Cátedra de
Empresa Familiar
de la Universitat de València

04
Núm. 04 | mayo 2015

# Notas de investigación

## El desarrollo de capacidades directivas de la empresa familiar

*Jordi Mañes*

Trabajos de investigación que abordan la problemática de la empresa familiar y de la familia empresaria y las relaciones entre ambas, desde una perspectiva interdisciplinar

Patrocinan:
Bankia
BROSETA

Promueven:
AVE asociación valenciana de empresarios
EDEM Escuela de Empresarios
IVEFA Instituto Valenciano para el Estudio de la Empresa Familiar
Instituto de la Empresa Familiar
Vniversitat de València

Cátedra de
Empresa Familiar
de la Universitat de València

# El desarrollo de capacidades directivas de la empresa familiar

*©El desarrollo de capacidades directivas de la empresa familiar. 2015. Jordi Mañes Font. Primera edición: Mayo 2015, Valencia. Todos los derechos reservados.*

*ISBN:978-84-370-9670-4*

*Edición e Impresión: Cátedra de Empresa Familiar, Universitat de València. Colección Notas de Investigación de la CEF-UV, número 4.*

www.catedraef-uv.es

*Esta publicación no puede reproducirse, ni total ni parcialmente, ni ser registrada o transmitida por ningún sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, ya sea fotomecánico, fotoquímico, electrónico, por fotocopia o cualquier otro, sin el permiso previo de los autores y de la institución editora. Cualquier violación de los derechos de propiedad intelectual de esta obra será perseguida por todos los medios legalmente disponibles.*

## AUTOR

**Jordi Mañes**
Licenciado en Administración y Dirección de Empresas, Becario-Colaborador de la Cátedra de Empresa Familiar

## COMITÉ CIENTÍFICO DE LA COLECCIÓN

**César Camisón Zornoza**
Catedrático de Organización de Empresas y Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València

**Carlos Peraita**
Titular de Análisis Económico de la Facultad de Economía

**Tomás González Cruz**
Titular de Organización de Empresas de la Facultad de Economía.

**Jesús Estruch Estruch**
Catedrático de Derecho Civil de la Facultad de Derecho

**Javier Viciano Pastor**
Titular de Derecho Mercantil de la Facultad de Derecho

**Ana Zornoza Abad**
Titular de Psicología Social de la Facultad de Psicología

**Marta Riera Esteve**
Becaria colaboradora de la Cátedra de Empresa Familiar

Cátedra de
Empresa Familiar
de la Universitat de València

La **Cátedra de Empresa Familiar de la *Universitat de València* (CEF-UV)** fue creada en 2006 bajo el impulso de la Asociación Valenciana de Empresarios (AVE), la Escuela de Empresarios (EDEM), el Instituto de la Empresa Familiar (IEF) y el Instituto Valenciano para el Estudio de la Empresa Familiar (IVEFA) y contando con el patrocinio de Bankia y Broseta. La CEF-UV se define como un espacio de encuentro e intercambio de conocimiento entre miembros de la comunidad universitaria, empresarios y profesionales que trabajan en el ámbito de la empresa familiar valenciana.

Nuestra **misión** es generar y difundir conocimiento relevante y útil para: futuros titulados universitarios, miembros de familias empresarias, profesionales que desempeñan labores ejecutivas y de control en empresas familiares, y miembros de la comunidad académica interesados en el estudio de la empresa familiar.

En consonancia con la misión enunciada, la **visión** de la Cátedra de Empresa Familiar de la *Universitat de València* se concreta en las siguientes metas por las cuáles quiere ser reconocida:

- Ser un referente social en la **generación y difusión de información** relevante y fiable que permita describir y conocer la realidad de la empresa familiar de la Comunidad Valenciana.
- Su capacidad para **desarrollar modelos y herramientas de gestión** novedosas útiles y relevantes en el ámbito profesional y académico.
- La **calidad de la docencia** específica impartida en el ámbito de las titulaciones de grado y postgrado ofertadas por la *Universitat de València*.
- La calidad y capacidad de convocatoria de sus actividades de **difusión de conocimiento** dirigidas al ámbito empresarial y profesional.
- Haber desarrollado un **equipo consolidado y multidisciplinar de investigadores** centrados en el estudio de la realidad y los retos de futuro de la empresa familiar.
- Su disponibilidad y accesibilidad para atender las necesidades e inquietudes de los miembros de la comunidad: empresarial, académica y de la sociedad en general.
- Su capacidad para **participar en las actividades de la red de Cátedras de Empresa Familiar del IEF** de forma activa e influyente.

## Objetivos de la colección Notas de Investigación de Cátedra de la Empresa Familiar de la U.V. (CEF-UV)

La colección de ***Notas de Investigación de CEF-UV*** es una iniciativa que recoge los resultados de los Programas de Generación de Conocimiento, Divulgación y Creación de Redes incluidos dentro del Plan de Actividades de la CEFUV. Son pues un cauce de difusión de trabajos de investigación que se realizan bajo el amparo de la CEF-UV, en cualquiera de los centros o departamentos de la Universitat de València por personal propio o colaboradores externos.

Las ***Notas de Investigación de CEF-UV*** publican investigaciones que abordan la problemática de la empresa familiar y de la familia empresaria y las relaciones entre ambas, desde una perspectiva interdisciplinar. Tienen pues cabida publicaciones sobre aspectos económicos, empresariales, jurídicos, psicológicos y sociológicos de la empresa familiar. A diferencia del enfoque aplicado de la colección Cuadernos de Trabajo, aquí se publican trabajos que mantengan el rigor y la profundidad en el tratamiento de los temas característicos de la investigación académica, aunque siempre intentando ofrecer ideas y conocimientos que puedan interesar a un público más amplio ligado al mundo de la empresa familiar. Se trata de trabajos que resumen estudios más amplios que pueden ser publicados por los autores en otros lugares, versiones iniciales de estudios destinados a ser publicados más tarde en revistas académicas o aportaciones diseñadas y escritas exprofeso para esta colección. También pueden ver la luz en la colección aportaciones procedentes de investigadores en formación y que han sido elaborados como trabajos finales de masters o de doctorado.

Todos los trabajos publicados han superado un proceso de evaluación anónima que garantiza que reúnen los estándares de calidad científica para ser difundidos en esta colección. Los autores mantendrán la plena propiedad intelectual de sus trabajos, y se beneficiarán de una amplia difusión entre la red de cátedras de empresa familiar de España, el mundo empresarial y profesional vinculado a la empresa familiar y otras redes académicas y directivas en las que CEF-UV está implicada. En concreto, los Cuadernos publicados se editan y distribuyen por el sistema tradicional de folleto y en formato electrónico a través de la web de la CEF-UV y de otros canales digitales.

# Índice


**1. Introducción** **9**

**2. Marco teórico** **11**

**3. Metodología** **20**

3.1. Muestra 20

3.2. Medición de las variables 20

3.3. Técnicas de análisis 22

3.4. Resultados y discusión 24

3.4.1. Visión general del modelo 24

3.4.2. Resultados de los efectos directos 25

3.4.3. Resultados de las variables moderadas 26

3.4.4. Resultados con respecto a las variables de control 27

**4. Conclusiones** **28**

**5. Bibliografía** **30**

**Resumen**

Identificar como afecta la estructura de gobierno de la empresa familiar a las capacidades directivas es fundamental en la investigación sobre dirección estratégica. Este trabajo, utilizando el enfoque basado en recursos y capacidades y la teoría de agencia, trata de encontrar elementos relevantes en su desarrollo y muestra como estos se ven afectados por la planificación sucesoria así como por la separación entre propiedad y control. Usando datos primarios de 541 empresas familiares del sector turístico, nuestros resultados refuerzan el papel de la formación del máximo responsable de la organización y de su planificación a nivel de empresa en el desarrollo de capacidades directivas. Además de mostrar resultados sobre el rol de mediación de la planificación de la sucesión y de la discrecionalidad directiva.

**Palabras clave:**

Capacidades directivas, empresa familiar, sucesión, discrecionalidad directiva

**Abstract**

Identify how the family business' governance structure affects management capabilities is critical in strategic management research. This paper, using an approach based on RBV and agency theory, tries to find relevant elements in their development and shows how these are affected by succession planning as well as the separation of ownership and control. Using primary data from 541 family businesses in the tourism sector, our results reinforce the role of the formation of the head of the organization and its enterprise-level planning in the development of management capabilities. Furthermore, shows results about the mediation role of succession planning and managerial discretion.

