financial independence (Table 8). Only 24.3% of employers strongly agreed with this list of variables.

The results listed in Tables 9, 10 and 11 are quite conclusive in a negative sense, that is, the perception of entrepreneurs concerning business performance is weakly determined by variables related to pride in the business or family concerns about the future or involvement in decision making. In this sense, although the family is shown to be a system whose balance is important for the survival and good atmosphere of the business, it is not a determinant of its profitability. This question may be determined as much by strategic factors related to management, such as atmosphere, as by the competitive environment.

Table 9

Satisfaction with the business and profitability in the family business (Scale 1-5*) (en %)**.

| | | The owning family is proud of the business | | | | | Total |
|---|---|--|---|-------|-------|-------|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Total |
| The owning family perceives more profitability/ better sales performance / greater financial independence | 1 | | | | | 2.6 | 2.2 |
| | 2 | | | 11.1 | 24.0 | 5.7 | 7.9 |
| | 3 | | | 55.6 | 32.0 | 33.0 | 33.8 |
| | 4 | | | 22.2 | 32.0 | 36.6 | 35.5 |
| | 5 | | | 11.1 | 12.0 | 22.2 | 20.6 |
| Total | | | | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

*1=Total disagreement and 5=Total agreement

**Asymptotic significance test - Pearson's chi-squared test: 0.085.

According to the results shown in Table 10, only 21.7% of respondents are aware of a highly positive relationship between profitability and concern for the future of the company.

Table 10

Family involvement with the future of the business and profitability in the family business (Scale 1-5*) (in %)**

| | | The owning family is concerned about the future of the business | | | | | Total |
|--|---|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Total |
| The owning family perceives more profitability / better sales performance / greater financial independence | 1 | | | | | 2.5 | 2,2 |
| | 2 | | 25.0 | | 11.8 | 7.6 | 7,9 |
| | 3 | | 75.0 | 57.1 | 35.3 | 32.3 | 33,8 |
| | 4 | 50.0 | | 28.6 | 41.2 | 35.9 | 35,5 |
| | 5 | 50.0 | | 14.3 | 11.8 | 21.7 | 20,6 |
| Total | | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

*1=Total disagreement and 5=Total agreement

**Asymptotic significance test - Pearson's chi-squared test: 0.770.

As in the previous case, the percentage of respondents (34.3%) who establish a close

³ Question 2 of the questionnaire recoded into a variable that covers options 1, 2 and 3 (profitability, financial independence and sales performance).

relationship between profitability of the business and decision making in it (Table 11) is not high. However, in this case, the causal relation is somewhat narrower than in previous cases.

Table 11

Family involvement with business decisions and profitability in the family business (Scale 1-5*) (in %)**.

| | | The owning family understand and justify the decisions that affect the future of the business | | | | | Total |
|--|---|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Total |
| The owning family perceives more profitability / better sales performance / greater financial independence | 1 | | | | | 2.9 | 2.2 |
| | 2 | | | 25.0 | 11.9 | 6.4 | 7.9 |
| | 3 | | 66.7 | 37.5 | 28.6 | 34.9 | 33.9 |
| | 4 | 50.0 | | 37.5 | 40.5 | 34.3 | 35.2 |
| | 5 | 50.0 | 33.3 | | 19.0 | 21.5 | 20.7 |
| Total | | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

*1=Total disagreement and 5=Total agreement

**Asymptotic significance test - Pearson's chi-squared test: 0.692.

The results of the survey data from the family businesses under study allow the following assertions: the perception of entrepreneurs of the performance of their companies, in terms of profitability, sales and financial independence (relative to competitors) does not show close correlation with the power and influence of the family in the company, which leads to rejection of hypothesis 3 as posed.

Based on the data, it cannot be asserted that business performance, in the terms analysed, depends on the existence of a symbiosis between the values of the family and those of the business. Nor do other aspects, such as pride in the business or the justification of the strategy followed by the business provide factors determining sales or profitability, leading to the conclusion that the elements defining family capital can be contributing factors in achieving results indirectly, that is, by creating a climate in which such results can be attained, but they are not factors determining business performance.

7. Conclusions

The study of cultural capital in the context of the family business is an area that, even though it has been covered by many studies, is still worthy of investigation because of the wealth of elements that come together in its modeling, the open interactivity that occurs between its different components and the

flexible significance accorded to its various manifestations.

The concept of *familiness* facilitates the operationalization of the variable culture of family business and allows discovery of the extent to which intangible elements, such as values or the influence of the family, provide a resource or capacity for action in the company. The analysis of family capital in terms of empowerment means consideration of knowledge, skills and experiences that lead to the direction and management of the company according to certain values. Empowerment is the attainment of competence to guide the path, meaning and intensity of activity and their expression through performance in the field of family business.

Family capital, consisting of variables that are part of the family culture is a factor in the performance of the company. As shown from the research hypotheses, the influence of the family correlates positively with the configuration of values. These values guide behaviour and additionally connect to the culture so forming the backbone of the actions of members of the family business.

Similarly, strong correlation is shown between communication and the symbiosis that exists between family and business values. In other words, sharing knowledge and information in the family contributes to greater coherence between the values that are transferred to the company.

Secondly, one can corroborate a close relationship between the identity of company/ family values and the commitment that the family establishes to issues such as decisions affecting the future of the company and pride in it.

In other words, when family and business values are similar, there is greater efficiency in making business decisions, which in principle will result in a more predictable, more assured and possibly more manageable future.

Finally, with regard to possible correlations between *familiness* and family capital with business performance, the first observations found appear to be less conclusive than might initially have been ventured. It can be argued that the concept of profitability is a term that covers a wide semantic field.

The different meanings that the term has, together with the constraints posed by the attempt to measure what is or is not profitable, not to mention the personal subjectivity with which each individual understands what is effective and efficient, makes it

difficult to establish a clear and direct correspondence with the concept of social capital. As well as all these aspects, it should not be forgotten that in the search for a precise meaning, provided that the quantitative is tied to the qualitative, methodological difficulties may arise in the description of a virtuous circle with explanatory power.

In any event and admitting the possible constraints and difficulties of integrating and connecting complex elements, it is no less exciting to continue to move forward in the ever unique world of cultural capital in the sphere of family business, to explore new horizons.

