



ANÁLISIS DEL NIVEL DE PROFESIONALIZACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Meroño Cerdán, Ángel Luis (Universidad de Murcia)*

RESUMEN

La convivencia de las dimensiones familiar y empresarial define a las empresas familiares. No obstante, la dimensión empresarial es primordial y la supervivencia de cualquier empresa pasa por la profesionalización de su gestión. Por esta razón, frecuentemente se demandan mayores niveles de profesionalización a la empresa familiar, normalmente haciendo referencia a la incorporación de directivos externos a la familia, sin embargo, la profesionalización es un fenómeno más complejo. Para medir los niveles de profesionalización en la gestión de las empresas familiares se proponen una serie de variables para las que se ha recogido información de 433 empresas familiares. Los resultados concluyen que la presencia de directivos ajenos a la familia es superior en las empresas familiares más complejas. Sin embargo, no hay diferencias significativas en las variables que evalúan la profesionalización (perfil del gerente y sistemas de gestión). Así cabe concluir que no hay diferencias en el nivel de profesionalización de gestión en las empresas familiares atendiendo a la participación de directivos externos.

Palabras claves: Profesionalización empresa familiar, Caracterización Gerente, Estructura Organizativa, Tecnologías de la Información, Planteamiento Estratégico. **JEL:** L21, D21, M10, M15, M21

ABSTRACT

The coexistence of the familiar and business dimensions defines the family-owned business. However, the business dimension is fundamental and the survival of any company needs the professionalization of its management. Thus, greater levels of professionalization are frequently demanded, normally making reference to the incorporation of external managers to the family, nevertheless, professionalization is a more complex phenomenon. In order to measure the levels of professionalization of the family-owned business a set of variables are proposed and measured from 433 companies. The results conclude that the presence of external managers is superior in the more complex familiar companies. Nevertheless, there are no significant differences in the variables that evaluate the professionalization (profile of the manager and systems of management). Thus it is possible to conclude that there are no differences in the level of professionalization of management in family-owned businesses considering the participation of external managers.

Key words: Professionalization in family-owned businesses, Managers, Organizational Structure, Information Technologies, Strategic Orientation. **JEL:** L21, D21, M10, M15, M21

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares tienen como particularidad la implicación de la familia en la propiedad y gestión. Estos aspectos condicionan el funcionamiento y los objetivos de la organización. Pero que, en cualquier caso, son empresas y deben regirse por leyes

* Departamento Organización de Empresas y Finanzas, Campus de Espinardo, 30008, Murcia. angelmer@um.es

Recibido: 18 de junio de 2009. Aceptado: 8 de septiembre de 2009

económicas. Esto quiere decir que debe prestarse la máxima atención a las cuestiones empresariales. Tal es así, que la preocupación por gestionar adecuadamente los aspectos familiares tiene por fin no menoscabar las reglas de funcionamiento de cualquier empresa.

En este contexto es imprescindible fijar como objetivo la profesionalización de la gestión (Meroño, 2009). Sin embargo, con frecuencia se entiende erróneamente profesionalizar como la incorporación a las responsabilidades directivas de personas ajenas a la familia (Hall y Nordqvist, 2008). ¿Es que los familiares no son profesionales ni pueden llegar a serlo?, y el fundador ¿tampoco era profesional?. Por tanto, es preciso definir lo que significa profesionalización que no es otra cosa que disponer de unos directivos y unos sistemas de gestión que permitan las decisiones y el funcionamiento más eficaz y eficiente. Y, por supuesto, es independiente de la pertenencia a la propiedad familiar. No obstante, a igualdad de capacidad, es preferible contar con directivos pertenecientes a la familia. Aun así, el recurso a los directivos ajenos a la familia es una práctica cada vez más frecuente.

El objetivo de este trabajo es proporcionar una metodología que permita evaluar la dimensión empresarial de la empresa familiar, más concretamente su profesionalización en la gestión. Con tal fin se proponen una serie de variables que serán examinadas con relación a una serie de variables contingentes (tipo de dirección, tamaño, antigüedad y sector de actividad).

2. PROFESIONALIZACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Aunque es un tema capital, la investigación sobre profesionalización de la empresa familiar es una de las áreas que no han sido suficientemente examinadas (Debicki, 2009). No es sencillo definir y mucho menos medir el nivel de profesionalización en la empresa familiar. Ha habido intentos como Sonfield y Lussier (2004) pero que han tenido un alcance parcial. Con una orientación más amplia, definimos la gestión profesional como aquella que, por un lado, cuenta con una dirección capacitada con independencia de su pertenencia a la familia propietaria y, por otro lado, con un sistema de gestión adecuado. El primer componente lo analizaremos centrándonos en la figura del Gerente. Para el segundo componente, las variables seleccionadas son la Estructura Organizativa, el empleo de Tecnologías de la Información y el Planteamiento Estratégico de la empresa.

El perfil del gerente. La figura del Gerente resulta fundamental para analizar la gestión de cualquier empresa, sobre todo, en las de menor tamaño puesto que centralizan muchas funciones y la toma de decisiones. En el caso de las empresas familiares, al estudio del gerente se añade un importante aspecto como es su relación con la familia propietaria. La práctica más extendida es que la responsabilidad de la empresa recaiga sobre un familiar como persona que representa a la propiedad y los valores y cultura de la familia. El problema de muchas empresas familiares ha residido en la insuficiente preparación y disposición de los gerentes familiares.

La estructura organizativa. La racionalidad en la organización de empresas tiene en la burocracia de Weber uno de sus pilares. Frente a organizaciones carentes de formalización del tipo paternalista surgen organizaciones profesionales que persiguen dotar de una infraestructura a la empresa que le permita llevar a cabo sus objetivos de la forma más efectiva. En la mayoría de ocasiones, el origen de las empresas familiares se explica por un emprendedor que funda un negocio y va incorporando a su familia. En estos casos, la autoridad del fundador lo llena todo y no existe una verdadera estructura organizativa. Con el tiempo, la incorporación de la familia añade más complejidad. El diseño organizativo en las empresas familiares debe preocuparse por contemplar una estructura que permita el control y la toma de decisiones, tanto desde una perspectiva de negocio como familiar.