Keywords:
Management capabilities, family business, succession, managerial discretion

# 1. Introducción

Desde hace varias décadas la literatura científica reconoce ampliamente la importancia de la empresa familiar en la economía mundial, como fuente de desarrollo y de crecimiento económico en la mayoría de los países (Westhead y Cowling, 1998). Este reconocimiento no siempre ha sido tal por parte de los académicos, incluso grandes teóricos del siglo XX pronosticaron su fin como forma organizativa, entre otros Marx y Schumpeter (Salvato y Aldrich, 2012). No obstante iban muy desencaminados en sus afirmaciones, ya que actualmente el control familiar es la estructura de propiedad empresarial más extendida a nivel mundial (Andres, 2008). Desde su consolidación como campo científico en los años 90 (Casillas y Acedo, 2007) la empresa familiar ha dejado atrás las connotaciones simplistas y negativas que tuvo, cuando se utilizaba como sinónimo de empresa pequeña. Actualmente está presente en las principales revistas y han aparecido en ellas números especiales monográficos (Debicki, Matherne, Kellermanns y Chrisman, 2009).

Básicamente la dirección estratégica de una empresa familiar y la de una empresa no familiar son parecidas. Pero la empresa familiar posee unos rasgos diferenciados respecto de la empresa no familiar, Habbershon y Williams (1999) introdujeron el concepto "efecto familia" ("familiness" en el original) definido como: "aquel conjunto de recursos que son distintivos de una empresa como resultado de la implicación en ésta de una familia". El "efecto familia" se mantiene actualmente como un desafío para los investigadores interesados en la empresa familiar, aunque se ha avanzado en la comprensión de cómo afectan la calidad del liderazgo y los mecanismos de gobierno sobre el desempeño de la empresa (Dyer, 2006). Hoopes y Miller (2006) reconocen que el gobierno corporativo afecta a la competitividad empresarial a través de su influencia en el conjunto de recursos y capacidades de la organización.

En este trabajo queremos **profundizar en la competitividad de la empresa familiar y como le afecta su peculiar estructura de gobierno, propiedad y control**. Concretamente, como influye a las capacidades directivas, las cuales desempeñan un papel fundamental (Camisón, 2005; Barney, 1986) por su implicación directa en la mejora, desarrollo y combinación del resto de recursos y capacidades de la empresa. Los recursos de una empresa han de ser gestionados para producir ventajas competitivas sostenibles, por si solos no aportan valor (Sirmon y Hitt, 2003), por tanto **sin capacidades directivas difícilmente podrá una empresa tener éxito.**

Por lo que respecta a la estructura de gobierno, propiedad y control de la empresa familiar, queremos poner el foco sobre las **consecuencias que tiene para la organización las decisiones de poner al frente a una persona ajena a la propiedad y la de planificar la sucesión para mantener la propiedad y el control unidos en futuras generaciones.**

Para el estudio vamos a utilizar el Enfoque Basado en Recursos y Capacidades (EBRC) y la Teoría de la Agencia. Ambos enfoques cuentan con una amplia tradición en el análisis de cuestiones sobre la empresa familiar (Chrisman, Chua y Sharma, 2005, Astrachan, 2010). El EBRC sostiene que las ventajas competitivas sostenibles en el tiempo descansan sobre los recursos y capacidades específicos de cada empresa. Por otro lado, la Teoría de Agencia ha sido la predominante para tratar temas sobre la propiedad y el gobierno de la empresa familiar (Astrachan, 2010).

A partir de estos dos enfoques **analizaremos qué aspectos de la empresa influyen en el desarrollo de capacidades directivas y si la planificación de la sucesión y/o la separación entre la dirección y el control moderan de algún modo el impacto de estos elementos.** La importancia de estas cuestiones es vital para entender la formación de capacidades directivas, las cuales son la base para la formación de ventajas competitivas. Además de comprobar si la empresa familiar puede contribuir a su desarrollo al configurar la estructura de su gobierno corporativo.

Utilizaremos para el análisis empírico datos de empresas familiares españolas del sector turístico. Debido a la importancia creciente del sector en la economía española y mundial, los resultados de nuestra investigación serán especialmente relevantes para las empresas.

Este trabajo fin de máster proporciona las siguientes contribuciones: En primer lugar, contribuye al conocimiento del EBRC y de la Teoría de Agencia, en cuanto trata de explicar que afecta a las capacidades directivas en una organización partiendo de los postulados teóricos de ambas perspectivas. En segundo lugar, este estudio contribuye a la investigación de las empresas familiares, mostrando la relación entre alguna de sus características propias y el desarrollo de capacidades directivas. En tercer lugar tiene implicaciones prácticas en la gestión de las capacidades directivas de las empresas familiares turísticas en particular y de cualquier organización general.

El resto del trabajo se organiza de la siguiente manera. La sección 3 ofrece una breve reseña de la literatura relacionada con la empresa familiar y las capacidades directivas. La siguiente sección contiene el análisis empírico de la investigación realizada, así como sus resultados. Para finalizar la sección 5 contiene la discusión de los resultados con sus correspondientes conclusiones y limitaciones.

## 2. Marco teórico

La literatura sobre empresa familiar parte de la premisa que la implicación familiar en la empresa hace únicas a este tipo de organizaciones por su estructura de gobierno, propiedad y control (Chua, Chrisman y Sharma, 1999). Por tanto la vinculación familia-empresa es inseparable a la hora de investigar sobre la empresa familiar.

Las empresas familiares son un grupo muy heterogéneo, lo cual dificulta el uso de una definición única por parte de los investigadores. A pesar de ello existe consenso en torno al campo de investigación, aunque se utilicen diferentes definiciones según los requisitos fijados, que pueden ser de carácter objetivo (participación familiar, capital) o subjetivos (objetivo de continuidad de la siguiente generación de la empresa, reconocerse como empresa familiar) (Basco, 2006). Para este trabajo hemos considerado como empresa familiar, basándonos en el trabajo de Gallo, Tàpies y Cappuyns (2004), aquellas empresas que se reconocen a sí mismas cómo tales cuando se les pregunta directamente. De esta forma si una empresa se define como familiar, está reconociendo que de forma explícita o implícita existe una participación de la familia en el negocio y por tanto cumple la premisa básica antes mencionada.

Las perspectivas teóricas dominantes actualmente para tratar la empresa familiar a través del enfoque de la gestión estratégica son el EBRC y la Teoría de Agencia (Chrisman et al., 2005; Debicki et al., 2009).

Según los teóricos del EBRC (e.g., Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) las empresas son un conjunto de recursos y capacidades en la combinación de los cuales reside la ventaja competitiva de una empresa. Para poder determinar el potencial competitivo de una empresa es fundamental analizar los recursos y capacidades que posee, para que éstos sean la base de ventajas competitivas sostenibles deberán ser valiosos, raros, difíciles de imitar e insustituibles (Barney, 1991).

Esta perspectiva teórica permite identificar recursos y capacidades que hacen únicas a la empresa familiar y que pueden desarrollar ventajas competitivas basadas en la implicación familiar en la propiedad, el gobierno y la gestión del negocio (Habbershon y Williams, 1999; Astrachan, 2010). Los recursos y capacidades formados por la interacción de familia y empresa son poco comunes, complejos y dinámicos (Habbershon y Williams, 2003), son la base del concepto mencionado en la introducción del "efecto familia".

Por otro lado la Teoría de Agencia descrita por Jensen y Meckling (1976) define los costes de agencia como aquellos que aparecen debido a conflictos de interés e información asimétrica entre dos partes de un contrato. En los costes de agencia se incluirían todas las decisiones que un agente tome y que no coinciden con los intereses del principal, así como las medidas para alinear dichos intereses mediante incentivos o políticas específicas.

**Las empresas familiares presentan generalmente menores costes de agencia que las empresas no familiares** (Jensen y Meckling, 1976; Chrisman, Chua y Litz, 2004) debido a la coincidencia de intereses entre agente y principal,siempre y cuando la dirección recaiga sobre algún miembro de la familia propietaria. Recientemente algunos estudios han destacado que la influencia de la familia hace que los costes de agencia sean diferentes respecto a la empresa no familiar, estos estarían derivados del altruismo parental y el nepotismo (Schulze, Lubatkin, Dino y Buchholtz, 2001; Schulze, Lubatkin y Dino 2003; Astrachan, 2010) y ponen en duda sí la empresa familiar tiene menores costes de agencia o simplemente estos son diferentes.

El EBRC y la Teoría de Agencia son una importante base para explicar el carácter distintivo y las variaciones en el comportamiento de las empresas familiar (Debicki et al., 2009). Utilizando ambas podemos identificar los recursos y capacidades distintivos de la empresa familiar y sus costes de agencia.

**Las características propias de la empresa familiar conllevan una serie de ventajas e inconvenientes, las cuales pueden ser decisivas en su supervivencia y en como utiliza sus recursos y capacidades para crear ventajas competitivas**. En la Figura 1 podemos observar una recopilación de estas ventajas y desventajas.