References

- Ansoff, H. (1985). *La dirección y su actitud ante el entorno*. Bilbao: Deusto.
- Aronof, C. (2004). Self perpetuation family organization built on values: Necessary condition for long term family business survival. *Family Business Review*, 17(1), 55-59.
- Astrachan, J., Klien, S. and Smyrnios, K. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Baars, J. et al. (1997). Conclusion: Towards Social Quality in Europe. In Beck W. et al. (Eds.), *Social Quality: A Vision for Europe*. The Hague: Kluwer Law International.
- Beck, W. et al. (2001). Processes challenging the concept of social quality. In Beck, W. et al. (Eds.): *Social Quality: A Vision for Europe*. The Hague: Kluwer Law International.
- Belorgey, J.M. (1993). *Évaluer les Politiques de la Ville*. Paris: Comité d'Évaluation de la Politique de la Ville.
- Coleman, J. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 93, 95-120.
- De Val Pardo, I. (1989). Estructura de organización de la empresa pública y la privada. *Papeles de Economía Española*, 39-40, 116-131.
- Dierickx, I. and Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35, 1504-1513.
- Dyer, W.G. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- European Commission (1996). Human & Social Development (HSD). *Working paper from the Commission, Part III, EU Policy priorities for HSD*, 2, 06/95-11/97 (Brussels, DGV).
- Freytag, A. and Thurik, R. (2007). Entrepreneurship and its determinants in a cross country setting. *J. Evol. Econ.* 17, 117-131.
- Friedman, J. (1992). *Empowerment. The politics of alternative development*. Cambridge: Blackwell.
- Gallo, M.A. (1995). *Empresa Familiar. Texto y Casos*. Madrid: Editorial PRAXIS, S.A.
- García, E. and López, L. (2001). A taxonomy of founders based on values: The root of family business heterogeneity. *Family Business Review*, 14(3), 209-230.
- Garmendia, J.A. y Parra, F. (1993). *Sociología industrial y de los recursos humanos*. Madrid: Taurus.
- Garmendia, J.A. (2004). Impacto de la cultura en los resultados de la organización. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 108, 75-96.
- Graf, F.W. (1999). *Soziales Kapital in der Bürgergesellschaft*. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Habbershon, T., Williams, M. and Mcmillan, I. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18, 451-565.
- Hall, P.D. (1988). A historical overview of family firms in the United States. *Family Business Review*, 1(1), 51-68.
- Handy, C. 1978). *Gods of management: The changing work of organizations*. USA: Oxford University Press.
- Hienert, C. & Kessler, A. (2006). Measuring success in family businesses: The concept of configurational fit. *Family Business Review*, 19, 115-134.
- Hoffman J., Hoelscher M. and Sorenson R. (2006). Achieving sustained competitive advantage: a family capital theory. *Family Business Review*, 19(2), 135-145.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organisations across Nations*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Infestas, A. (1991). *Sociología de la Empresa*. Salamanca: Amarú.
- Kaarst-Brown, M.L., Nicholson, S., Von Dran, G.M. & Stanton, J.M. (2004). Organizational culture of libraries as a strategic resource. *Library Trends*, 53(1), 33-53.
- Kotter, J.P. and Heskett, J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Lansberg, I. (1983). Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39-46.
- Le Breton-Miller, I. and Miller, D. (2009). Agency vs. Stewardship in public family firms. A social

embeddedness reconciliation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1.169-1.191.

Miller, D., Le Breton-Miller, I. and Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 50-78.

Nohria, N., Joyce, W. and Roberson, B. (2003). What Really Works. *Harvard Business Review*, 81(7), 42-52.

Olson, P. et al. (2003). Impact of family and business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 639-666.

Ouchi, W. (1982). *Teoría Z*. Barcelona: Orbis.

Pascale, R. and Athos, A. (1983). *El secreto de la técnica empresarial japonesa*. Barcelona: Grijalbo.

Pearson, A., Carr, J. and Shaw, J. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship and Practice*, 32(6), 949-969.

Peters, T.J. and Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row, Publishers.

Pümpin, C. et García Echevarría, S. (1988). *Cultura Empresarial*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.

Sciascia, S. and Mazzola, P. (2008). Family involvement in ownership and management: exploring nonlinear effects on performance. *Family Business Review*, 21(4), 331-345.

Sharma, P., Chrisman, J.J., et Chua, J.H. (1997). Strategic management of family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-35.

Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1), 1-35.

Schein, E. (1998). *Cultura organizacional y liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janés.

Svetlik, I. (2000). Some conceptual and operational considerations on the Social Quality of Europe. *European Journal of Social Quality*, 1, 1/2.

Thevenet, M. (1992). *Auditoría de la cultura empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.

Ward, J.L. (1987). *Keeping the family business healthy. How to plan for continuing growth, profitability and family leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Zahra, S.A., Hayton, J.C. and Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28, 363-381.

Emprendimiento familiar inmigrante: el caso de las mujeres chinas en España.

Immigrant family business: the Chinese women in Spain

Marta Gutiérrez Sastre^{a*}

^a*Departamento de Sociología y Comunicación, Universidad de Salamanca, Salamanca (España)*

DATOS ARTÍCULO

Historial:

Recibido 27-09-2014

Aceptado 30-10-2014

Palabras clave:

Mujer

Empresa familiar

China

Familia

Inmigración

Códigos JEL:

J16

RESUMEN

En el marco de un proyecto migratorio condicionado por el emprendimiento familiar, el artículo aborda el desempeño empresarial de las mujeres chinas afincadas en España. Para ello se estudian tres aspectos fundamentales: el significado otorgado al emprendimiento por parte de la comunidad inmigrante china, el valor concedido a la esfera productiva empresarial en relación a la esfera doméstica y el apoyo generado desde las redes familiares transnacionales para el desempeño de responsabilidades empresariales. A través del uso de entrevistas cualitativas a mujeres y hombres chinos residentes en España, se constata el protagonismo de las primeras en el desarrollo de negocios propios, la prevalencia empresarial respecto a las cargas domésticas y la innegable contribución del grupo familiar al desarrollo empresarial de las mujeres chinas.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 27-09-2014

Accepted 05-04-2014

Keywords:

Woman

Family Firms,

China

Family

Migration project

JEL codes:

J16

ABSTRACT

Within the frame of a migratory project defined as family-related, the paper focuses on the business activity of Chinese immigrant women in Spain. The aim of this paper is to analyze the role that the family unit holds for the entrepreneurial performance of these women. The article studies three different aspects: the meaning of entrepreneurship in the Chinese community, the value given to the productive sphere in relation to the reproductive tasks and the support offered by the household for the entrepreneur responsibilities. Through qualitative interviews to members of the Chinese community, the paper states the important role of women in the development of their own businesses, the subordination of the reproductive sphere to the productive sector and, finally, the essential contribution of the transnational family in Chinese women's entrepreneurial projects.

La autora agradece la ayuda recibida del Instituto de la Mujer. Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.

* *Autor de contacto.*

Correos electrónicos: magusa@usal.es

1. Introducción

Aunque hay constancia de la presencia china en España desde finales del XIX (Beltrán, 2009) su visibilidad no se hizo patente hasta los años de fuerte crecimiento económico (1996-2007). En términos relativos, el colectivo chino no representa más de un 3% del total de extranjeros, pero es evidente que el impacto económico y laboral de su actividad se coloca muy por encima de esa cifra. Según los datos del Padrón Municipal para 2013, se cuenta con 181.701 empadronados de nacionalidad china, una cifra -por encima de los 27.574 registrados en 2001- que constata el crecimiento demográfico constante de esta población en España.

Un alto porcentaje de los inmigrantes chinos residentes en España procede de una misma provincia, la de Zhejiang al sur del país, caracterizada por una cultura emprendedora y una red familiar extensa y transnacional. Es a este grupo al que se dirige el estudio.