La estructura organizativa está asociada al ciclo de vida de la empresa, debe evolucionar con la empresa transformando los sistemas de toma de decisiones y control en cada fase según necesidades. Son varios autores los que han propuesto sus propios modelos evolutivos entre los que cabe citar los trabajos de Greiner (1972) y Churchill y Lewis (1983). En el contexto de las empresas familiares destaca el trabajo de Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997) donde revisan las diferentes posibilidades resultado de la evolución de las dimensiones empresarial, familiar y propiedad. Ciñéndonos al ciclo de vida empresarial, las primeras etapas se definen por la existencia de estructuras sencillas centradas en la figura del fundador. Si logran sobrevivir, generalmente empiezan a diferenciar su estructura en varias unidades funcionales con un nivel creciente de directivos de nivel medio, con un mayor control formal, más sistemas de gestión y procesos más descentralizados. El modelo de Grenier (1972) presupone la aparición de crisis como detonantes de la evolución. Evidentemente, es deseable que la organización se anticipe a dichas crisis haciendo evolucionar la empresa de forma intencionada y controlada. En las empresas familiares con frecuencia la estructura organizativa no evoluciona por la enorme influencia del fundador que centraliza las decisiones (Gallo, 1995).

El empleo de **Tecnologías de la Información**. Las Tecnologías de la Información hoy día son imprescindibles para cualquier empresa independientemente de su tamaño. No obstante, las empresas de menor dimensión suelen presentar unos niveles inferiores de equipamiento tecnológico. Además, en el caso de las empresas familiares ocurre que, por regla general, son más conservadoras en su gestión, traduciéndose en unos menores niveles de innovación. La situación puede ser explicada por un bajo nivel de conciencia sobre los beneficios de los sistemas de información (Meroño, 2008). La centralización de funciones por parte del gerente/propietario explica tradicionalmente la escasa orientación tecnológica de estas empresas. Normalmente las actividades informáticas se subcontratan y se reducen a un papel meramente operativo.

Como decíamos, hoy día las tecnologías, especialmente aquellas relacionadas con Internet, ofrecen importantes ventajas a cualquier empresa. Lo importante es contemplarlas como herramientas de comunicación y no como instrumentos informáticos. En este sentido, potenciar y ampliar los procesos de comunicación son vitales para cualquier empresa, y las familiares no son una excepción. Yendo más allá de todas las posibilidades que ofrece el correo electrónico (véase Meroño, 2005), de forma más profesional, los sitios web y las intranets son herramientas de gran potencial.

La mayoría de webs de empresas familiares incluyen la historia de la empresa y de la familia, pues ambas son señas indiscutibles de su identidad. Muchas incluyen también un buscador de tiendas, una sección dirigida a los inversores, información sobre procesos de producción, noticias, etc. (Aced, 2009). En referencia a las Intranets, una experiencia muy ilustrativa es la del Grupo Solvay que nos ofrece Janssen (2009). Esta empresa emplea 30.000 personas en más de 50 países. A lo largo de los años se han ido incorporando a la empresa diversas generaciones de la familia fundadora y hoy en día forman parte de ella 2.500 miembros de la familia. Como herramienta de comunicación interna han desarrollado una plataforma independiente del Grupo Solvay que se estableció de manera específica para la familia. La plataforma pretende aumentar la propiedad emocional de los miembros de la familia, ofreciendo información más cualitativa sobre proyectos industriales de la empresa, proyectos de I+D (investigación y desarrollo), o iniciativas ambientales. También se incluyen archivos históricos del Grupo y de sus familias fundadoras, con información que estaba en los archivos personales de los miembros de la familia y que ahora se ha compartido.

El planteamiento estratégico. Mucha de la investigación temprana sobre dirección estratégica en las EF es anecdótica y descriptiva, centrada en cómo mejorar las relaciones familiares y no el desempeño (Sharma, Chrisman y Chua, 1997). Existen numerosas propuestas para el diagnóstico del planteamiento estratégico de la empresa. Una de las más usadas es la tipología de estrategias competitivas de Miles y Snow (1978). Estos autores utilizan como criterio para clasificar a las empresas la actitud hacia el grado de innovación (de producto, servicio o mercado) que presentan. Tipología que resulta de especial interés para comprobar el grado de innovación, o por el contrario, de conservadurismo que con frecuencia califican a las empresas familiares.

3. POBLACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

A la hora de abordar cualquier investigación sobre empresa familiar es preciso ofrecer una definición. Aunque intuitivamente todos tengamos una idea concreta sobre las particularidades de este tipo de empresas, la realidad demuestra la dificultad de consensuar una definición. Uno de los planteamientos más aceptados caracteriza la empresa familiar como aquella que en la propiedad y la gestión interviene una familia y además tiene el propósito de continuidad. A partir de aquí surgen las discusiones sobre cuál debe ser el porcentaje en la propiedad, cuál en la gestión y si la continuidad es simplemente intencional o de hecho supone la incorporación de segundas o ulteriores generaciones.

Después de numerosas disquisiciones teóricas, a mediados de 2008, las principales instituciones representativas de las empresas familiares han llegado a una definición oficial. Tanto el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) como el Family Business Network (FBN) han convenido una definición de empresa familiar con una finalidad operativa relacionada con la promoción y las ayudas destinadas europeas para este tipo de empresas. A nivel español también ha sido adoptada por el Instituto de Empresa Familiar (IEF).

Una compañía, tenga el tamaño que tenga, es empresa familiar si:

- La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s). La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
- Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.

Adicionalmente, el IEF señala el cumplimiento de un argumento cualitativo que dota a la empresa de un carácter verdaderamente familiar. Dicha variable reside en tener a la continuidad generacional como objetivo estratégico de la empresa, basada en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad, el gobierno y la gestión de la empresa en manos de la familia.

A partir de estas definiciones surgen diversas estadísticas, el propio IEF estima que hay más de 2,9 millones y medio de empresas familiares en España. Siendo un 85 por 100 de las empresas españolas familiar. En términos de empleo representan el 75 por 100 del empleo privado, es decir, dan empleo a más de 13,9 millones de trabajadores. El total de su facturación equivale al 70 por 100 del PIB español.

A continuación se detallan los criterios empleados para la definición de Empresa Familiar para el estudio empírico. Se ha considerado familiar empresas con propiedad y dirección familiar y una incorporación factual o próxima de la segunda generación. La falta de información sobre el carácter familiar de las empresas nos condujo a elaborar un directorio de

empresas familiares para la Región de Murcia. En Monreal *et al.* (2000) se explica con más profundidad el procedimiento empleado. De forma resumida decir que se examinaron 4.471 empresas representativas por tamaño y municipio identificando aquellas de carácter familiar. En el cuadro 1 se reflejan el porcentaje de empresas familiares para distintos intervalos de tamaño.