***Figura 1: Ventajas e inconvenientes de la empresa familiar***

| *Ventajas* | *Inconvenientes* |
|---|---|
| *Conocimiento del negocio (know-how) y experiencia*<br>Ket de Vries (1993, 1996), Leach (1993), Ginebra (1997), Donckels y Lambrecht (1999) | Problemas ocasionados por la sucesión o relevo generacional<br>*Ket de Vries (1993, 1996), Ibrahim y Ellis (1994), Gallo (1995)* |
| *Orientación a largo plazo*<br>Ket de Vries (1993, 1996), Leach (1993), Gallo (1995), Ginebra (1997), Ibrahim y Ellis (1994), Davis (1983), Poutziouris (2001) | Nepotismo concretado en: tolerancia a los miembros ineptos de la familia, sistema de remuneración injustos y dificultad para atraer directivos profesionales.<br>*Ket de Vries (1993, 1996), Ibrahim y Ellis (1994), Ginebra (1997), Gallo (1995), Cauffman (1996), Poutziouris (2001)* |
| *Compromiso, dedicación y orgullo familiar*<br>Ket de Vries (1993, 1996), Leach (1993), Gallo (1995), Ginebra (1997), Ibrahim y Ellis (1994), Poza (1995), Tagiuri y Davis (1996), Cauffman (1996), Poutziouris (2001) | Disputas familiares que interfieren en el negocio<br>*Ket de Vries (1993, 1996), Leach (1993), ), Ibrahim y Ellis (1994), Tagiuri y Davis (1996)* |
| *Lealtad, confianza y comunicación*<br>Leach (1993), Gallo (1995), Ibrahim y Ellis (1994), Tagiuri y Davis (1996), Davis (1983), St. James (1999), Poutziouris (2001) | Indefinición estructural y solapamiento de papeles<br>*Ket de Vries (1993, 1996), Ginebra (1997), Ibrahim y Ellis (1994), Tagiuri y Davis (1996)* |
| *Flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones*<br>Ket de Vries (1993, 1996), Leach (1993), Gallo (1995), Ginebra (1997), Donckels y Lambrecht (1999), Tagiuri y Davis (1996), Poza (1995), Cauffman (1996), Davis (1983) | Tensiones financieras<br>*Ket de Vries (1993, 1996), Cauffman (1996), Donckels y Lambrecht (1999), Ginebra (1997)* |
| *Creencias valores y visión compartida*<br>Ibrahim y Ellis (1994), Tagiuri y Davis (1996) | Dirección autocrática/paternalista: resistencia al cambio, secretismo, síndrome de inseguridad y resistencia a delegar responsabilidades<br>*Ket de Vries (1993, 1996), Ginebra (1997), Ibrahim y Ellis (1994), Gallo (1995), Leach (1993), Poutziouris (2001)* |
| *Esmerada atención al cliente y preocupación por* | Enfeudamiento |

| *Ventajas* | *Inconvenientes* |
|---|---|
| *la calidad*<br>Poza (1995), Davis (1983), Ginebra (1997) | *Ginebra (1997), Poutziouris (2001)* |
| *Autonomía de actuación y financiera*<br>*Ket de Vries (1993, 1996), Donckels y Lambrecht (1999), Ginebra (1997), Poza (1995), Cauffman (1996),* Poutziouris (2001) | Chantaje emocional a los descendientes<br>*Ket de Vries (1993, 1996), Ginebra (1997)* |
| | Falta de conocimientos para hacer frente a nuevos desafíos comerciales<br>*Leach (1993), Donckels y Lambrecht (1999)* |

Fuente: Vallejo (2003)

Aunque podríamos citar muchas más ventajas e inconvenientes, las recogidas en esta tabla son una buena muestra de cómo la interacción entre familia y empresa repercute en el negocio. Algunas de estas características pueden ser consideradas ventajas o inconvenientes, dependiendo de cómo se aprovechen y como se midan sus efectos.

El tema que nos ocupa en este trabajo es el desarrollo de las capacidades directivas, los elementos que las favorecen y como media en esta relación el "efecto familia", concretamente dos rasgos de la estructura de propiedad y control ampliamente discutidos en la literatura sobre empresa familiar como son la separación entre propiedad y control y la planificación familiar de la sucesión en el liderazgo. Algunas de las ventajas e inconvenientes que encontramos en la Figura 1 afectaran de una forma u otra al desarrollo de las competencias directivas dependiendo que decisión tome la empresa sobre estas cuestiones clave.

**Las capacidades directivas provienen de los activos de conocimiento tácito que residen en los directivos de la empresa y por tanto son fuertemente heterogéneas** (Hambrick, Cho y Chen, 1996). Las habilidades, conocimientos y experiencia de los directivos, así como otras competencias derivadas de su interrelación personal serán la base de las capacidades directivas de la empresa. Debido a su naturaleza cumple con las características definidas por la EBRC para que esta competencia pueda ser una ventaja competitiva sostenible.

Tras una revisión de la literatura hemos reconocido cuatro elementos que están directamente relacionados con la cantidad de habilidades, conocimientos y experiencia de los directivos de la empresa y que son fácilmente observables. El primero de ellos es el tamaño del equipo de alta dirección (Haleblian y Finkelstein, 1993; Certo, Lester, Dalton y Dalton, 2006) y los tres restantes están relacionados directamente con la formación de los trabajadores en tres niveles diferentes: a nivel de empresa (Carlson, Upton y Seaman, 2006), a nivel del equipo directivo (Wierseman y Bantel, 1992, Wally and Becerra, 2001; Smith, Collins y Clark, 2005) y al nivel del máximo responsable (Hall y Nordqvist, 2008).

A continuación se desarrollarán las hipótesis que serán probadas empíricamente.

**Al aumentar el número de personas de un equipo de alta dirección, mejoran las capacidades de absorber y recoger información del grupo, aumentan la cantidad**

**de juicios individuales para corregir errores en el proceso de la toma de decisiones y también el número de soluciones posibles a cualquier problema** (Halebian y Finkelstein, 1993). Cuantas más personas tenga un equipo mayores serán sus recursos cognitivos y por tanto la creación de conocimiento será superior (Certo et al,. 2006).

Existen estudios empíricos que respaldan estas afirmaciones, para ellas se ha comparado el tamaño del equipo directivo con el desempeño de la empresa Hambrick and D'Aveni (1992), Simons, Pelled y Smith, (1999), Hoffman, Lheureux y Lamont (1997), Carpenter y Fredrickson (2001) y (Certo et al, 2006).

Por otra parte también hay motivos para pensar que **un número demasiado elevado de personas puede tener problemas de comunicación e incluso de control de su tarea, llegando a resultar un problema**. Las oportunidades de interacción entre miembros de un equipo disminuyen al aumentar su tamaño (Haleblian y Finkelstein, 1993). Si bien no hemos encontrado trabajos que empíricamente demuestren un efecto negativo sobre el desempeño u otra medida similar, sí que muestran algunos estudios una relación no significativa con el desempeño (Hambrick et al., 1996; Ensley, Pearson y Amason, 2002) y con la orientación estratégica (Escribá-Esteve, Sánchez-Peinado y Sánchez-Peinado, 2009).

Resumiendo, la investigación alrededor del tamaño de los equipos de alta dirección no ha llegado a un consenso, cabe destacar que predominan aquellos trabajos que muestran una relación positiva entre un mayor número de personas en el grupo directivo y el desempeño de la empresa. Por ese motivo planteamos la siguiente hipótesis:

H1: Cuanto mayor sea el tamaño del equipo de alta dirección, mayor será el desarrollo de las capacidades directivas de la empresa familiar

La educación ha sido considerada un aspecto importante que contribuye a dar forma a la base cognitiva de un individuo (Hambrick y Mason, 1984). La literatura sobre equipos directivos ha tratado ampliamente la importancia del nivel educativo de sus integrantes. **Un alto nivel educativo repercute directamente en: la calidad de las decisiones que se toman, en la capacidad de procesar y analizar información; la tolerancia a la incertidumbre; la predisposición al cambio y a la innovación** (Wierseman y Bantel, 1992; Wally and Becerra, 2001; Smith et al., 2005). Todas ellas capacidades imprescindibles para un directivo y esenciales para la competitividad de una empresa en un entorno complejo y dinámico.

El nivel de cualificación de los directivos de una empresa ha sido asociado con su base de conocimiento y su orientación cognitiva, por consiguiente cabe pensar que:

H2: Cuanto más cualificado esté el equipo de alta dirección, mayor será el desarrollo de las capacidades directivas de la empresa familiar

Por otro lado **la formación del máximo responsable también es un reflejo de sus capacidades personales y de cómo es capaz de explotar las de su equipo. Además el nivel de formación del máximo responsable en una empresa familiar puede indicarnos el grado de profesionalización de la organización.** Históricamente en el caso de la empresa familiar, se ha considerado que el nivel educativo de sus gerentes era menor al de la empresa no familiar y que estas organizaciones no han dado suficiente importancia a la profesionalización (Sharma, Chrisman, y Chua, 1997; Ibrahim, Soufani y Lam, 2003).

Habitualmente en la literatura se ha identificado la profesionalización de la dirección en la empresa familiar con su externalización, excluyendo la posibilidad de que un familiar sea a su vez un directivo profesional. Hall y Nordqvist (2008) crítica esta definición simplista y propone otra, la profesionalización en la empresa familiar requiere de competencias formales y culturales. Además aporta evidencias empíricas sobre la relevancia para la gestión profesional del negocio familiar de las competencias formales, es decir, la educación formal y la experiencia.