El emprendimiento constituye, por tanto, un rasgo laboral destacado para los hombres y las mujeres chinas de este colectivo. Frente al peso que desempeñan en otros colectivos de mujeres inmigrantes las actividades laborales de cuidado destaca el protagonismo de las mujeres chinas en el desarrollo empresarial. Esta situación, junto a la necesidad de ampliar los estudios sobre un grupo insuficientemente conocido, invita al análisis del caso.

La literatura existente ha demostrado la importancia del grupo étnico y familiar, que actúa en el desarrollo de negocios propios. Este trabajo se ocupa de valorar el papel que desempeña la red familiar en relación a la actividad empresarial de las mujeres chinas. La pregunta a la que trata de responder este artículo es ¿hasta qué punto la actividad empresarial de las mujeres chinas en España es el resultado de una estrategia de la unidad familiar transnacional?

Para ello se tendrán en cuenta tres aspectos: el primero, el valor con el que la comunidad china dota al emprendimiento; el segundo, la importancia conferida al campo productivo empresarial (trabajo, negocio, financiación, recursos económicos...) en relación a las actividades domésticas (familia, roles, tareas de cuidado, relaciones entre géneros...); y por último, el papel que ejerce el entramado familiar transnacional en la actividad empresarial de las mujeres chinas.

El artículo se desarrolla en tres partes bien diferenciadas; una primera en la que se analizan las principales referencias teóricas sobre los negocios

familiares de las mujeres inmigrantes en general y de las mujeres chinas en particular. Un segundo apartado constituido por el estudio en sí, donde se explica la metodología utilizada y los resultados en lo que a estas tres dimensiones se refiere (noción de emprendimiento, valor de lo empresarial y lo doméstico y el apoyo familiar en la actividad empresarial). El último apartado, a modo de conclusiones, da respuesta a la pregunta inicial y plantea los términos para la continuidad del trabajo en el futuro.

2. Emprendimiento familiar y género

La cuestión de los negocios familiares en los inmigrantes es un tema ampliamente tratado en la literatura norteamericana (Nee y Sanders, 1985, Portes y Bach, 1985; Logan et. al., 1994; Sanders y Nee, 1996; Portes 1997) que ha cobrado fuerza en España a medida que iba creciendo el volumen de población extranjera que desarrollaba estas fórmulas laborales en el país (Beltrán, 2000, 2006; Bodega et. al, 2004; Martínez, 2007; Oso y Ribas, 2006; Solé et. al., 2007).

Desde una perspectiva de género, los negocios familiares han sido motivo de críticas al percibirse como una prolongación de los roles tradicionales de esposa y madre. Estudios internacionales realizados en este sentido concluyen que los proyectos migratorios articulados sobre la base de los negocios familiares se mantienen a costa de la sobrexplotación (Light y Bhachu, 1993) y de la subordinación de las mujeres (Westwood y Bhachu, 1988; Phizacklea, 1988; Anthias y Mehta, 2003). Sin embargo, también se han encontrado evidencias de signo contrario que señalan los aspectos positivos de los negocios familiares a la hora de facilitar la autonomía personal (Morokvasic, 1991), los beneficios directos o una mejor conciliación de la vida familiar y laboral (Song, 1995).

A nivel internacional los estudios sobre el emprendimiento en las mujeres inmigrantes incluyen tanto los factores push, los que expulsan a los inmigrantes del mercado asalariado (Hisrich y Brush, 1984; Phizacklea, 1988; Heilman y Chen, 2003) como los pull, los factores de atracción del mercado hacia la actividad empresarial (Morokvasic, 1991; Mizrachi, 2005). En el particular caso español la idea de “emprendimiento inmigrante como refugio” ha sido bien recibida al considerar el autoempleo como una buena alternativa para aquellos grupos peor valorados en el mercado de trabajo nacional. Antes que como motivación

intrínseca, el impulso fundamental para la creación de negocios parecería encontrarse en la necesidad de las mujeres inmigrantes por abandonar las posiciones marginales que sufren en la estructura ocupacional. La segmentación étnica aparece el principal motivo para la creación de negocios (Solé y Parella 2005; Gonzalez-Gonzalez et al, 2011).

Por otro lado, estudios de corte culturalista hablan de la existencia de comunidades - como pudieran ser la judía, la pakistani o la china- en las que existe un comportamiento aprendido hacia el negocio (Sowell, 1996), donde las “minorías intermediarias” (*middleman minority*) utilizan su pertenencia a un grupo étnico como el capital clave para obtener beneficios comerciales y mejorar en la escala social (Bonacich, 1973). Los trabajos de Portes (Wilson y Portes, 1980; Portes, 1981, 1997) y su desarrollo del concepto de “enclave étnico” explican el valor que adquieren los mecanismos de solidaridad interna que se producen en los grupos de inmigración; mecanismos capaces de facilitar la integración laboral de sus miembros y de generar crecimiento económico en paralelo a los mercados de trabajo nacionales.

3. El emprendimiento de las mujeres chinas

El giro acometido por la sociedad china y su encumbramiento como referencia económica mundial constituye uno de los fenómenos más sorprendentes de las últimas décadas. El interés que suscita la relación entre familia china, negocio y desarrollo económico data de antiguo si bien la perspectiva de análisis ha ido variando con el paso del tiempo. Si las relaciones familiares chinas fueron consideradas un obstáculo para la modernización del país, hoy en día, su expansión económica no podría entenderse al margen del impulso empresarial originado desde la unidad familiar (Wong, 1988).

El peso de las mujeres chinas en la aportación familiar también ha ido variando. En los primeros estudios sobre el tema la presencia de las mujeres era insignificante o dirigida a mencionar su papel tradicional y sumiso (Greenhalgh, 1985; King White, 1996), pero en la actualidad, su figura es interpretada como clave en el desarrollo de negocios tanto dentro como fuera del país (Deng et al, 2011).

Con la mirada puesta en la prosperidad familiar, el proyecto migratorio de los chinos de Zhejiang se planifica en origen sobre la base de la familia extensa transnacional gracias a la cual los migrantes y sus descendientes siguen ligados con su país de

origen y con sus redes de parentesco (Schiller, Basch y Blanc, 1994; Saiz López 2012). La familia extensa transnacional recoge distintas generaciones –abuelos, pero también tíos y primos...- e incluye tanto a los sujetos que emigran como a los que se quedan en China, que también participarían en el proyecto migratorio; todos aportan bienes diferentes y necesarios para la reproducción social de los grupos domésticos (Nieto, 2002). Esta unidad familiar de carácter transnacional se erige como el primero y más básico de sus capitales sociales ya que resulta determinante en el proceso de integración económica al país de destino.