CUADRO 1. ESTIMACIÓN DE PROPORCIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

Empleados	Nº empresas	Familiares
1 a 5	491	88,8%
6 a 9	1.482	76,5%
10 a 19	1.347	71,6%
20 a 49	801	68,9%
50 a 99	207	64,7%
100 o más	143	39,9%
TOTAL	4.471	

Fuente: Elaboración propia

Atendiendo a la población real de empresas en 2009 en la Región de Murcia y considerando los porcentajes de empresas familiares del cuadro anterior se han calculado las siguientes medias ponderadas:

- 84,9 por 100 de empresas familiares con algún empleado
- 72,1 por 100 de empresas familiares con 6 o más empleados
- 68,6 por 100 de empresas familiares con 10 o más empleados
- 64,6 por 100 de empresas familiares con 20 o más empleados
- 53,9 por 100 de empresas familiares con 50 o más empleados
- 39,9 por 100 de empresas familiares con 100 o más empleados

4. DISEÑO MUESTRAL

La población a efectos de este trabajo se definió a partir de una serie de criterios encaminados a seleccionar empresas de cierta complejidad (6 o más empleados) y de actividad empresarial (sectores industrial, construcción y servicios, sin considerar CNAE 80 en adelante).

El diseño de la muestra es producto de la identificación de empresas familiares y de la consideración del porcentaje de presencia sobre la población total de empresas. El procedimiento elegido es un muestreo aleatorio estratificado con asignación proporcional. En los próximos subapartados se detalla la distribución muestral por tamaño y por sectores. La representatividad de la muestra viene determinada por un error muestral de 4,6 por 100 para un nivel de confianza del 95 por 100 y $p=q=0,5$. Siendo también representativa en términos de tamaño y de sector con errores que oscilan entre 7,4 por 100 y 12,5 por 100.

La recogida de información se basó en entrevistas personales encargadas a una empresa especializada. Finalmente se obtuvieron 433 encuestas válidas. Es necesario advertir que la

recogida de información coincide con una fase ascendente de la actual crisis. El trabajo de campo se ha realizado entre los días 24 de noviembre de 2008 y el 20 de enero de 2009.

Distribución muestral por tamaño

En el cuadro 2 se muestra información de la representatividad de la muestra por tamaño. Atendiendo a los criterios de tamaño y actividad, en la Región de Murcia existen 11.320 empresas. Considerando la estimación para cada intervalo de la presencia de empresas familiares se ha determinado la columna de población de empresas familiares (Población EF) para cada intervalo de tamaño. Junto con la información de la muestra permite calcular el error muestral total y para cada intervalo de tamaño.

Empleados	Población	% EF	Población EF	Muestra EF	Error muestral
6 a 9	4.996	76,5%	3.822	105	9,4%
10 a 19	3.614	71,6%	2.588	132	8,3%
20 a 49	1.928	68,9%	1.328	134	8,0%
50 o más	782	53,7%	421	62	11,5%
TOTAL	11.320	72,1%	8.159	433	4,6%

Fuente: Elaboración propia

Distribución muestral por sectores

Como en el caso anterior se ha calculado la población de empresas familiares con 6 o más empleados para los sectores de actividad recogidos en el cuadro 3. En este caso, para estimar la población de empresas familiares se ha usado el porcentaje global de 72 por 100.

Sector	Población	% EF	Población EF	Muestra EF	Error muestral
Industria	2303	72,1%	1660	157	7,4%
Construcción	3310	72,1%	2386	60	12,5%
Comercio	2712	72,1%	1955	144	7,9%
Resto servicios	2995	72,1%	2159	72	11,4%
TOTAL	11.320	72,1%	8.159	433	4,6%

Fuente: Elaboración propia

Ficha técnica de la investigación

En el cuadro 4 se resume la información más importante.

CUADRO 4. FICHA TÉCNICA ENCUESTA POR MUESTREO EMPRESAS FAMILIARES

Trabajo de campo	INICIO: 24 – NOVIEMBRE – 2008 FINAL: 20 – ENERO – 2009
Universo Objeto de Estudio	Empresas familiares de la Región de Murcia en 2008 con 6 o más empleados pertenecientes a los sectores industriales, construcción y servicios (excluidos CNAE 80 para delante).
Ámbito	Región de Murcia con distribución por municipios.
Selección unidades muestrales	Muestreo aleatorio estratificado con asignación proporcional
Muestra	433 Encuestas
Error muestral	$E = \pm 4,6\%$ para un nivel de confianza del 95% y $p=q=0,5$
Selección unidad muestral	Una encuesta por empresa. Responde el propietario, gerente o algún alto directivo de la empresa.
Tipo de entrevista	Presencial.
Cuestionario	Estructurado. 38 preguntas referidas a la situación de las empresas familiares.

Fuente: Elaboración propia

5. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA Y VARIABLES CONTINGENTES

La medida de la gestión profesional de la empresa familiar está basada en las variables justificadas al principio de este trabajo: perfil del gerente, estructura organizativa, uso de tecnologías de la información y planteamiento estratégico. Para cada variable se analizarán los resultados atendiendo a una serie de variables contingentes: tipo de dirección, tamaño, antigüedad y sector económico.

- Tipo de dirección. Esta variable se ha operacionalizado en función del porcentaje de propiedad en manos de la familia y del porcentaje de puestos de dirección ocupados por miembros de la familia. Para conseguir grupos homogéneos de empresas en función de estos dos aspectos se realizó un análisis cluster por el método de k medias, obteniendo dos tipos de empresas significativamente diferentes: 1-Empresa de dirección familiar (que son empresas de propiedad y dirección mayoritariamente familiar); 2- Empresa de dirección mixta (empresas cuya propiedad sigue siendo mayoritariamente familiar, pero de dirección compartida entre la familia y personas ajenas a la familia). El 90,7 por 100 de las empresas de la muestra pertenece al primer grupo, siendo el 9,3 por 100 las empresas de dirección mixta (cuadro 5).
- Tamaño de la empresa. Esta variable se ha medido mediante el número de empleados medio de la empresa familiar en el año 2008. Sobre la base de un estudio anterior (Monreal *et al.*, 2000), con fines de homogeneidad se han establecido 3 categorías: 1-Microempresas (de 6 a 9 empleados), 24 por 100; 2-Empresas pequeñas (de 10 a 25 empleados), 46 por 100; 3-Empresas medianas (de más de 25 empleados), 30 por 100.