Por lo tanto si el máximo responsable tiene una formación superior y teniendo en cuenta que eso indica por un lado una mayor profesionalización de la organización y por otro una base de competencias personales mayor, proponemos la siguiente hipótesis:

H3: Cuanto mayor sea el nivel de formación del máximo responsable, mayor será el desarrollo de las capacidades directivas de la empresa familiar

Diversos trabajos han demostrado la importancia que la empresa familiar otorga a la formación y el desarrollo de competencias de sus empleados (Hoover y Hoover, 1999; Raid y Adams, 2001). Empíricamente también existen evidencias de que determinadas prácticas de recursos humanos como la formación de la plantilla son importantes para el crecimiento de este tipo de organizaciones (Carlson et al. 2006).

**La planificación de la formación tanto para directivos como para no directivos parece evidente que tendrá un efecto positivo en el repositorio de capacidades de la organización. Las empresas que tengan planes de formación además están fomentando el aprendizaje entre su plantilla. También puede percibirse como una forma de paliar posibles deficiencias en el reclutamiento de nuevos empleados (directivos o no).** En consecuencia, enunciamos la siguiente hipótesis:

H4: Si existe una planificación de la formación en la empresa más desarrolladas estarán las capacidades directivas de la empresa familiar

La sucesión es sin lugar a dudas el tema más tratado por la literatura científica (Benavides, Guzmán y Quintana, 2011), la razón de esta preeminencia sobre el resto de temáticas se debe a que es la principal amenaza de este tipo de organizaciones (Cabrera Suárez y García Falcón, 2000). Por el mismo motivo convierte a su planificación en fundamental para el éxito de la empresa familiar (Lee, Lim y Lim 2003), debido a la gran cantidad de empresas que fallan en su paso a la siguiente generación.

Según Sharma, Chrisman y Chua, (2003) la literatura sugiere que la planificación de la sucesión consiste en distintos componentes que incluyen:

> *"- La selección y la formación del sucesor*
> *- Desarrollar un plan estratégico de la empresa tras la sucesión*
> *- Definir el rol del líder saliente*
> *- Comunicar la decisión a los stakeholder clave"*

A la vista de este esquema de planificación, podemos ver de la importancia del primer elemento. **La selección del sucesor y su formación hace referencia directa a los requisitos que deberá reunir el futuro líder y que formación necesita para ocupar el puesto. La formación incluye tanto la más formal como aquella que deba adquirir a través de la experiencia, según el caso esta podrá ser en cargos directivos o no, en la propia empresa o fuera de ella, internacional etc.**

El tercer punto puede ser también un factor importante para aprovechar los conocimientos del líder que se retira, éste puede tener un rol de consejero o de formador del sucesor.

Si tratamos la planificación de la sucesión a través del EBRC, debido a que las empresas familiares a menudo son altamente idiosincráticas, pone el foco en el conocimiento sobre la empresa y su entorno, muchas veces tácito, que puede atesorar un sucesor por su relación con el anterior líder, la familia e incluso con la empresa. (Cabrera-Suarez, De Saá-Pérez y García-Almeida 2001; Lee et al., 2005).

Por estas razones consideramos la siguiente proposición:

H5: La planificación de la sucesión tendrá un efecto positivo en el desarrollo de las capacidades directivas de la empresa familiar

Por motivos de distinta índole una empresa familiar puede decidir pasar a estar dirigida por una persona ajena a la propiedad familiar, alguien contratado para el puesto o por un empleado. Existe en la literatura la tendencia antes comentada de equiparar gestión profesional con gerentes externos que no sean miembros de la familia, los cuales proveen objetividad y racionalidad a la empresa (Schein, 1983; Gersick, Hampton y Lansberg, 1997) a pesar de que también se ha reconocido la dificultad en la integración de estos gestores externos (Fletcher, 2002)

Esta separación tiene sus ventajas y sus inconvenientes y por tanto en la literatura existen dos corrientes enfrentadas, ambas sustentadas en la Teoria de Agencia. Por un lado los defensores de un máximo responsable que sea propietario a su vez, que consideran una gran ventaja que agente y principal sean la misma persona y no ven mejor forma de gobierno para una empresa, basándose en Jensen y Meckling (1976), por otro lado la separación de la propiedad y el control evitaría los costes de prevenir el altruismo parental, que sería un problema de agencia entre principal y principal (Schulze et al., 2003) y por tanto evitaría decisiones que puedan perjudicar a la empresa. Un máximo ejecutivo que no sea miembro de la familia puede separarse con mayor facilidad de los conflictos dentro de la familia propietaria y dirigir la compañía pensando solamente en sus intereses generales. Todo ello nos lleva a enunciar:

H6: La separación entre el rol de propiedad y el de dirección o control tendrá un efecto positivo en el desarrollo de las capacidades directivas de la empresa familiar

**La planificación de la sucesión si consigue sus objetivos puede repercutir de forma positiva en las capacidades directivas y también puede conseguir crear sinergias con otras características de la empresa familiar que ayudan a crear un mayor repositorio de este tipo de capacidades.**

Un líder que ha cumplido un plan sucesorio, asumimos que tendrá una formación y experiencia óptimos para el cargo que va a desempeñar. Podemos pensar que de igual manera cualquier otro director o gerente en una empresa no familiar también puede tener ese mismo grado de formación y experiencia. La diferencia radica en cómo se ha formado el sucesor, no nos referimos solamente a la educación formal sino también y especialmente a la formación informal que ha recibido por su contacto con la familia y la empresa.

El conocimiento tácito que adquiere el sucesor de su relación con la familia y la empresa (Cabrera et al., 2001) sumado a algunas de las ventajas de la empresa familiar (recogidas en la Figura 1) hará que la relación entre el tamaño del equipo directivo y la formación a diferentes niveles de la empresa con las capacidades directivas tenga un efecto mayor.

El tamaño y la formación del equipo directivo, de los empleados y del propio máximo responsable se verán mejor aprovechados si consideramos que el máximo dirigente conoce bien el mercado, tiene una comunicación de carácter más informal con sus subordinados y además comparte la misma visión y cultura empresarial. Por ello, proponemos las hipótesis H7, H8, H9 y H10.

H7: La existencia de una planificación de la sucesión en la dirección hará que el efecto de un equipo de alta dirección más numeroso sea mayor sobre el desarrollo de capacidades directivas de la empresa familiar

H8: La existencia de una planificación de la sucesión en la dirección hará que el efecto de un equipo de alta dirección más cualificado sea mayor sobre el desarrollo de capacidades directivas de la empresa familiar

H9: La existencia de una planificación de la sucesión en la dirección hará que el efecto de un máximo responsable formado sea mayor sobre el desarrollo de capacidades directivas de la empresa familiar

H10: La existencia de una planificación de la sucesión en la dirección hará que el efecto de la existencia de un plan de formación sea mayor sobre el desarrollo de capacidades directivas de la empresa familiar

Cuando una empresa familiar contrata a una persona ajena a la propiedad para dirigir una empresa, habitualmente se busca obtener competencias que antes no se dominaba y experiencia directiva adecuada para la empresa. Además de la ya mencionada objetividad y racionalidad de la dirección (Schein, 1983; Gersick et al., 1997) argumentada por la literatura que ha tendido a equiparar gestión profesional con gestores externos.

Esta misma literatura defiende que un gerente "externo" introducirá una dirección más formalizada, la cual puede resultar en un mejor aprovechamiento del tamaño del equipo de alta dirección mediante la mejora de la comunicación entre todos los miembros del equipo. Por la misma razón entendemos que aprovechará mejor el potencial de una plantilla y un equipo directivo mejor formado, al evitar inconvenientes típicos de la empresa familiar como son el nepotismo, el altruismo y la dirección paternalista. Por consiguiente enunciamos que:

H11: En una empresa en el que estén separadas la propiedad del control el efecto de un mayor equipo de alta dirección será superior en el desarrollo de capacidades directivas de la empresa familiar