La familia extensa transnacional distribuye funciones claras a cada uno de sus miembros para garantizar la fuerte inversión productiva. La inversión productiva afecta a los sujetos que emigran, que deberán trabajar para conseguir el ascenso social del grupo; a los sujetos que se quedan en China se les encomienda asumir el coste de la reproducción social (Saiz López, 2012), es decir todas las tareas relacionadas con el cuidado del grupo especialmente de los sujetos más dependientes. Solo en el caso en que estas tareas reproductivas no pongan en riesgo las responsabilidades productivas de los que emigran (p. ej. el negocio familiar) podrán llegar a asumirla en la sociedad de destino. Esto significa que la prioridad de las mujeres chinas que migran –lo mismo que la de los hombres- se dirige al plano productivo y sólo asumirán los costes reproductivos cuando este plano esté garantizado.

La inversión empresarial de las mujeres inmigrantes chinas se apega al mantenimiento de la estructura y las expectativas familiares. Si en entornos occidentales el éxito profesional de las mujeres genera situaciones conflictivas en el terreno familiar, las mujeres chinas parecen no tener que afrontar ese tipo de tensiones (Saiz López, 2005; Pérez-Cerezo, 2009). Fuera de interpretaciones personales o políticas sobre el significado que tienen sus triunfos laborales, las mujeres chinas asocian el éxito empresarial con el éxito en la familia y en el matrimonio (Deng et al. 2011). De la misma forma, las referencias sobre la naturalidad con la que las mujeres chinas desarrollan su proyecto empresarial – con negocios familiares en los que la mujer desempeña un papel principal o en igualdad de condiciones con su marido (Ip et al. 1999), son la evidencia del reconocimiento familiar a las actividades productivas de sus miembros, sean hombres o mujeres.

Existen referencias sobre el desigual valor que tradicionalmente se ha asignado a las mujeres y a los hombres -afiliación patrilínea, obligación del pago de la dote (Botton Beja 1993, 1995)- y sobre la subordinación de la mujer china a la esfera reproductiva (Nieto, 2007, Lee et. al, 2002). Pero también cabe pensar en su reconocimiento social a través del ejercicio de una actividad laboral vinculada a los negocios. En este sentido, el propio hecho migratorio podría acentuar la oportunidad de reconocimiento para estas mujeres.

Investigaciones internacionales que valoran la experiencia de la inmigración china en Occidente (Preston y Man 1999; Zhou 2000, 2004; Man 2004) evalúan el desaliento que provoca en estas mujeres el desempleo, la precariedad y la falta de reconocimiento laboral. Si conseguir un trabajo remunerado es fundamental para el mantenimiento de la unidad familiar, la actividad empresarial se muestra como una de las mejores fórmulas para ser socialmente reconocidas.

4. Metodología del estudio

La investigación se ha servido de metodología cualitativa por entender que era la que mejor facilitaba el acercamiento a las comunidades inmigrantes y al tema objeto de estudio (Gubrium y Holstein, 1997). Las particularidades de la comunidad estudiada, con situaciones legales y socioeconómicas diversas y un conocimiento limitado del castellano aconsejaban una aproximación pausada, personal y flexible al entorno y a las problemáticas sobre las que los sujetos desarrollan su vida cotidiana.

La técnica de investigación utilizada en el estudio fue la entrevista personal semiestructurada que permitió percibir las trayectorias personales de los entrevistados y los procesos de toma de decisiones efectuados en el marco familiar. Se descartó el uso de técnicas grupales (grupos de discusión) por las dificultades lingüísticas que presentaba para los sujetos hablar en un contexto de grupo y para evitar (posibles) presiones por parte del grupo de coétnicos a la hora de expresar opiniones, valoraciones o experiencias.

Este artículo procede de una investigación más amplia centrada en estudiar las condiciones de vida y trabajo de las mujeres asiáticas en su conjunto, pero aquí se extraen los materiales procedentes del colectivo chino únicamente. El guión seguido en las entrevistas se centraba en conocer las expectativas asociadas al proyecto migratorio, las condiciones

sociolaborales, el valor del trabajo y el negocio y el significado de las relaciones familiares. Siguiendo el principio de saturación para determinar el tamaño de la muestra, se realizaron un total de 28 entrevistas a miembros de la comunidad china. De cara a asegurar una mayor heterogeneidad en los perfiles de los entrevistados y a incluir en el estudio diversas redes coétnicas, el trabajo de campo se llevó a cabo en distintas ciudades de la geografía española – en concreto Alicante, Asturias, Comunidad de Madrid, Valencia, y Salamanca- , durante los meses de Octubre de 2009 a Mayo de 2010.

El que la investigación se centrara en el estudio de las mujeres chinas propició que fueran más mujeres que hombres las entrevistadas y que éstas tuvieran en su conjunto un marcado perfil emprendedor aunque también se incluyeron mujeres empleadas por cuenta ajena y otras dos que aun no habían comenzado a trabajar. Además se realizaron siete entrevistas a varones chinos para conocer su discurso respecto al valor del trabajo, el emprendimiento y respecto al papel que tienen las mujeres en cuanto a las tareas productivas y domésticas.

El perfil de todos los inmigrantes entrevistados cumple con los siguientes tres requisitos: a) personas nacidas en China mayores de 15 años, b) que llevaran al menos 6 años residiendo en España y c) que tuvieran un conocimiento suficiente del español como para mantener una conversación fluida en la entrevista. Aunque se trató de que las entrevistas se llevaran a cabo en lugares que permitieran cierta intimidad, la mayor parte de ellas se efectuaron en el propio lugar de trabajo (bazar, restaurante, tienda de ropa, kiosko...). Se acordó con los entrevistados un momento del día en que o bien el negocio estaba cerrado o no contaba con gente o había otra persona encargada del mismo para que la entrevistada/o no tuviera que abandonar la entrevista para atender a la clientela. Las entrevistas que no se realizaron en el lugar de trabajo se realizaron en cafeterías o en el domicilio de la entrevistada/o. Las sesiones fueron grabadas digitalmente con el permiso de los entrevistados y posteriormente transcritas literalmente.

Es necesario mencionar la buena acogida por parte de los entrevistados a participar en la investigación y a ser grabados. Esta predisposición pudo deberse a la forma en la que se llevó a cabo el contacto, nunca directamente sino a través de informantes que conocían a miembros de la comunidad china. Los informantes procedían tanto de redes formales (asociaciones de inmigrantes,

Tabla 1

Perfil de las personas entrevistadas.

| Perfil | Edad | Estado civil | Años en España | Actividad Laboral |
|-------------------|------------|--------------------------|--|--|
| Mujeres chinas 21 | 22-52 años | Casadas 16 Solteras 5 | Más de 10 años: 5 8-10 años: 11 Menos de 8 años: 5 | Estudiantes 1 Cuenta propia 15 Cuenta ajena 4 No trabajan 1 |
| Hombres chinos 7 | 16-35 años | Casados 3 Solteros 4 | Más de 10 años: 1 8-10 años: 3 Menos de 8 años: 3 | Cuenta propia 4 Estudiantes 3 |

cámaras de comercio, instituciones públicas, servicios sociales) como informales (amigos y conocidos que tuvieran relaciones de confianza con inmigrantes chinos). También se utilizó la técnica de la bola de nieve para poder identificar, a partir de los propios entrevistados, a otros sujetos que cumplieran con los criterios de inclusión.