- Antigüedad de la empresa. Esta variable se ha medido a través del número de años que lleva funcionando la empresa. Teniendo en cuenta que se suele considerar los 30 años como un punto de inflexión en la empresa familiar desde el punto de vista del relevo generacional y a la vista de la distribución de las empresas de la muestra, se han fijado 3 categorías: 1-Empresas jóvenes (hasta 15 años de antigüedad), 23,1 por 100; 2-Empresas consolidadas (de 16 a 30 años de antigüedad), 45,7 por 100; 3-Empresas maduras (de más de 30 años de antigüedad), 31,2 por 100.
- Sector de actividad. Esta variable se ha medido teniendo en cuenta la distribución de sectores de las empresas de la muestra. Se ha tratado de que el número de sectores contenga un número significativo de empresas y, a la vez, que sea comparable con otros estudios y, por tanto, que sean lo más generalizables posibles. Con esto criterios se ha establecido 4 categorías para esta variable: 1- Industria, 36 por 100; 2-Construcción, 13,9 por 100; 3-Comercio, 33,3 por 100; 4- Resto de servicios, 16,6 por 100. (El sector agrario que no incluya transformación no ha sido incluido en la muestra dada su especificidad).

CUADRO 5. DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS DE LA MUESTRA

... según tipo de dirección (%)

1. Empresa de dirección familiar	90,7
2. Empresa de dirección mixta	9,3

... según tamaño (%)

1. Microempresa	24,0
2. Empresa pequeña	46,0
3. Empresa mediana	30,0

... según antigüedad (%)

1. Empresa joven	23,1
2. Empresa consolidada	45,7
3. Empresa madura	31,2

... según sector de actividad (%)

1. Industria	36,0
2. Construcción	13,9
3. Comercio	33,3
4. Resto de servicios	16,6

Fuente: Elaboración propia

Otra medida del tamaño especialmente interesante para conocer la caracterización de las empresas son las ventas. A partir de las respuestas obtenidas, la facturación media de las empresas de la muestra asciende a 7.210.141 €. El cuadro 6 refleja la cifra de ventas para las distintas variables contingentes. Como es lógico, existen diferencias significativas según el tamaño de la empresa. Como resultado más llamativo debemos destacar la situación de las empresas en cuya dirección participan profesionales ajenos a la familia. La facturación de las

empresas de dirección mixta es siete veces superior a las empresas con dirección completamente familiar. En el resto de variables no se presentan diferencias significativas. En el caso de la antigüedad es un dato curioso. Aunque existe una fuerte correlación, sin embargo, atendiendo a los intervalos empleados, no se puede afirmar que las empresas con más de 30 años de antigüedad facturen estadísticamente más.

CUADRO 6. VENTAS

<i>... según tipo de dirección</i>	
Dirección familiar	4.680.457,30***
Dirección mixta	27.852.759,20***
<i>... según tamaño de empresa</i>	
Microempresa	1.091.548,38***
Empresa pequeña	2.499.208,72***
Empresa mediana	17.312.690,29***
<i>... según antigüedad de empresa</i>	
Empresa joven	3.646.990,78
Empresa consolidada	4.813.277,93
Empresa madura	13.827.740,79
<i>... según sector de actividad</i>	
Industria	9.499.835,04
Construcción	4.662.730,92
Comercio	6.508.852,30
Resto de servicios	4.277.125,62
Fuente: Elaboración propia	

Con el objetivo de analizar la variable más definitoria de este trabajo, el tipo de dirección, en relación con el resto de variables caracterizadoras de la empresa familiar, se han hecho los cruces pertinentes mediante Cuadros de contingencia, cuyos resultados se muestran en el cuadro 7.

Como se puede observar, existen diferencias estadísticamente cuando se analiza el tipo de empresa familiar según el tamaño y la antigüedad. Las empresas más pequeñas – microempresas y pequeñas- suelen ser en mayor medida empresas puramente familiares, mientras que las empresas de mayores dimensiones están más participadas en la dirección por personas ajenas a la familia. En cuanto a la antigüedad, las empresas más jóvenes y menos consolidadas suelen ser más familiares, mientras que a medida que adquieren más antigüedad van abriendo la dirección a personas de fuera de la familia. Finalmente, en cuanto al sector de actividad, las diferencias que se pueden apreciar no son estadísticamente significativas, aunque apuntan a que en el sector de la construcción se encuentran el mayor porcentaje de empresas puramente familiares, tanto en propiedad como en dirección.

CUADRO 7. TIPO DE DIRECCIÓN POR VARIABLES CONTINGENTES

	Empresa de dirección familiar	Empresa de dirección mixta	TOTAL
<i>promedio</i>	90,7	9,3	100
<i>... según su tamaño (%)</i>			
Microempresa	93,8*	6,3*	100
Empresa pequeña	91,9*	8,1*	100
Empresa mediana	86,4*	13,6*	100
<i>... según su antigüedad (%)</i>			
Empresa joven	94,8*	5,2*	100
Empresa consolidada	91,3*	8,7*	100
Empresa madura	86,6*	13,4*	100
<i>... según el sector de actividad (%)</i>			
Industria	88,5	11,5	100
Construcción	96,4	3,6	100
Comercio	90,4	9,6	100
Resto de servicios	91,3	8,7	100

Fuente: Elaboración propia

6. RESULTADOS

Caracterización del gerente en la empresa familiar

Las variables seleccionadas para la caracterización del Gerente se muestran en el cuadro 8. El Gerente es mayoritariamente hombre (91,5 por 100) con estudios no universitarios (68,4 por 100) y perteneciente a la familia propietaria (94,5 por 100). Su edad promedio es 48,9 años y cuenta con 17 años de media de antigüedad en el cargo.

Respecto al estudio realizado en el año 2000 (Monreal *et al.*, 2000) se produce una mejoría en la formación del gerente, en ese momento el porcentaje de gerentes con estudios universitarios se elevaba a 27,1 por 100 frente al 31,6 por 100 actual. La presencia de gerentes ajenos a la familia no ha variado y sigue siendo una opción minoritaria.

Aunque la presencia femenina en el puesto de gerente es pequeña (8,5 por 100), sin embargo, está comprobado que precisamente es más frecuente en las empresas de menos tamaño y aquellas familiares (Mateos *et al.*, 2006) como es el caso de las empresas analizadas en este trabajo. En términos generales, la presencia femenina en la dirección de nuestras empresas alcanza en nuestro país el 35 por 100 de los puestos directivos (incluyendo la dirección de pequeñas empresas), cifra todavía lejana a la masculina pero superior a la media de la Unión Europea-27 que es 27 por 100 (Eurostat, 2009).