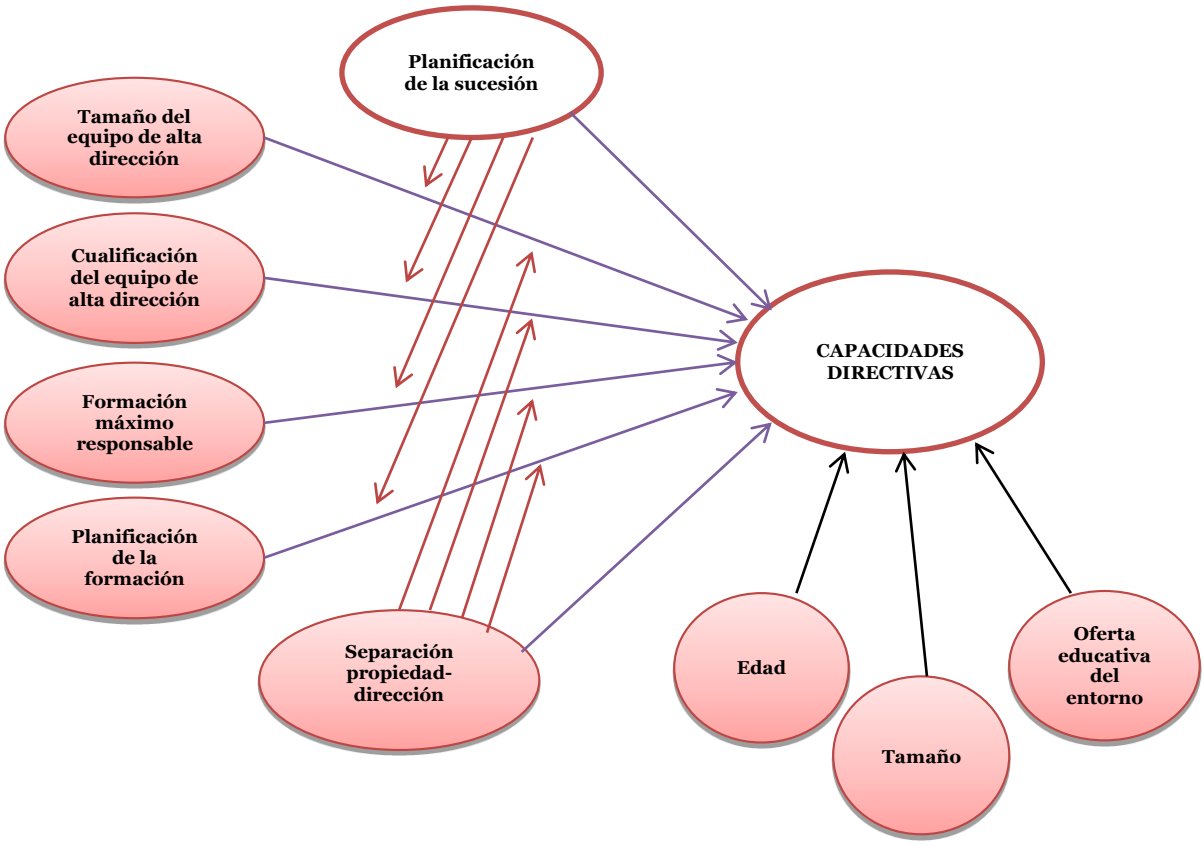
H12: En una empresa en el que estén separadas la propiedad del control el efecto de un equipo de alta dirección con más formación será superior en el desarrollo de capacidades directivas de la empresa familiar

H13: En una empresa en el que estén separadas la propiedad del control el efecto de un máximo responsable con formación será superior en el desarrollo de capacidades directivas de la empresa familiar

H14: En una empresa en el que estén separadas la propiedad del control el efecto de la existencia de un plan de formación será superior en el desarrollo de capacidades directivas de la empresa familiar

En la Figura 2 se puede observar un resumen gráfico de las hipótesis propuestas en este apartado:

*Figura 2: Modelo propuesto*



# 3. Metodología

## 3.1. Muestra

El estudio empírico se ha llevado a cabo utilizando una base de datos de empresas turísticas españolas elaborada a partir de un estudio primario. El trabajo de campo se realizó entre finales de 2009 y marzo de 2010. La muestra está integrada por un total de 1.019 empresas turísticas, de las cuales 748 son familiares y 271 son empresas no familiares. El porcentaje de contactos con éxito fue del 25,6%, el cual está a la altura de trabajos previos sobre empresas industriales españolas de 50 o más empleados (29,94%) (Huerta, ed., 2003).

Los datos se obtuvieron mediante la técnica del cuestionario, a través de entrevistas personales concertadas telefónicamente. Los pros derivados de este método son: una mayor tasa de respuesta, flexibilidad, control sobre la distribución de la muestra y el conocimiento de la identidad del informante.

Para el diseño y validación del cuestionario se utilizaron diferentes instrumentos previos manejados con propósitos similares. Posteriormente a su diseño se realizó un pre-test entre cinco académicos especializados en los campos de la estrategia y el turismo y posteriormente entre ocho directivos de empresas turísticas de diferentes tamaños y segmentos. Resultado de ellos se mejoró el cuestionario definitivo utilizado en la recogida de datos.

Para evitar respuestas aleatorias o no coherentes se tomaron diferentes precauciones: se incluyeron ítems de control en los que el sentido de la afirmación era contrario al resto de la escala; preguntas sobre el mismo tópico en diferentes lugares y formatos y varió el orden de las respuestas de manera que en unos casos era ascendente y en otros, descendente.

Para la elección del entrevistado se consideró que el propietario de la empresa, el gerente o el consejero delegado de la compañía eran las personas idóneas para responder al cuestionario.

Por último cabe reseñar que para este estudio se han utilizado únicamente los datos de las empresas familiares con un número mayor a tres empleados. Esta elección ha sido motivada por la dificultad de analizar algunos conceptos como es el caso de las capacidades directivas en empresas con uno o dos trabajadores. Finalmente la base de datos utilizada está compuesta por 591 empresas familiares turísticas.

## 3.2. Medición de las variables

Como variable independiente de este estudio hemos utilizado las “capacidades directivas”, la cual se ha medido con diferentes ítems relacionados con: la visión estratégica de la dirección; la capacidad de la misma para apoyar el cambio y el aprendizaje en la empresa; el fomento del espíritu de diálogo y la aceptación de opiniones diversas; la orientación emprendedora a la explotación y creación de oportunidades; el dominio directivo de principios y métodos para la gestión en el negocio y el liderazgo efectivo de la dirección.

La variable se introducirá como la media aritmética de los ítems mencionados, procedimiento que ha sido ampliamente utilizado en la literatura de la estrategia empresarial. Los ítems se han medido utilizando escalas multi-ítem de tipo Likert con 7 puntos en la que los directivos comparaban la fortaleza de su empresa con la de sus competidores. Un valor igual a 1 indica “mucho peor” y un valor de 7 “mucho mejor”. El uso de escalas multi-ítem reduce el error de la medida, ya que al usar múltiples indicadores hace que disminuyan los errores y la incertidumbre asociados a una respuesta única (Hair, Anderson, Tatham y William, 1998). Por otra parte la utilización de escalas de auto-evaluación directiva cuenta con precedentes en la medición de recursos y capacidades de la empresa (Camisón 2004, 2005) y permite que los individuos trasladen a escalas subjetivas su conocimiento y experiencia.

La escala utilizada ha sido validada en anteriores investigaciones (Camisón, 2002). Además para asegurar su consistencia interna se ha calculado su coeficiente alfa de Cronbach (0.942), el cual supera ampliamente el valor mínimo recomendado (Hair et al., 1998).

Respecto a las variables independientes cada uno se ha calculado de una forma particular. Para calcular el "tamaño del equipo de alta dirección" hemos utilizado el logaritmo neperiano del número de miembros de la alta dirección.

Para medir la variable explicativa "cualificación del equipo de alta dirección" hemos introducido una variable proxy calculada como el porcentaje que supone sobre los costes totales de la empresa la contratación de servicios externos intensivos en conocimiento de consultoría de gestión. Suponemos que esta medida estará relacionada negativamente con la cualificación del equipo de alta dirección, ya que la empresa recurrirá a este tipo de servicios externos cuando carezca de estas capacidades en su equipo de alta dirección.

En cuanto a la "formación del máximo responsable de la empresa familiar", hemos recurrido a una variable dicotómica en la que 1 indica que el máximo responsable tiene estudios de licenciatura o superiores, mientras que el valor 0 señala que no posee dicho nivel de estudios.

Siguiendo la misma lógica la variable dicotómica "planificación de la formación" refleja si la empresa se preocupa por la formación a través de la elaboración de planes cuando toma el valor 1 o si no elabora planes de formación cuando toma el valor 0.

En referencia a la "planificación de la sucesión en la dirección", como en las demás variables observables es posible preguntar directamente al entrevistado si han procedido a regular el proceso de succión en la dirección de la empresa, estableciendo los requisitos que deberá reunir el familiar aspirante a liderar la organización, estos pueden ser: un nivel determinado de formación, experiencia laborar en la empresa o fuera de ella, nivel de idiomas etc. La variable toma valor 1 cuando la empresa ha procedido a la regulación de la sucesión directiva y 0 en caso contrario.

La última de las variables explicativas "separación entre la propiedad-dirección" es otra variable que se mide mediante una pregunta directa sobre si la propiedad y el control de la empresa recaen sobre la figura del máximo responsable ejecutivo de la organización. Se trata de una variable dicotómica que toma valor 1 cuando la empresa ha procedido a la separación entre propiedad y control y 0 en caso contrario.

Con el fin de introducir el efecto moderador de la "planificación de la sucesión en la dirección" y de la "separación entre la propiedad-dirección" en el modelo final, se ha multiplicado cada una de las variables explicativas por cada una de las variables moderadoras. Con estas transformaciones se podrá observar si se ven afectados de algún modo los efectos individuales de las variables explicativas para los casos en los que la empresa ha planificado la sucesión y en los casos en los que la empresa ha separado la propiedad y la dirección en personas diferentes.