El uso de informantes podría haber generado sesgos en los perfiles de los entrevistados. Estos informantes procedían de distintos lugares geográficos y diversas posiciones sociales pero todos eran españoles con contactos en la comunidad china. Por otro lado, la estrategia de la bola de nieve trató de reducir esa sobrerrepresentación de chinas y chinos con “relaciones de confianza con personas españolas”, su objetivo era el de avanzar en la investigación dentro de la propia comunidad china ya que, en este caso, la persona de contacto tenía origen chino. Tanto el uso de informantes españoles como la técnica de la bola de nieve se realizaron para evitar recelos respecto a los motivos de la entrevista y la grabación y es probable que sin su uso, algunas de las entrevistas no hubieran podido llevarse a cabo. Cabe reflexionar, no obstante, sobre las limitaciones de este trabajo a la hora de extrapolar resultados de la comunidad china en su conjunto. Aunque este artículo no pretende ninguna generalización estadística de sus conclusiones, los resultados que se presentan sí permiten abrir vías de investigación respecto a una comunidad relevante pero aún poco conocida en España.

Además se realizaron dos entrevistas a expertas en la comunidad china; se trata de dos mediadoras socioculturales. La investigación está orientada a conocer la perspectiva china de la relación entre trabajo, negocio y familia, por lo que sus aportaciones no han sido tenidas en cuenta para las conclusiones de este artículo, sin embargo, hay que reconocer que el discurso de estas técnicas sí permitió avanzar en un mayor conocimiento de la comunidad. El hecho de que hubieran vivido en China durante años y hablaran chino sirvió de puente cultural a la hora de facilitar la comprensión sobre valores o expectativas de la comunidad que

resultaban desconocidas pero importantes de cara a los objetivos planteados del trabajo. De esta forma, el sentido de estas entrevistas era acercar al equipo de investigación el significado de las prácticas, recursos y problemáticas de la comunidad china en su estancia en España.

5. Empresa familiar para la comunidad china en España

El hecho de que alrededor de un 70% de los inmigrantes chinos residentes en España proceda de una misma provincia, Zhejiang, confiere al grupo una alta homogeneidad. Zhejiang cuenta con una larga trayectoria de emigración hacia Europa y un impulso empresarial ha dado lugar a una marca particular, el “espíritu de Zhejiang” (*Zhejiang spirit*) (Beltrán, 2006) caracterizado por el deseo unánime de éxito económico a través de un trabajo duro y del desarrollo de negocios.

El espíritu de Zhejiang ayudaría a explicar la predisposición de buena parte de los residentes chinos por el desarrollo de negocios propios. Las diferencias que les separan del otro gran grupo de residentes chinos, los chinos del noreste - familiarizados con el trabajo asalariado y carentes de red familiar en España (Saiz López, 2012), nos advierten de la necesidad de subrayar las diferentes estrategias, recursos y expectativas seguidos por cada uno de los grupos.

En España la relación de la comunidad del sur de China con el emprendimiento ha sido estudiada por varios autores (Beltrán 2000, 2004; Beltrán et. al, 2006, Cachón, 2005; 2007; Nieto, 2002; Saiz López 2005) que señalan no sólo el papel determinante del grupo doméstico en la marcha del negocio, sino también su eficacia en la diversificación comercial, su dispersión geográfica y las ventajas comerciales que obtienen gracias a la flexibilidad legislativa española y al peso de la economía sumergida. Todos estos factores, unidos a los efectos laborales de las políticas migratorias y a la fuerte estratificación étnica del mercado productivo español (Cachón,

2009), explicarían los motivos de la especialización laboral del colectivo chino.

Respecto a otros colectivos de inmigrantes, la comunidad china destaca por su carácter emprendedor y su elevada tasa de empleo (77'5% según datos de la EPA frente al 53'6% del total de población extranjera para el año 2010). Los datos del Anuario Estadístico de la Inmigración revelaban que, para 2009, el 38% del total de los trabajadores y trabajadoras chinos afiliados a la Seguridad Social trabajaban por cuenta propia, mientras que para el total de los trabajadores extranjeros las cifras se situaban en el 13'24% y en el 18'5% en el caso de los trabajadores españoles. Como dato curioso destaca que para ese mismo año, las mujeres chinas alcanzaban cifras algo superiores a las de sus compatriotas varones situándose en el 40'19% de trabajadoras por cuenta ajena frente al 36'43% de los trabajadores chinos.

El motivo principal de la inmigración china a España es el factor económico; las entrevistadas y entrevistados hablan del desplazamiento migratorio como un proyecto dirigido a “ganar dinero”, “mejorar la vida”, “enriquecerse” para luego poder regresar a su país de origen y vivir mejor. Las redes familiares se desarrollan sin un especial arraigo al territorio concibiendo como temporal su presencia en cualquiera de las localidades de residencia. No en vano es el grupo de inmigrantes que presenta mayores tasas de movilidad interna dentro de la geografía española (17,9 % frente al 3'9% según Carrasco y García, 2011).

La homogeneidad de la migración china procedente del sur (con personas mayoritariamente ubicadas en el comercio y la hostelería, una red familiar extensa y transnacional, bajos niveles de cualificación, unas similares aspiraciones de éxito económico...) facilita el seguimiento de unas trayectorias sociolaborales internas muy parecidas entre sí. En lo que afecta a las mujeres, y al margen de su edad o estado civil, comienzan su andadura en el país trabajando durante jornadas laborales que pueden superar las 14 horas diarias en negocios propios, o en los de algún miembro de la familia extensa. Hasta el momento, la incorporación de las mujeres chinas al mercado laboral español ha sido inmediata, siendo las propias redes familiares las responsables de garantizar amparo legal y recursos económicos desde el primer momento.

La política migratoria española de apoyo a la reagrupación familiar ha resultado muy conveniente para el conjunto chino ya que ha permitido culminar un proyecto migratorio concebido desde sus

orígenes como familiar y basado en la incorporación laboral plena de todos sus miembros. Si para otras comunidades inmigrantes la reagrupación familiar de las mujeres como “esposas” no llega a garantizarles actividad laboral alguna, para la mujer china es el grupo familiar el que proporciona y tramita su participación laboral activa.

Aunque la entrada al mercado laboral de las mujeres chinas en España sea como empleadas en negocios ajenos, la motivación hacia el emprendimiento se mantiene. Es frecuente aspirar a la creación de un negocio familiar propio confiando en que, con el tiempo, y a través del matrimonio, el ahorro y el préstamo interno, esto pueda ser posible. El emprendimiento se considera el camino *natural* para asegurar la prosperidad familiar y el hecho de no haber arriesgado o de seguir trabajando como empleado para otros es interpretado en términos negativos por parte del conjunto. Se piensa que con el tiempo se ha de intentar iniciar un negocio, aunque no siempre prospere. La visión aquí es similar para los hombres y para las mujeres pues ambos comparten el deseo de participar del éxito económico

Emprender un negocio es una aspiración de todo el que llega y no alcanzarlo puede considerarse una pequeña derrota, sobre todo entre aquellos que llevan más años en España. Las mujeres como miembros activos de la estructura familiar asumen de manera generalizada el riesgo de montar su propio negocio – diferente del de su esposo-o de abandonar uno de carácter familiar. El haber vivido experiencias de emprendimiento en la familia facilita la asunción del papel de emprendedoras. Son constantes los ejemplos de mujeres que a lo largo del tiempo han emprendido varios negocios, casi siempre distintos pues consideran que la diversificación comercial es una clave del éxito empresarial.