CUADRO 8. CARACTERIZACIÓN DEL GERENTE POR VARIABLES CONTINGENTES

	Mujer	Estudios Universitarios	Familia propietaria	Edad	Antigüedad
<i>promedio</i>	8,5%	31,6%	94,5%	48,9	17
<i>... según tipo de dirección</i>					
Empresa de dirección familiar	8,7%	30,8%	96,2%**	49,1	17,0
Empresa de dirección mixta	10,5%	36,8%	86,8%**	49,9	17,8
<i>... según tamaño de empresa</i>					
Microempresa	10,6%	28,8%	95,2%	47,2	15,4
Empresa pequeña	7,5%	29,6%	96,0%	49,6	17,7
Empresa mediana	8,5%	36,7%	91,5%	49,4	17,1
<i>... según antigüedad de empresa</i>					
Empresa joven	10,0%	25,0%***	94,0%	45,2***	10,6***
Empresa consolidada	6,6%	27,0%***	93,4%	50,4***	18,3***
Empresa madura	10,4%	43,0%***	96,3%	49,5***	19,9***
<i>...según sector de actividad</i>					
Industria	3,8%***	34,8%*	94,9%	49,6	18,6*
Construcción	1,7%***	18,3%*	95,0%	48,7	16,1*
Comercio	13,9%***	30,6%*	93,8%	48,2	15,4*
Resto de servicios	13,9%***	37,5%*	94,4%	49,0	17,1*

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 8 también se muestran los resultados combinados de la caracterización del gerente para las diferentes variables contingentes. Por tamaño, aunque en las pequeñas empresas la presencia femenina es mayor y menor la formación universitaria, sin embargo, no son diferencias significativas. Lo son en el caso de la antigüedad. El porcentaje de gerentes con formación universitaria es superior en las empresas más veteranas. Lógicamente también cuentan con gerentes de mayor edad y experiencia en el cargo.

Atendiendo al sector de actividad se producen diferencias significativas en la presencia de la mujer en el caso de comercios y empresas dedicadas al resto del sector servicios. El sector de la construcción presenta diferencias en cuanto a la escasa presencia de la mujer en el cargo del gerente y también en su formación. Igualmente, cabe señalar diferencias en el sentido de mayor antigüedad en el cargo en las empresas industriales.

Las empresas de dirección mixta cuentan con mayor presencia de gerentes ajenos a la familia. Aunque como hemos comentado, la presencia de gerentes externos no ha variado en los últimos años, es una posibilidad que debe ser analizada. Los directivos no familiares tienen como desventaja su desconocimiento de la idiosincrasia y la cultura de la empresa, sin embargo, aportan una interesante ventaja como es la posibilidad de que la propiedad les exija resultados por su gestión sin interferencias familiares (Meroño, 2009).

Contar con profesionales externos, pasa a ser una necesidad en determinadas circunstancias. Leach (1993) destaca que la profesionalización es necesaria en el momento que se alcanza el punto de saturación a partir del cual el fundador no puede administrar la empresa eficientemente. Los datos de este estudio confirman este extremo. El cuadro 6 confirma los mayores niveles de facturación de las empresas de dirección mixta. Mientras que en el cuadro 7 se expone también que estas empresas son de mayor tamaño y cuentan con más antigüedad.

Estructura organizativa en la empresa familiar

Para este estudio hemos adaptado el modelo de Lester, Pamell y Carraher (2003) atendiendo a la descripción de las fases y seleccionando los ítems que considerábamos más adecuados. Los resultados los mostramos en el cuadro 9. Como se puede ver, el grueso de las empresas cuentan con estructuras formalizadas con funciones diferenciadas (54,4 por 100). Sólo unas pocas (7,3 por 100) se organizan sobre la base de unidades de negocio. Quizás la nota más destacada y característica es el importante número de empresas (38,3 por 100) donde su estructura organizativa es en gran medida informal y centrada en la figura del propietario, opción que se corresponde con el modelo paternalista de Dyer (1989).

CUADRO 9. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA (EN %) POR VARIABLES CONTINGENTES

	Informal	Departamental	Unidades negocio
<i>Promedio</i>	38,3% *	54,4% *	7,3% *
<i>... según tipo de dirección</i>			
Dirección familiar	39,6% *	53,7% *	6,7% *
Dirección mixta	29,4% *	52,9% *	17,6% *
<i>... según tamaño de empresa</i>			
Microempresa	54,6% ***	39,2% ***	6,2% ***
Empresa pequeña	42,5% ***	51,4% ***	6,1% ***
Empresa mediana	19,0% ***	71,1% ***	9,9% ***
<i>... según antigüedad de empresa</i>			
Empresa joven	38,0%	56,5%	5,4%
Empresa consolidada	38,4%	55,1%	6,5%
Empresa madura	38,5%	51,6%	9,8%
<i>...según sector de actividad</i>			
Industria	41,8%	51,4%	6,8%
Construcción	42,1%	54,4%	3,5%
Comercio	36,7%	53,9%	9,4%
Resto de servicios	30,9%	61,8%	7,4%

Fuente: Elaboración propia

El cruce de la variable estructura organizativa con las variables contingentes revela diferencias visibles referidas al tamaño de la empresa. Como era de esperar, el mayor tamaño demanda estructuras organizativas más complejas. El crecimiento de la empresa conlleva dejar a un lado estructuras centradas en el propietario a favor de la descentralización de funciones. También se producen diferencias significativas en el tipo de dirección. Las empresas de dirección mixta cuentan con sistemas organizativos más evolucionados. De hecho, son empresas más complejas en términos de facturación y tamaño. Por último, señalar que no se producen diferencias por sectores pero tampoco, siendo más inesperado, por antigüedad.

Uso de tecnologías de la información en la empresa familiar

En el cuadro 10 se muestra el nivel de equipamiento de acceso a Internet de las empresas de la muestra. Prácticamente todas las empresas cuentan con conexión a Internet y correo electrónico, casi en la totalidad de los casos con conexiones de banda ancha. El 69,7 por 100 cuenta con presencia en Internet a través de un sitio web. Finalmente, el 34,9 por 100 disponen de un espacio reservado en su sitio web para la comunicación y gestión interna.

En el ámbito de las Tecnologías de la Información es donde se ha producido los mayores progresos respecto al estudio de 2000. En ese momento, el uso del correo electrónico alcanzaba sólo al 61,6 por 100 de las empresas y sólo el 35,8 por 100 contaba con sitio web, frente al 69,7 por 100 actual. En comparación con las últimas cifras disponibles por el INE de enero 2008, las empresas encuestadas cuentan con un equipamiento tecnológico superior. Por ejemplo, el promedio de empresas murcianas con sitio web es de 46,9 por 100 y aquellas con Intranet el 11 por 100.