Finalmente se han introducido tres variables de control en el modelo: la "edad" medida como los años de antigüedad de la empresa; el "tamaño" calculado como el logaritmo neperiano del número de trabajadores de la organización y la "oferta educativa del entorno", esta variables es un constructor calculado como la media de cuatro ítems que reflejan la disponibilidad y calidad de la oferta de capital humano cualificado en el entorno de la empresa.

El modelo está formado mayoritariamente por variables objetivas y por tanto directamente observables, excepto por dos constructos. En estos constructos se ha calculado el Alfa de Cronbach con la finalidad de asegurar su fiabilidad, en ambos casos el coeficiente es superior al umbral establecido en la literatura como se puede observar en la siguiente figura que resume la medición de las variables del modelo.

*Figura 3: Resumen de las variables del modelo*

| Variable | Nº Ítems | Alfa de Cronbach | Principales Atributos | Fuente |
|---|---|---|---|---|
| CAPACIDADES DIRECTIVAS | 6 | 0,942 | Ítems relacionados con la visión estratégica, la capacidad de la misma para apoyar el cambio y el aprendizaje, el fomento de espíritu de diálogo , la orientación emprendedora , el dominio directivo y el liderazgo efectivo de la dirección | Adaptado de Camisón (2002) |
| TAMAÑO DEL EQUIPO DE ALTA DIRECCIÓN | 1 | - | Logaritmo neperiano del número de miembros de la alta dirección | - |
| FORMACIÓN EQUIPO DE ALTA DIRECCIÓN | 1 | - | Porcentaje de los costes de contratación de servicios externos sobre el total de costes | - |
| FORMACIÓN DEL MÁXIMO RESPONSABLE | 1 | - | Dicotómica donde 1 se refiere al máximo responsable tiene formación de licenciatura o superior y 0 cuando no la tiene. | - |
| PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN | 1 | - | Dicotómica donde 1 se refiere a que la empresa tiene un plan de formación elaborado y 0 cuando no. | - |
| SEPARACIÓN PROPIEDAD-DIRECCIÓN | 1 | - | Dicotómica donde 1 se refiere a que la empresa ha separado en personas distintas la dirección de la misma y la propiedad y cuando no | - |
| PLANIFICACIÓN EN LA SUCESIÓN DE LA DIRECCIÓN | 1 | - | Dicotómica donde 1 se refiere a que la empresa tiene un plan de sucesión de la dirección y 2 cuando no | - |
| EDAD | 1 | - | Número de años de la empresa | - |
| TAMAÑO | 1 | - | Logaritmo neperiano del número de trabajadores | - |
| OFERTA EDUCATIVA DEL ENTORNO | 4 | 0,716 | Ítems relacionados con la disponibilidad y calidad de la oferta de capital humano cualificado en el entorno de la empresa | |

## 3.3. Técnicas de análisis

En este estudio empírico se ha utilizado el programa estadístico SPSS 21 para Windows para realizar un análisis de regresión múltiple. Esta técnica nos permitirá estimar el peso del efecto de cada una de las variables explicativas sobre las capacidades directivas a través del estudio de sus coeficientes de regresión estimados.

En la Figura 4 que se encuentra a continuación se muestran los estadísticos descriptivos y la matriz de correlaciones de las variables.

***Figura 4: Estadísticos y matriz de correlaciones***

| | Media | Desviación Estándar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.CAPACIDADES DIRECTIVAS | 4,7731 | 1,00240 | 1 | | | | | | | | | |
| 2.TAMAÑO DEL EQUIPO DE ALTA DIRECCIÓN | 0,4285 | 0,59238 | ,144** | 1 | | | | | | | | |
| 3.FORMACIÓN EQUIPO DE ALTA DIRECCIÓN | 17,8790 | 20,25324 | ,020 | -,079* | 1 | | | | | | | |
| 4.FORMACIÓN DEL MÁXIMO RESPONSABLE | 0,4958 | 0,50104 | ,263** | ,247** | -,024 | 1 | | | | | | |
| 5.PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN | 0,2479 | 0,43270 | ,378** | ,315** | -,062* | ,268** | 1 | | | | | |
| 6.SEPARACIÓN PROPIEDAD-DIRECCIÓN | 0,0252 | 0,15709 | ,045 | ,328** | -,087* | ,109** | ,218** | 1 | | | | |
| 7.PLANIFICACIÓN EN LA SUCESIÓN DE LA DIRECCIÓN | 0,1975 | 0,39894 | ,169** | ,247** | ,004 | ,162** | ,253** | -,08* | 1 | | | |
| 8.EDAD | 22,9370 | 24,42988 | -,128** | ,129** | ,106** | ,053* | ,148** | ,081* | ,089* | 1 | | |
| 9.TAMAÑO | 2,1384 | 0,96618 | ,173** | ,601** | -,09* | ,366** | ,337** | ,343** | ,108** | ,25** | 1 | |
| 10.OFERTA EDUCATIVA DEL ENTORNO | 3,7416 | 0,95794 | ,094* | ,11** | -,036 | -,086* | -,079* | ,156** | -,131** | -,066* | ,099** | 1 |

(*) Significativa a un nivel de 0,05

(**) Significativa a un nivel de 0,01

## 3.4. Resultados y discusión

### 3.4.1. Visión general del modelo

Conforme a las hipótesis propuestas se ha procedido a la estimación del modelo. En este se encuentran los dos tipos de relaciones presentadas en el apartado anterior: por un lado los efectos de carácter directo de las variables independientes y por otro los efectos moderadores de las variables "planificación de la sucesión" y "separación propiedad-dirección". Con el fin de introducir los efectos moderadores se han estimado tres modelos diferentes y se ha comprobado si el R2 aumenta al introducir las relaciones moderadas. El modelo 1 incluye las variables de control únicamente. El modelo 2 añade las variables independientes a las de control. El modelo 3 agrega los efectos de interacción de la planificación de la sucesión y de la separación de la propiedad y la dirección. En la Figura 5 podemos observar como el R2 mejora al introducir las variables explicativas y los efectos moderadores, en el modelo final la R2 alcanza el valor de 0,278.

***Figura 5: R2 de los diferentes modelos***

| | Modelo 1 | Modelo 2 | Modelo 3 |
|---|---|---|---|
| Incremento $R^2$ | 0,065 | 0,174 | 0,039 |
| $R^2$ | 0,065 | 0,239 | 0,278 |
| $R^2$ Ajustado | 0,053 | 0,209 | 0,222 |
| F (Sig.) | 5,410<br>(0,001) | 7,953<br>(0,000) | 4,987<br>(0,000) |

La Figura 5 también muestra los cambios de la R2 a medida que se incluyen las variables independientes primero y luego las variables mediadas. La significatividad de la F es correcta para todos los modelos. A continuación se presenta la Figura 6 con los resultados obtenidos para los tres modelos anteriormente descritos.

*Figura 6: Resultados (coeficientes Beta, con valor t entre paréntesis)*

| | Modelo 1 | Modelo 2 | Modelo 3 |
|---|---|---|---|
| Constante | 4.230 | 3.816 | 3.939 |
| Variables de control | | | |
| Edad | -.177 (-2.696)** | -.203 (.001)** | -.192 (-3.096)** |
| Tamaño | .211 (3.203)** | .064 (.802) | .053 (.658) |
| Oferta educativa del entorno | .062 (.970) | .144 (2.389)** | .130 (2.092)** |
| Variables independientes | | | |
| Tamaño del equipo de alta dirección | | -.037 (-.479) | -.011 (-.134) |
| Cualificación el equipo de alta dirección | | .070 (1.201) | .032 (.470) |
| Cualificación del máximo responsable | | .169 (2.652)** | .113 (1.630) |
| Planificación de la formación | | .359 (5.516)*** | .400 (5.223)*** |
| Planificación de la sucesión | | .085 (1.349) | -.019 (-.163) |
| Separación propiedad-control | | -.054 (-.845) | -.386 (-1.161) |
| Variables moderadas por la planificación de la sucesión | | | |
| Tamaño del equipo de alta dirección | | | -.051 (-.485) |
| Cualificación el equipo de alta dirección | | | .045 (.545) |
| Cualificación del máximo responsable | | | .239 (2.182)** |
| Planificación de la formación | | | -.126 (-1.256) |
| Variables moderadas por la separación propiedad-control | | | |
| Tamaño del equipo de alta dirección | | | .227 (1.081) |
| Cualificación el equipo de alta dirección | | | .378 (2.118)** |
| Cualificación del máximo responsable | | | .007 (.047) |
| Planificación de la formación | | | -.242 (-1.230) |

* p < 0,10 ** p < 0,05 *** p < 0,01

### 3.4.2. Resultados de los efectos directos

En primer lugar, observamos que la Hipótesis 1 no se cumple, el tamaño del equipo de alta dirección no guarda relación con el desarrollo de capacidades directivas, nuestro resultado estaría en la línea de trabajos que estudian la relación de esta característica de los equipos de alta dirección y el desempeño (Hambrick et al., 1996; Ensley et al., 2002). Los equipos formados por un elevado número de personas pueden ser un freno para la buena comunicación entre sus miembros, incluso pueden llegar a estar poco cohesionados y en consecuencia no aportar ningún beneficio para el desarrollo de capacidades directivas.