Para montar un negocio se requiere contar con inversión económica y capital humano suficiente, pero las familias no escatiman a la hora de destinar recursos al emprendimiento de las nuevas generaciones sean estas hombres o mujeres. Un negocio es la mejor muestra de éxito y prestigio familiar por lo que todo ahorro dedicado al establecimiento del mismo se da por bien empleado.

El vínculo matrimonial entreteje lazos afectivos y alianzas económicas. La familia actúa como una empresa cuando genera y gestiona recursos económicos, de igual forma que la empresa funciona sobre la base de unos valores y prácticas compartidas. Las relaciones de confianza, esfuerzo y

compromiso son imprescindibles y la demanda de lealtad es una constante.

En el marco de la empresa familiar, la unidad de los miembros de la familia se erige como el ente básico para la supervivencia reproductiva y económica pero, a su vez, la esfera productiva, que materializa el proyecto migratorio en la sociedad de destino, sirve para crear y fortalecer lazos de parentesco retroalimentando las redes familiares de apoyo. En las parejas jóvenes que vinieron solteras a España, los vínculos matrimoniales están muy vinculados al trabajo lo que fortalece la seguridad de la relación. Por otro lado, el hecho de que las redes laborales sean grandes permite contar con mayor variabilidad a la hora de poder elegir pareja sin hacer reducir por ello el referente de la confianza como condición indispensable.

El proyecto migratorio chino no puede mantener una distribución de roles que aparte a las mujeres de la esfera laboral. Se observa la subordinación de lo reproductivo, ubicado siempre en un segundo plano respecto a la hegemonía productiva-empresarial, y se reconocen formas que evidencian la división sexual del trabajo (con tareas que suelen hacer los hombres, y tareas que suelen hacer las mujeres; contabilidad del negocio para estas últimas por ejemplo), aunque esta división se aleja de la tradicional dicotomía de lo productivo como lo masculino versus lo reproductivo/doméstico como lo femenino.

El objetivo familiar de maximizar beneficios para el grupo desaprueba los intentos personales de independencia y éxito individual y lleva a que el emprendimiento femenino sea interpretado en términos familiares

Pero la unidad familiar extensa no es sólo una cuestión que afecte a las relaciones de género, también se incluye la colaboración intergeneracional. El carácter intergeneracional del proyecto migratorio chino abarca tanto “a los que se van” como “a los que se quedan”, y se hace evidente en relación al papel de los abuelos y a su implicación activa en los costes de reproducción social. La crianza de los nietos pequeños por parte de los abuelos u otro familiar (primos, tíos ...) en China, es una situación muy frecuente que permite el máximo desarrollo productivo de las generaciones laboralmente activas. No existe conflicto entre trabajo y cuidado de los hijos ya que se considera que la estrategia permitirá reforzar las relaciones familiares, los hijos estarán bien criados, y podrán socializarse en la cultura y en el idioma chino. Cuando los hijos son ya mayores, su presencia en los centros de trabajos no genera problemas, lo que

borra la frontera entre familia y trabajo y refleja la búsqueda de responsabilidades compartidas también entre los más jóvenes.

Esta práctica no afecta a todos los grupos de inmigrantes chinos por igual ya que son las familias menos favorecidas económicamente, o los recién llegados, los que con más facilidad la llevan a cabo. Las familias que tienen negocio propio son las que mejor pueden asumir la crianza de sus hijos en España – contratando algún pariente o coétnico para que ayude en la tarea- sin necesidad de enviarlos a China.

El componente económico del vínculo familiar se aprecia en la relación con los hijos. El trabajo de los adultos se entiende dirigido no sólo a garantizar la subsistencia de los menores sino a facilitarles su desarrollo posterior, en este sentido destaca la importancia del “legado económico” y el patrimonio. La delegación del cuidado directo a otros familiares es una forma de asegurar desde la distancia el futuro de los descendientes. Se trabaja para los hijos aunque no sea a través del cuidado directo con la idea de que, con el tiempo, el dinero acumulado les permita establecer *su* propio negocio.

6. Algunos datos concluyentes: El valor del negocio familiar

En el caso de la comunidad china afincada en España, el valor de la empresa familiar y su proyecto migratorio se concreta en los siguientes aspectos:

6.1. *Emprendimiento familiar chino como forma de vida.*

En el marco de la comunidad china estudiada el emprendimiento empresarial constituye la esencia de su proyecto migratorio; éste se percibe como una inversión necesaria para la mejora social, que es, en definitiva, el objetivo de su desplazamiento. El trabajo asalariado, cuando no se trata de una etapa temporal encaminada al ahorro para un futuro negocio, se vive con frustración y, aunque no todos llegan a establecer un negocio, el emprendimiento constituye un marco de referencia frecuente. A diferencia de otras comunidades de inmigrantes en las que el emprendimiento sí podría ser un refugio a la falta de integración en el mercado de trabajo nacional, para los chinos procedentes del sur de China la creación de empresas propias representa la esencia de la movilidad, el progreso y el reconocimiento social. Los proyectos empresariales que emprenden las mujeres chinas no difieren de los

proyectos de los varones y la intensidad con la que éstas afrontan la actividad empresarial es notoria. El apoyo familiar dirigido a fortalecer su inversión empresarial es una evidencia de su reconocimiento.

6.2. Reconocimiento en clave familiar de los éxitos productivos de las mujeres.

La fuerte inversión productiva de las mujeres chinas en España forma parte de una estrategia familiar que trata de maximizar los recursos disponibles priorizando el desarrollo laboral de todos sus miembros activos. En línea con la importancia concedida a esta esfera productiva, el éxito empresarial de la mujer se percibe como una mejora en el nivel de vida familiar y, aunque no rompe con la subordinación de género, sí implica su reconocimiento social. La propiedad jurídica de una empresa por parte de las mujeres chinas no garantizaría un control personal y único sobre la actividad empresarial pero es motivo de reconocimiento social.

6.3. Asunción de funciones y responsabilidades por parte de la familia extensa

La predisposición de la familia extensa transnacional hacia la cobertura de las necesidades del grupo redime a la mujer de las funciones reproductivas en exclusividad. Las mujeres trabajarían en el ámbito doméstico de manera indirecta y a través de una “hiperinversión” productiva-empresarial que trata de garantizar la seguridad económica de los descendientes (por ejemplo con el pago de bienes, el ahorro para la educación o para una futura inversión empresarial de los hijos, el envío de paquetes al país de origen..).