El cuadro 10 muestra las diferencias de equipamiento para las variables contingentes. No hay diferencia según el tipo de dirección. Sí las hay según el tamaño de la empresa y según la antigüedad. Aunque de entrada pueda parecer lógico, sin embargo, no tiene porque ser así, especialmente en el caso de contar con conexiones de banda ancha y con sitio web. Ambas tecnologías representan inversiones bastante asequibles para las empresas pequeñas y jóvenes, siendo casi obligadas para este tipo de empresas para ampliar su alcance y su productividad. Por sectores, el sector de la construcción presenta unas cifras inferiores en el caso de las Intranet, siendo el sector servicios las más adelantadas.

El equipamiento tecnológico de las empresas no siempre se traduce en su uso. Como acabamos de revisar, las empresas sí invierten en tecnologías de la información: ordenadores, móviles, conexión a Internet, sitio web, aplicaciones informáticas; sin embargo, no siempre logran sacar partido de estas inversiones. Una cosa es tener y otra usar. El verdadero aprovechamiento de las TI implica una apuesta decidida por un nuevo modelo de empresa transformando las relaciones jerárquicas internas y las relaciones con el entorno. Las empresas deben estar dispuestas a aceptar este reto y es en este punto donde la desconfianza de las empresas familiares puede ser mayor (Meroño, 2008).

Para medir el verdadero uso de su equipamiento tecnológico, se les preguntó a las empresas la medida en que ciertas actividades eran realizadas a través de medios electrónicos (Internet, correo electrónico, aplicaciones informáticas, etc.). El cuadro 11 recoge los resultados. Las actividades con mayor apoyo tecnológico son la Gestión de Procesos Internos (41,1 por 100) y la Comunicación Externa (40,6 por 100). En el extremo de menor uso figuran la Venta (23,5 por 100) y la Comunicación Interna (24,8 por 100), comprensible en la medida que son empresas pequeñas. En general, podemos afirmar que existe un beneficio claro derivado del empleo de tecnologías de la información en las diferentes actividades de la empresa, las empresas familiares no son una excepción, a modo de ejemplo en un estudio

reciente comprobamos el efecto positivo que Internet tiene sobre la actividad exportadora de la empresa familiar (Carrasco, Meroño, Sabater y Sánchez, 2008).

CUADRO 10. EQUIPAMIENTO TECNOLÓGICO DE ACCESO A INTERNET POR VARIABLES CONTINGENTES

	Correo electrónico	Banda ancha	Sitio web	Intranet
<i>Promedio</i>	98,8%	92,8%	69,7%	34,9%
<i>... según tipo de dirección</i>				
Dirección familiar	98,6%	93,8%	69,1%	33,9%
Dirección mixta	100,0%	89,5%	71,1%	36,8%
<i>... según tamaño de empresa</i>				
Microempresa	97,1%	84,6%***	56,7%***	22,1%***
Empresa pequeña	99,0%	95,5%***	67,8%***	35,7%***
Empresa mediana	100,0%	95,4%***	83,1%***	43,8%***
<i>... según antigüedad de empresa</i>				
Empresa joven	99,0%	89,0%**	59,0%**	33,0%
Empresa consolidada	99,5%	91,9%**	71,2%**	34,8%
Empresa madura	97,8%	97,0%**	75,6%**	36,3%
<i>...según sector de actividad</i>				
Industria	98,7%	93,0%	74,5%	33,1%**
Construcción	100,0%	86,7%	60,0%	28,3%**
Comercio	97,9%	93,1%	68,1%	32,6%**
Resto de servicios	100,0%	97,2%	70,8%	48,6%**

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la realización de actividades electrónicamente no hay diferencias por tipo de dirección, ni por antigüedad, ni por sectores. Únicamente se producen diferencias en la comunicación interna por cuestiones de tamaño.

Planteamiento estratégico de las empresas familiares

Basándonos en la tipología de Miles y Snow (1978) se han formulado las siguientes estrategias:

- Exploradoras: “somos innovadores y nos arriesgamos con tal de ofrecer nuevos productos o servicios”.
- Analizadoras: “evitamos ser los primeros en ofrecer un nuevo producto/servicio; estamos en segunda línea con productos similares competitivos”.
- Defensivas: “nos ceñimos a lo que sabemos hacer y lo hacemos tan bien o mejor que cualquiera”.
- Reactivas: “actuamos forzados por las presiones del entorno y de la competencia”.

CUADRO 11. EMPLEO DE MEDIOS ELECTRÓNICOS (EN %) POR VARIABLES CONTINGENTES

	Comunicación externa	Comunicación interna	Comprar	Vender	Información decisiones	Gestión procesos
<i>Promedio</i>	40,6	24,8	31,2	23,5	28,7	41,1
<i>... según tipo de dirección</i>						
Dirección familiar	40,6	24,7	31,4	24,0	29,5	41,1
Dirección mixta	36,4	30,3	28,7	21,4	24,1	47,0
<i>... según tamaño de empresa</i>						
Microempresa	35,1	18,5**	26,7	19,7	29,4	39,0
Empresa pequeña	42,6	23,9**	32,6	22,9	28,6	41,1
Empresa mediana	41,7	31,2**	32,7	27,4	28,4	42,5
<i>... según antigüedad de empresa</i>						
Empresa joven	40,4	22,5	29,5	23,8	32,5	41,7
Empresa consolidada	42,2	25,6	31,4	22,8	28,0	40,8
Empresa madura	38,3	25,3	32,2	24,3	27,0	41,0
<i>...según sector de actividad</i>						
Industria	43,2	24,2	29,4	23,0	25,7	36,8
Construcción	42,4	26,7	37,2	26,7	31,0	43,1
Comercio	37,6	25,0	31,9	22,1	30,7	45,7
Resto de servicios	39,0	24,3	28,9	24,8	29,8	39,9

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 12 se muestran los resultados obtenidos. La estrategia Defensiva y la Exploradora son mayoritariamente empleadas. Estos resultados llaman un poco atención especialmente por la escasa presencia de la estrategia analizadora. En estudios realizados al mismo perfil de empresas, tanto en tamaño, sector como ámbito geográfico, la estrategia analizadora alcanza un valor predominante próximo al 45 por 100 (Aragón; Esteban; Jiménez; Madrid; Rubio; Sánchez y Sanz, 2008). Si bien es cierto, que los resultados exclusivamente referidos a empresas familiares presentan diferencias significativas respecto a las no familiares y van en la línea de rebajar la preponderancia de la estrategia analizadora.