En cuanto a la cualificación del equipo de alta dirección (Hipótesis 2) tampoco tiene un efecto directo sobre las capacidades directivas como esperábamos. Este resultado refleja que los máximos responsables de las empresas familiares turísticas españolas no hacen un buen uso de

su equipo directivo, ya sea por nombrar a personas que no son adecuadas para el puesto o bien por su forma de liderar la empresa sin apoyarse en su equipo directivo.

Por lo que respecta a la formación del máximo responsable, podemos aceptar la Hipótesis 3. Se verifica por tanto que si el máximo responsable esta adecuadamente formado repercutirá directamente sobre la cartera de capacidades directivas de la empresa y las desarrollara más. La Hipótesis 4 también se corrobora y como se ha explicado anteriormente el resultado sigue la lógica explicada al formular las hipótesis. Aquellas empresas que tengan una planificación para la formación de sus empleados, directivos y no directivos, estarán dotándoles continuamente de las habilidades necesarias para su puesto y fomentará el aprendizaje entre la plantilla.

La planificación de la sucesión por sí misma no tiene un efecto significativo sobre las capacidades directivas, por tanto rechazaremos la Hipótesis 5. Una explicación posible es la proliferación de planes de sucesión genéricos en los últimos años en las empresas familiares, los cuales no se adaptan a las situaciones particulares de cada familiar y empresa. Además tener la sucesión planificada no siempre significa que este plan se acabe implementando según lo establecido, en ocasiones debido a circunstancias fortuitas puede no llevarse a cabo.

Finalmente la Hipótesis 6 también ha de ser rechazada. La separación entre propiedad y dirección o control no afecta significativamente a las capacidades directivas. Este resultado puede deberse a multitud de razones. Algunos directivos externos a la familia cuentan con dificultades a la hora de integrarse en la empresa familiar (Fletcher, 2002), por lo cual les es más difícil ejercer cambios por motivos de resistencia al cambio debido a la cultura empresarial dominante o por el poco margen de maniobra que se les permite.

### 3.4.3. Resultados de las variables moderadas

El modelo 3 introduce los efectos moderadores de la planificación en la sucesión de la dirección y de la separación entre la propiedad y la dirección de la empresa.

En primer lugar nos vamos a centrar en la influencia de la planificación sucesoria en las variables independientes. Las hipótesis 7 y 8 se deben rechazar, puesto que la relación no es significativa. Aunque se planifique la sucesión el tamaño del equipo de alta dirección y su cualificación no influyen sobre las capacidades directivas de la empresa.

Respecto a la formación del máximo responsable, se acepta la Hipótesis 9. Además se anula efecto directo encontrado en el modelo 2, por tanto podemos concluir que con una sucesión planificada la educación formal del máximo responsable influye de una manera mayor al desarrollo de capacidades directivas. El motivo tras este resultado, podría deberse a la importancia de planificar una sucesión en términos de proveer una educación tanto formal como práctica del futuro líder. Y respaldaría la idea sobre el conocimiento tácito que posee el sucesor debido a la interacción con la familia y la empresa (Cabrera et al., 2001).

En cuanto a la planificación de la formación, rechazamos la Hipótesis 10, esta variable sigue teniendo incidencia directa sobre las capacidades directivas y por tanto su efecto es independiente a la planificación de la sucesión.

La separación de la propiedad y la dirección de la empresa familiar moderan la relación entre la cualificación del equipo de alta dirección y las capacidades directivas de forma positiva. Por consiguiente rechazamos la Hipótesis 12, ya que esperábamos una relación negativa. Este resultado es sorprendente. Cuanto más formados están los miembros del equipo directivo menor es el desarrollo de capacidades directivas cuando la dirección y la propiedad están separados en distintas personas. Las únicas razones que nos indica la literatura para predecir estos resultados estarían relacionados con la mala integración de los directivos externos en la empresa familiar (Fletcher, 2002). Una persona más distante a la propiedad no se integraría de

forma satisfactoria a la cultura de la empresa y desaprovecharía el potencial de su equipo directivo.

Por otro lado debemos descartar la Hipótesis 11. Los resultados indican una relación no significativa, igual que en el modelo 2. También rechazamos la Hipótesis 13. La separación de la dirección y la propiedad no tiene ningún efecto sobre la formación del máximo responsable en su relación con las capacidades directivas.

Finalmente, rechazamos la Hipótesis 14 e igual que con la otra variable mediadora no es significativa al cruzarse con la planificación de la formación, la cual por si sola sí que mejora el desarrollo de las capacidades directivas de la empresa familiar.

### 3.4.4. Resultados con respecto a las variables de control

En los modelos calculados se incluyen tres variables de control, cabe destacar en primer lugar, la edad que tiene un efecto negativo sobre las capacidades de la empresa familiar. Si bien este resultado puede sorprender, debido a que es posible pensar que con el tiempo si una empresa sobrevive se debe a que va acumulando y mejorando sus capacidades directivas. Sin embargo también se puede pensar que las empresas con más años tienen una cultura y unos valores más tradicionales y arraigados y se resistan al cambio. Esta resistencia podría llevar a las empresas a ser menos emprendedoras y fomentar en menor medida formas de gestión más innovadoras.

En segundo lugar el tamaño era de esperar que tuviera un efecto positivo sobre las capacidades directivas, pero en los modelos 2 y 3 calculados su relación es no significativa. Estos resultados podrían deberse a que en las empresas familiares analizadas la promoción interna no sea una práctica habitual y por tanto aun teniendo mayor número de empleados las empresas no sacan ventaja de ello aprovechando todo su potencial.

Por último, la oferta educativa del entorno sí que es un factor contribuyente al desarrollo de las capacidades directivas. Nos indica que existe una colaboración entre las empresas y los centros formativos de su entorno. Fruto de esta colaboración estos centros surten de fuerza laboral cualificada a las empresas, entre ellos directivos con la formación adecuada que aportan conocimiento a las empresas.

# 4. Conclusiones

Con el objetivo de comprender mejor cómo se desarrollan las capacidades directivas en la empresa familiar turística española, se ha realizado una revisión teórica analizando que elementos de la empresa afectan a las capacidades directivas y cómo dos de los más importantes rasgos de la estructura de gobierno de la empresa familiar influyen sobre ellos.

Tras los planteamientos teóricos se ha estimado un modelo de regresión lineal para comprobar las hipótesis enunciadas. Los resultados obtenidos han sido en general diferentes de lo esperado, aunque mayoritariamente no han contradicho los planteamientos teóricos sin embargo indican que quizás faltaría matizarlos en determinados casos y profundizar más en su entendimiento. Las conclusiones más concretas a las que hemos llegado se detallan a continuación.

En primer lugar, los resultados que se desprenden de los efectos directos recalcan la importancia de la planificación de la formación, como una práctica clave de la gestión de los recursos humanos en lo que respecta al desarrollo de capacidades directivas. También se ha corroborado que un máximo responsable mejor formado puede afrontar mejor la toma de decisiones, al poder manejar un volumen mayor de información y estar más abierto al cambio, lo que a su vez influye en cómo interpreta su entorno.

En segundo lugar las conclusiones que se derivan de la inclusión en el modelo de la planificación sucesoria del líder de la empresa son que la persona que accede a la dirección cumpliendo los requisitos de este tipo de planes aprovecha mejor su formación formal debido a su experiencia previa para crear o aportar mejoras en el desarrollo de las capacidades directivas de la empresa. Corroboramos así las tesis sobre el conocimiento tácito que adquieren los sucesores y que puede ser una fuente de ventajas competitivas para la empresa.

En tercer lugar la separación de la propiedad y de la dirección se presenta como la estructura de gobierno que peor aprovecha el potencial de su equipo de alta dirección, tanto es así que los resultados sorprendentemente nos indican que cuanto más formado está el equipo menos influyen en el desarrollo de las capacidades directivas. En la línea de autores como Hall y Nordqvist (2008) podemos deducir que sin una adecuada competencia cultural por parte del líder, definida como el entendimiento de las normas sociales de la organización a causa de la influencia familiar, el dirigente se integrará peor y trabajara de forma menos eficiente.

Estas conclusiones tienen implicaciones para los investigadores interesados en la empresa familiar, así como en la teoría de recursos y capacidades. El estudio profundiza en entender las características que afecten al desarrollo de capacidades directivas y por tanto explica los antecedentes de una de las capacidades claves para la creación de ventajas competitivas sostenibles.