7. Conclusiones

Si los conceptos de “enclave étnico” y “minorías intermedias” resultan fundamentales para conocer el emprendimiento inmigrante en su conjunto, para comprender el caso de las mujeres chinas es necesario analizar las relaciones que se generan en la unidad familiar.

En el emprendimiento chino apenas hay espacio para el desarrollo de trayectorias individuales, pero el grupo familiar garantiza un fuerte apoyo hacia los esfuerzos empresariales realizados tanto por mujeres como por hombres. Este apoyo se manifiesta sobre la base de tres mecanismos: un aparataje económico (un sistema de préstamos que

facilita la creación de negocios a hombres y a mujeres), un aparataje simbólico (por el cual las figuras emprendedoras, sean mujeres u hombres, gozan de un mayor prestigio y status social) y, por último, una organización del cuidado, que beneficia especialmente a las mujeres empresarias y que se manifiesta en la forma por la cual la unidad familiar extensa transnacional trabaja para reducir el coste reproductivo de los miembros más activos, cuidando por ejemplo a los hijos para facilitar las responsabilidades productivas de los sujetos laboralmente activos.

Desde una perspectiva de género la proyección productiva de las mujeres chinas no permite hablar de relaciones en términos de mayor equidad. El reconocimiento del trabajo de las mujeres, más que al desarrollo de aspiraciones individuales, parece encontrarse en la base de una concepción familiar muy apegada al marco productivo. En este sentido, el estudio sí permite presentar el contexto y las relaciones que se producen en el seno de los proyectos migratorios determinados por el emprendimiento familiar.

Bibliografía

- Anthias, F. y Mehta, N. (2003). Intersection between gender, the family, and self-employment: The family as a resource. *International Review of Sociology*, 13, 105-16.
- Beltrán, J. (2000). La empresa familiar. Trabajo, redes sociales y familia en el colectivo chino. *Ofrim/Suplementos*, 6, 129-153.
- Beltrán, J. (2004). Las comunidades chinas en España y sus actividades económicas. *Economía Exterior*, 30, 153-160.
- Beltrán, J. (2006). El empresariado como modo de vida. El caso de los inmigrantes chinos. En J. Beltrán, et al. (eds.), *Empresariado étnico en España*, Madrid, Observatorio Permanente de la Inmigración (OPI), Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Fundación CIDOB, 231-248.
- Beltrán, J. (2009). La presencia china en España: Globalización y transnacionalismo, en *Fundació Seminario de Investigación para la Paz*, ed., *La emergencia de China e India en el siglo XXI*. Colección Actas, 72, Serie “Estudios para la Paz”, 23. Zaragoza, Gobierno de Aragón, 249-271.
- Beltrán, J., Oso, L. y Ribas, N. (2006). Un campo de estudio para el empresariado étnico en España. En, J. Beltrán, L. Oso, y N. Ribas, (coords.), *Empresariado étnico en España*, Madrid: Fundació CIDOB/Observatorio Permanente de la Inmigración.

- Bodega, M.I., Cebrián de Miguel, J. A., Borbonado, J. (2004). La iniciativa empresarial del inmigrante; *Economistas*, 99, 116-123.
- Bonacich, E. (1973). A Theory of Middleman Minorities, *American Sociological Review*, 38, 583-594.
- Botton Beja, F. (1993). La familia en la sociedad tradicional. En Botton Beja, *Bajo Un mismo techo: la familia tradicional en China y su crisis*, México: Colegio de Méjico.
- Botton Beja, F. (1995). Familia y cambio social en China, *Revista de Occidente*, 172, 51-64.
- Cachón, L. (2005). Bases sociales de los sucesos de Elche de septiembre de 2004. Crisis industrial, inmigración y xenofobia. Madrid: Observatorio Permanente de la Inmigración.
- Cachón, L. (2009). La "España inmigrante": marco discriminatorio, mercado de trabajo y políticas de integración. Barcelona, *Anthropos*
- Carrasco, C. y García C. (2011). Inmigración y mercado de trabajo. Documentos del Observatorio Permanente de la Inmigración. Informe 2011, Madrid: Observatorio Permanente de la Inmigración.
- Deng, S., Xu W. y Ilan A. (2011). Framework for female entrepreneurship in China. *International Journal of Business and Emerging Markets* 3 (1), 3-20.
- González-González, J., Bretones, F., Zazco, V., y Andrés, R. (2011). Women, Immigration and Entrepreneurship in Spain: A Confluence of Debates in the Face of a Complex Reality. *Women's Studies International Forum*, 34, 360-370.
- Greenhalgh, S. (1985). Sexual Stratification: The Other Side of "Growth with Equity" in East Asia, *Population and Development Review*, 11, (2), 265-314.
- Gubrium, J. y Holstein, J. (1997). *The New Language of Qualitative Method*. Oxford, Oxford University Press.
- Heilman, M. y Chen, J. (2003). Entrepreneurship as a Solution: the Allure of Self-Employment for Women and Minorities, *Human Resource Management Review*, 13 (2), 347-364.
- Hisrich, R y Brush, C. (1984). The Women Entrepreneur: Management Skills and Business Problems, *Journal of Small Business Management*, 22 (1), 30-37.
- Ip, D. y Lever- Tracy, C. (1999). Asian women in business in Australia. En G. Kelson & D. DeLaet (Ed.), *Gender and immigration*. Basingstoke: Macmillan Press.
- King White, M. (1996). The Chinese Family and Economic Development: Obstacle or Engine?. *Economic Development and Cultural Change*, 45 (1), 1-30.
- Lee, M. Chan, A. Bardby, H. y Green, G. (2002). Chinese migrant women and families in Britain *Women's Studies International Forum*, 25(6), 607-618.
- Li, P.S (1977). Fictive Kinship, Conjugal Tie and Kinship Claim among Chinese Immigrants in the United States, *Journal of Comparative Family Studies* 8(1), 47-64.
- Light, I. y Bhachu, P. (1993). *Immigration and Entrepreneurship: Culture, Capital, and Ethnic Networks*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Logan, J., Alba, R. y McNulty, T. (1994). Ethnic Economies in Metropolitan Regions, Miami and beyond, *Social Forces*, 72, 691-724.
- Man, G. (2004). Gender, work and migration: Deskilling Chinese immigrant women in Canada, *Women's Studies International Forum*, 27, (2), 135-148
- Martínez, P. (2007). Empresas familiares de inmigrantes, *Papers*, 85, 229- 231.
- Mizrachi, B. (2005). The Henna Maker: A Moroccan Immigrant Woman Entrepreneur in an Ethnic Revival. En L. A. Keister (ed.), *Entrepreneurship*, 15, Emerald Group Publishing Limited, 257-277
- Morokvasic, M. (1991). Roads to Independence: Self-employed Immigrants and Minority Women in Five European States, *International Migration Review*, 19(3), 407-420.
- Nee, V. y Sanders, J. (1985). The Road to Parity: Determinants of the Socioeconomic Achievements of Asian Americans. *Ethnic and Racial Studies* 8, 75-93.
- Nieto, G. (2002). La emigración de Qingtian a España. Reflexiones desde una perspectiva de género. En A. García-Mina, y M.J. Carrasco, *Cuestiones de género en el fenómeno de las migraciones*, Universidad Pontificia de Comillas.
- Nieto, G. (2007). La inmigración china en España: una comunidad ligada a su nación, Madrid: Catarata.
- Oso, L. y Ribas, N. (2006). Empresariado étnico y relaciones de género: mujeres dominicanas y marroquíes en Madrid y Barcelona. En J. Beltrán, L. Oso y N. Ribas, N. (coords.), *Empresariado étnico en España*, Madrid: Fundació CIDOB/Observatorio Permanente de la Inmigración.
- Pérez-Cerezo, J. (2009). *Emprendedoras chinas*, Madrid: Lid.
- Phizacklea, A. (1988). Entrepreneurship, ethnicity and gender. En S. Westwood y P. Bhachu (eds), *Enterprising Women: ethnicity, economy and gender relations*, London: Routledge, 20-34.
- Portes, A. (1981). Modes of Structural Incorporation and Present Theories of Labor Immigrations. En M.M. Kritz, C.B. Keely, and S.M. Tomasi (eds), *Global Trends in Migration*. Staten Island, NY, CMS Press.
- Portes, A. (1997). *Globalization from Below: The Rise of Transnational Communities*, Princeton: Princeton University