Estos resultados pueden estar influidos por la formulación del ítem, pero probablemente lo estén más por la plena efervescencia de la situación de crisis económica en el momento de recogida de los datos. De ser así, muestra como las empresas optan, bien por atrincherarse para resistir sobre la base de reducir costes, o bien por la vía de explorar nuevas posibilidades en las nuevas circunstancias económicas. Revisando la literatura, detectamos una escasez de estudios de estrategia en empresas familiares. Una excepción es el trabajo de McCann, León-Guerrero y Haley (2001) quienes obtienen también un resultado similar al nuestro. Las estrategias exploradoras (42 por 100) y defensivas (40 por 100) son las más seguidas por lo que se podría confirmar un comportamiento estratégico particular de las empresas familiares.

El análisis del planteamiento estratégico para las variables contingentes se recoge en el cuadro 12. El comentario general es que no se identifican diferencia significativa alguna. Una posible interpretación es una influencia determinante de la crisis que condiciona las respuestas a la misma. Aún no siendo significativas haremos algunas observaciones sobre los resultados. En la línea de los comentarios del cuadro anterior, las empresas de dirección familiar concentran sus estrategias en exploradoras y defensivas frente a las de dirección mixta. Finalmente, destacar la estrategia defensiva en el sector industrial, y la estrategia exploradora en el sector comercial.

CUADRO 12. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO POR VARIABLES CONTINGENTES

	Exploradora	Analizadora	Defensiva	Reactiva
<i>Promedio</i>	39,3%	7,8%	43,8%	9,0%
<i>... según tipo de dirección</i>				
Dirección familiar	38,0%	8,0%	44,9%	9,1%
Dirección mixta	35,1%	8,1%	43,2%	13,5%
<i>... según tamaño de empresa</i>				
Microempresa	37,3%	5,9%	50,0%	6,9%
Empresa pequeña	40,2%	8,2%	39,7%	11,9%
Empresa mediana	39,7%	8,7%	45,2%	6,3%
<i>... según antigüedad de empresa</i>				
Empresa joven	39,2%	9,3%	45,4%	6,2%
Empresa consolidada	38,7%	7,2%	45,4%	8,8%
Empresa madura	40,5%	7,6%	40,5%	11,5%
<i>...según sector de actividad</i>				
Industria	32,5%	7,8%	49,4%	10,4%
Construcción	38,3%	6,7%	46,7%	8,3%
Comercio	46,4%	7,2%	37,7%	8,7%
Resto de servicios	41,4%	10,0%	41,4%	7,1%

Fuente: Elaboración propia

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La convivencia de las dimensiones familiar y empresarial define a las empresas familiares. No obstante, la dimensión empresarial es primordial. La supervivencia de cualquier empresa, incluidas las familiares, pasa por la profesionalización de su gestión. En este trabajo se define la profesionalización como “la disponibilidad de directivos y sistemas de gestión que permitan las decisiones y el funcionamiento más eficaz y eficiente”. Así, los puestos directivos deben estar ocupados por las personas más capacitadas independientemente

de la pertenencia a la familia y, por otro lado, las empresas deben contar con los sistemas de gestión más adecuados.

El análisis de los resultados permite conocer la realidad de la profesionalización de nuestras empresas familiares, a la vez que formular determinadas recomendaciones:

- Se ha mejorado respecto al año 2000 en la formación del gerente. No obstante, todavía queda cierto camino por recorrer: el 70 por 100 de los gerentes de las empresas familiares no tienen formación universitaria. Además de mejorar la formación de los familiares, está el recurso de acudir a directivos externos cuando en la familia no hay consenso sobre el candidato más idóneo.
- La presencia de la mujer en la dirección, concretamente en el cargo de gerente es todavía minoritario (8,5 por 100). No obstante, son precisamente las empresas familiares especialmente las dedicadas al sector servicios donde destacan las mujeres directivas. En esta línea, tanto hijos como hijas deben contar con las mismas posibilidades de acceso a puestos de responsabilidad, caso de no hacerlo se prescindiría de un capital humano de gran valor. Con este fin, es preciso concienciar a las empresas de la necesidad de flexibilizar el entorno y horario laboral para poder verdaderamente conciliar la vida empresarial y laboral.
- Las decisiones sobre la estructura organizativa son esenciales especialmente en las empresas familiares. La adecuación de los sistemas de gestión a las necesidades de la empresa y de la comunicación con la familia debe hacerse de forma voluntaria e intencionada. Esto cobra especial importancia en los casos donde se tiende a centralizar la toma de decisiones en la figura del propietario. Casi el 40 por 100 de las empresas de dirección familiar no han formalizado su estructura organizativa. La capacidad de emprender propia del fundador no debe estar reñida con la capacidad de gestionar y organizar la empresa. El crecimiento de la empresa debe hacer evolucionar los sistemas organizativos para responder con rapidez y profesionalidad al entorno.
- En lo referente al equipamiento y aprovechamiento de las tecnologías de la información, una primera conclusión es el progreso en términos de equipamiento que desmiente el retraso tecnológico tradicionalmente atribuido a las empresas familiares. Realmente, hoy día son muy necesarias las tecnologías especialmente relacionadas con Internet (correo electrónico, sitio web e intranet). Afortunadamente también son inversiones muy asequibles, aunque el reto actual no es tener sino aprovechar a través de unos usos adecuados. Los resultados de nuestro estudio revelan que las empresas empiezan a emplear de manera tímida las tecnologías para llevar a cabo los principales procesos empresariales (comunicación interna y externa, compras, ventas, información para tomar decisiones y gestión interna), precisamente aquellas donde las transformaciones organizativas son mayores.
- En lo concerniente al planteamiento estratégico, los resultados obtenidos definen la orientación de las empresas familiares dentro de dos líneas: la defensiva (43,8 por 100) y la exploradora o innovadora (39,3 por 100). La primera, evidentemente, responde a un planteamiento más conservador mientras que la segunda representa todo lo contrario. La presencia de empresas sin estrategia alguna, afortunadamente es minoritaria, lo mismo ocurre con la estrategia analizadora. Estos resultados van en la línea de otras investigaciones del campo de la empresa familiar y servirían para definir un comportamiento particular de este tipo de empresa. No obstante,

para una interpretación correcta debe tenerse en cuenta la posible influencia de la crisis económica ya muy visible en el momento de la recolección de datos.