Por otra parte, también tiene implicaciones para las empresas familiares y no familiares. En este sentido, de las conclusiones extraídas parece obvio resaltar que una empresa familiar que planifique la sucesión de su líder siempre contará con capacidades directivas más desarrolladas que una empresa que no lo haga. Además se demuestra nuevamente la importancia de la formación en la empresa a nivel directivo y a nivel no directivo en la formación de capacidades directivas en las organizaciones.

Para concluir este trabajo, reseñar que, pese a que se ha intentado reducir al máximo sus limitaciones, éste dista mucho de ser perfecto. En primer lugar las limitaciones relacionadas con los datos utilizados. Al utilizar una muestra de empresas turísticas españolas, puede limitar su extrapolación a otros sectores o países que pueden presentar unas características diferentes. El diseño de recogida de datos transversal también presenta problemas para interpretar alguna de

las conclusiones por los problemas para demostrar la causalidad de las relaciones. En segundo lugar la medición de alguna de las variables puede no ser la óptima, ya que se han utilizado datos de una encuesta que fue creada para el estudio de todo un sector y por tanto de cada variable tenemos en ocasiones un solo ítem que no captura totalmente aquello que se quiere medir. Por último, se debería profundizar más en la Teoría de Agencia, la cual ha sido utilizada de manera parcial para sustentar algunas hipótesis.

Las limitaciones anteriormente descritas, son a su vez oportunidades para investigaciones futuras. Se debería seguir profundizando en la relación entre capacidades directivas y ventaja competitiva, así como en la importancia del "efecto familia" en esta relación y como potenciar su aparición mediante la planificación de la sucesión. El sorprendente resultado de la H12 que parcialmente está explicado por esa falta de competencia cultural, debería ser estudiado con mayor detalle para entender su relación opuesta con el nivel educativo del equipo directivo.

Este trabajo trata de profundizar en la comprensión de las capacidades directivas de las empresas turísticas españolas y trata de ampliar el conocimiento sobre este campo, aunque quedan muchas incógnitas por resolver. Por la importancia del sector turístico y de la empresa familiar en general en la economía española continuar la investigación de la competitividad de este tipo de empresas cobra mucha importancia si tenemos en cuenta el avance imparable de la globalización económica.

## 5. Bibliografía


- Astrachan, J. H. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. Journal of Family Business Strategy, 1(1), 6-14.

- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. Academy of management review, 11(3), 656-665.

- Basco, J.T. (2006), "La investigación en la empresa familiar: un debate sobre la existencia de un campo independiente". Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 12(1), pp. 33-54.

- Benavides Velasco, C. A., Guzmán Parra, V. F., & Quintana García, C. (2011). Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica.Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 14(2), 78-90.

- Cabrera Suárez, M. K., & García Falcón, J. M. (2000). Planteamiento multinivel para el estudio del proceso de sucesión en la empresa familiar. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, (6), 187-212.

- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. Family Business Review, 14(1), 37-46.

- Camisón, C. (2002). Las competencias distintivas basadas en activos intangibles. In Nuevas claves para la direcciónestratégica (pp. 117-151).

- Camisón, C. (2004). Shared, competitive, and comparative advantages: a competence-based view of industrial-district competitiveness. Environment and Planning A, 36(12), 2227-2256.

- Camison, C. (2005). On how to measure managerial and organizational capabilities: multi-item models for measuring distinctive competences.Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management, 3(1), 27-48.

- Carlson, D. S., Upton, N., &Seaman, S. (2006). The Impact of Human Resource Practices and Compensation Design on Performance: An Analysis of Family-Owned SMEs. Journal of Small Business Management, 44(4), 531-543.

- Carpenter, M. A. and Fredrickson, J. W. (2001). 'Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty'. Academy of Management Journal, 44, 533–45.

- Certo, S. T., R. H. Lester, C. M. Dalton and D. R. Dalton (2006). 'Top management teams, strategy and financial performance: a meta-analytic examination', Journal of Management Studies, 43, pp. 813–839.

- Chrisman, J. J., Chua, J. H., &Litz, R. A. (2004). Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence.Entrepreneurship Theory and Practice, 28(4), 335-354.

- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm.Entrepreneurship theory and practice, 29(5), 555-576.

- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. Entrepreneurship theory and practice, 23, 19-40.

- Debicki, B. J., Matherne III, C. F., Kellermanns, F. W., & Chrisman, J. J. (2009). Family business research in the new millennium an overview of the who, the where, the what, and the why. Family Business Review, 22(2), 151-166.

- Dyer, W. G. (2006). Examining the "family effect" on firm performance. Family Business Review, 19(4), 253-273.

- Ensley, M. D., Pearson, A. W., &Amason, A. C. (2002). Understanding the dynamics of new venture top management teams: cohesion, conflict, and new venture performance. Journal of Business Venturing, 17(4), 365-386.

- Escribá-Esteve, A., Sánchez-Peinado, L., & Sánchez-Peinado, E. (2009). The Influence of Top Management Teams in the Strategic Orientation and Performance of Small and Medium-sized Enterprises. British Journal of Management, 20(4), 581-597.

- Fletcher, D. (2002). A network perspective of cultural organising and "professional management" in the small, family business. Journal of Small Business and Enterprise Development, 9(4), 400-415.

- Gallo, M. Á., Tàpies, J., &Cappuyns, K. (2004). Comparison of family and nonfamily business: financial logic and personal preferences. Family Business Review, 17(4), 303-318.

- Gersick, K. E., Hampton, M. M., &Lansberg, I. (1997). Generation to generation: Life cycles of the family business. S. l.: HBS Press Book.

- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. Family Business Review,12(1), 1-25.

- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. Journal of business venturing, 18(4), 451-465.

- Hall, A., &Nordqvist, M. (2008). Professional management in family businesses: Toward an extended understanding. Family Business Review,21(1), 51-69.

- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. Academy of management review, 9(2), 193-206.

- Hambrick, D. C. and D'Aveni, R. A. (1992). 'Top team deterioration as a part of the downward spiral of large corporate bankruptcies'. Management Science, 38, 1445–66.

- Hambrick, D. C., Cho, T. S., & Chen, M. J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. Administrative science quarterly, 659-684.

- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. Journal of business venturing, 18(4), 451-465.

- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & William, C. (1998). Black (1998), Multivariate data analysis.

- Haleblian, J., & Finkelstein, S. (1993). Top management team size, CEO dominance, and firm performance: The moderating roles of environmental turbulence and discretion. Academy of Management Journal, 36(4), 844-863.

- Hoffman, J. J., Lheureux, R. A. and Lamont, B. T. (1997). 'The effect of "inner" and "outer" TMT size on the performance of international firms'. Journal of Managerial Issues, 9, 121–34.

- Hoopes, D. G., & Miller, D. (2006). Ownership Preferences, Competitive Heterogeneity, and Family-Controlled Businesses. Family Business Review,19(2), 89-101.

- Hoover, E. A., & Hoover, C. L. (1999). What you see ahead. Family Business Magazine, 11(4), 31.
- Huerta, E., Bayo, A., García, C., & Merino, J. (2003). Los desafíos de la competitividad. Ed. Fundación BBVA.
- Ibrahim, A. B., Soufani, K., & Lam, J. (2001). A study of succession in a family firm. Family Business Review, 14(3), 245-258.
- Jensen, M. C., &Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of financial economics, 3(4), 305-360.
- Lee, K. S., Lim, G. H., & Lim, W. S. (2003). Family business succession: Appropriation risk and choice of successor. Academy of Management Review,28(4), 657-666.
- Reid, R. S., & Adams, J. S. (2001). Human resource management–a survey of practices within family and non-family firms. Journal of European Industrial Training, 25(6), 310-320.
- Salvato, C., & Aldrich, H. E. (2012). That's interesting in family business research. Family Business Review, 25(2), 125-135.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture.Organizational dynamics, 12(1), 13-28.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., &Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. Organization science, 12(2), 99-116.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. Journal of Business Venturing, 18(4), 473-490.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. Family business review, 10(1), 1-35.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. Family Business Review, 16(1), 1-15.
- Simons, T., Pelled, L. H. and Smith, K. A. (1999). 'Making use of difference: diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams'. Academy of Management Journal, 42, 662–73.
- Sirmon, D. G., &Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. Entrepreneurship theory and practice, 27(4), 339-358.
- Smith, K. G., Collins, C. J., & Clark, K. D. (2005). Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. Academy of Management Journal, 48(2), 346-357.
- Vallejo, M. (2003): La cultura de la empresa familiar como ventaja competitiva: Una aplicación al sector de concesionarios de automoción, Tesis doctoral no publicada. Departamento de Administración de Empresas, Contabilidad y Sociología, Universidad de Jaén.
- Wally, S., & Becerra, M. (2001). Top Management Team Characteristics and Strategic Changes in International Diversification The Case of US Multinationals in the European Community. Group & Organization Management, 26(2), 165-188.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic management journal, 5(2), 171-180.

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

- Wiersema, M. F., &Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. Academy of Management journal, 35(1), 91-121.