- Portes, A. y Bach, R. (1985). *Latin Journey. Cuban and Mexican Immigrants in the United States*, Berkeley: University of California Press.
- Preston, V. y Man, G. (1999). *Employment Experiences of Chinese Immigrant Women: An Exploration of diversity*. *Canadian Woman Studies/Les cahiers de la femme*, 19(3), 115–122.
- Saiz López, A. (2005). *Mujeres empresarias chinas en un contexto migratorio: adaptación y continuidad*. En Checa y Olmos, *Mujeres en el camino: el fenómeno de la migración femenina en España*, Barcelona: Icaria.
- Saiz López, A. (2012). *Mujeres chinas en España. El capital social y su impacto en las estrategias productivas y reproductivas*, *Papers*, 97 (3), 591-612
- Sanders, J. y Nee, V. (1996). *Immigrant Self-Employment: The Family as Social Capital and the Value of Human Capital*, *American Sociological Review*, 61(2), 231-249.
- Schiller N. Basch, L. y Blanc, C. (1995). *From Immigrant to transmigrant: Theorizing transnational migration*, *Anthropological quarterly*, 68 (1), 48-63.
- Solé, C. y Parella, S. (2005). *Negocios étnicos: los comercios de los inmigrantes no comunitarios en Cataluña*, Barcelona, Fundació Cidob,
- Solé, C., Parella, S., Cavalcanti, L. (2007). *Empresariado inmigrante en España*, Barcelona, Fundació La Caixa
- Song, M. (1995). *Between “the front” and “the back”, Chinese Women’s Work in Family Businesses*. *Women’s Studies International Forum*, 18, (3), 285-298.
- Sowell, T. (1996). *Migration and Culture: A World View*. New York: Basic Books,
- Westwood, S. y Bhachu, P. (1988). *Enterprising women: ethnicity, economy and gender relations*. London: Routledge.
- Wilson, K. y Portes, A. (1980). *Immigrant enclaves: an analysis of the labor market experiences of Cubans in Miami*. *American Journal of Sociology*, 86 (2), 295-319.
- Wong, S.-L. (1988). *The Applicability of Asian Family Values to Other Sociocultural Settings*. En P. Berger y H. H. Michael Hsiao (eds.) *Search of an East Asian Development Model*, New Brunswick: Transaction Books.
- Zhou, Y. (2000). *The fall of “the other half of the sky”? Chinese immigrant women in the New York area*, *Women's Studies International Forum*, 23, (4), 445-459.
- Zhou, Y. (2004). *Chinese immigrants in the global economy*. En M. Toro-Morn y M. Alicea, *Migration: A global view*, Greenwood’s World View of Social Issues Series.

SUBMISSION GUIDELINES

Aims and scope

The journal publishes research papers in the field of family business. Authors are encouraged to submit complete unpublished and original works, which are not under review in any other journals.

The scopes of the journal include, but are not limited to, the following topic areas: Succession, Governance, Organization Theory, Culture, SMEs, Marketing, Internationalization and Globalization, Gender and ethnicity, Corporate social responsibility and ethics, Productions Management, Human resources

Submission guidelines

1. All manuscript considered for submission must be sent online:

www.revistadeempresafamiliar.uma.es

2. Papers are expected to be submitted in English; however, authors may submit their work in Spanish and Portuguese as long as they translate it at their expense once the final version is accepted.

3. The article must be submitted in Microsoft Word format, with Times New Roman 11pt fonts, single-spacing, and no indentation.

4. Authors should also provide an abstract a JEL code and a maximum of five keywords. The abstract should not exceed 150 words.

5. Authors must send, at least, two documents. Title page with full names, titles and affiliations of authors and the Main document, without providing any authors' information

6. Divide your article into clearly defined numbered sections and subsections.

The preferred format is for first level headings to be presented in bold format and subsequent sub-headings to be presented in italic format.

Example:

1.Heading

1.1. Subheading

7. Notes or Endnotes should be used only if

absolutely necessary and must be identified in the text by consecutive numbers, enclosed in square brackets and listed at the end of the article.

8. Tables, graphics and diagrams should be included separately at the end of the document. They should be consecutively numbered indicating their title and source, as well as their approximate position in the main text.. Include the original files for maximum publication quality.

Citations and references:

Citations in the text are by author(s) name/s followed by year in parenthesis. The reference list should be typed alphabetically using the following style:

Book:

Castilla, M., Duréndez, A., García, D., Sánchez, S., y Torres, C. (2009). *El Mercado Alternativo Bursatil como alternativa de financiación para la empresa familiar española*. Granada: Universidad de Granada.

Chapter in an edited book:

Ariño, A. (2005). Las alianzas estratégicas: una opción para potenciar el crecimiento de la empresa familiar. En M. Garrido y J.M. Furgado (Eds.), *El Libro Blanco sobre patrimonio familiar, empresarial y profesional. Sus protocolos* (pp. 631-675). Barcelona: Bosch, S.A.

Journal Article:

Casillas, J.C., Barbero Navarro, J.L. y Moreno Menéndez, A.N. (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.

Ethical obligations:

Authors have an obligation to make sure their paper is based on original and never before published research.

Authors are responsible for obtaining necessary written permission from publisher or copyright holder for reproduction of figures and tables and for extensive text quotations. If an

article contains material reproduced from other sources, the necessary written permission must accompany the manuscript.

Conflict of interest: When an investigator, author, editor, or reviewer has a financial/personal interest or belief that could

affect his/ her objectivity, or inappropriately influence his/her actions, a potential conflict of interest exists. Such relationships are also known as dual commitments, competing interests, or competing loyalties.