Aunque no es habitual, contar con profesionales externos en la dirección es un recurso que debe ser considerado especialmente cuando las empresas adquieren cierta complejidad. En este trabajo donde se analizan sólo empresas familiares se han distinguido dos grupos: las que la familia prácticamente copa la propiedad y la dirección, y un segundo grupo denominado de dirección mixta caracterizado por la presencia de directivos ajenos a la familia. Los resultados confirman que las empresas de dirección mixta son mayores, en términos de ventas y empleados, son más antiguas y cuentan con estructuras organizativas más complejas. Sin embargo, no difieren de las empresas de dirección familiar en la formación, edad ni antigüedad en el cargo del gerente. Tampoco lo hacen en el resto de variables seleccionadas como indicadores de la profesionalización en la gestión, concretamente en el equipamiento y uso de las tecnologías de la información y en el planteamiento estratégico.

Estos resultados sirven para concluir que en las empresas más complejas es donde mayor es la presencia de directivos ajenos a la familia. Sin embargo, no hay diferencias significativas en el perfil del gerente ni tampoco en los sistemas de gestión. Así cabe concluir que no hay diferencias en el nivel de profesionalización de gestión atendiendo a la presencia de directivos externos a la familia. Su mayor presencia tiene lugar en las empresas que precisan de un mayor número de directivos donde quizá la familia no está en condiciones de proporcionarlos y posiblemente son empleados de la empresa que han sido promovidos a puestos directivos.

La principal contribución de este trabajo consiste en proponer una serie de variables que sirven para medir la gestión profesional en las empresas familiares. Al mismo tiempo se ofrece información de la realidad de dichas variables diferenciando por tipo de dirección, tamaño, antigüedad y sector. Desde la perspectiva académica se ofrecen estimaciones de porcentajes de empresas familiares atendiendo al tamaño y al sector económico. Con esta información se facilita la estimación de la población de empresas familiares, útil para conocer la presencia de las empresas familiares en el tejido empresarial y también para las decisiones sobre diseño muestral. Los futuros desarrollos de este trabajo irían en la línea de confirmar estas contribuciones en ámbitos geográficos más extensos, así como depurar la elección de variables más adecuadas para medir la gestión profesional y la relación entre las mismas.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Aced, C. (2009): “Comunicar es existir”, *Newsletter Cátedra de Empresa Familiar del IESE*, nº 42, http://www.iese.edu/es/files/TEMA%20DEL%20MES_def_tcm5-26326.pdf
- Anca de, C. y Aragón, S. (2007): “La mujer directiva en España: catalizadores e inhibidores en las decisiones de trayectoria profesional”, *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, I Semestre, vol. 038, pp. 45-63.
- Aragón, A., Esteban, N., Jiménez, D., Madrid, M., Rubio, A., Sánchez, G. y Sanz, R. (2008): *La Dirección de los Recursos Humanos en las empresas de la Región de Murcia*, Consejo Económico y Social de la Región de Murcia, Murcia.
- Carrasco Hernández, A. J., Meroño Cerdán, A. L., Sabater Sánchez, R. y Sánchez Marín, G. (2008): “La internacionalización de la pyme familiar española: Efectos de las nuevas tecnologías”, *XVIII Congreso Nacional de Acede*, León.
- Churchill, N. y Lewis, V. (1983): “The five stages of small business growth”, *Harvard Business Review*, vol. 6, nº 3, pp. 30-50.

- Debicki, B., Matherne, C., Kellermanns, F. y Chrisman, J. (2009): "Family business research in the new millenium: An overview of the who, the where, the what and the why", *Family Business Review*, vol. 22, pp. 151-166.
- Dyer, W. G. (1989): "Integrating professional management into a family owned business", *Family Business Review*, vol. 2, nº 3, pp. 221-235.
- Eurostat (2009): *European Labour Force Survey, Annual results 2008*.
- Gallo, M. A. (1995): *Empresa familiar. Texto y casos*, Praxis, Barcelona.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M. y Lansberg, I. (1997): *Empresas familiares: generación a generación*, McGraw-Hill, México.
- Greiner, L. (1972): "Evolution and revolution as organizations grow", *Harvard Business Review*, vol. 50, nº4, pp. 37-46.
- Hall. A. y Nordqvist, M. (2008): "Professional Management in Family Business: Toward an extended understanding", *Family Business Review*, vol. 21, nº 1, pp.51-69.
- Janssen, E. (2009): "Nuestra plataforma 2.0 pretende aumentar la propiedad emocional de los miembros de la familia", *Newsletter Cátedra de Empresa Familiar del IESE*, nº 44. http://www.iese.edu/es/files/entrevista_v2_tcm5-29598.pdf
- Leach, P. (1993): *La Empresa Familiar*, Granica, Barcelona.
- Lester, D. L.; Parnell, J. A. y Carraher, S. (2003): "Organizational life cycle: a five-stage empirical scale", *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 11, nº4, pp.339-354.
- Mateos de Cabo, R.; Escot Mangas, L. y Gimeno Nogués, R. (2006): "Análisis de la presencia de la mujer en los consejos de administración de las mil mayores empresas españolas", *Fundación de las Cajas de Ahorros*, Documento de Trabajo nº 263.
- McCann, J. E.; Leon-Guerrero, A. y Haley, J. D. (2001): "Strategic goals and practices of innovative family businesses", *Journal of Small Business Management*, vol. 39, nº 1, pp. 50-59.
- Meroño Cerdán, A. (2005): "Empleo del correo electrónico en las PYMES como herramienta de comunicación y gestión del conocimiento", *Universia Business Review*, vol. 5, pp. 70-79.
- Meroño Cerdán, A. (2008): "Innovación Tecnológica en la Empresa Familiar", *Diario La Opinión, Suplemento de Economía*, mayo, <http://www.um.es/cef>
- Meroño Cerdán, A. (2009): "Profesionalización y Empresa Familiar", *Diario La Verdad*, 1 de febrero, p. 30.
- Miles, R. y Snow, C. (1978): *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw- Hill, New York.
- Monreal, J., Calvo-Flores, A., García, D., Meroño, A.L., Ortiz, P. y Sabater, R. (2000): *La empresa familiar: Realidad económica y cultura empresaria*, Pirámide, Madrid.
- Sharma, P., Chrisman, J.J. y Chua, J.H. (1997): "Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges", *Family Business Review*, vol. 10, nº1, pp. 1-35.
- Sonfield, M. C. y Lussier, R. N. (2004): "First-, Second-, and Third-Generation Family Firms: A Comparison", *Family Business Review*, vol. 17, nº 3, pp. 189-202.