



**Cátedra
de Empresa Familiar**
VNIVERSITAT ID VALÈNCIA

CUADERNO DE TRABAJO – 7 / 2022

LA EMPLEABILIDAD DE LOS ESTUDIANTES PARA LA EMPRESA FAMILIAR

EVALUACIÓN DE SUS COMPETENCIAS
LABORALES Y ORIENTACIONES DE MEJORA

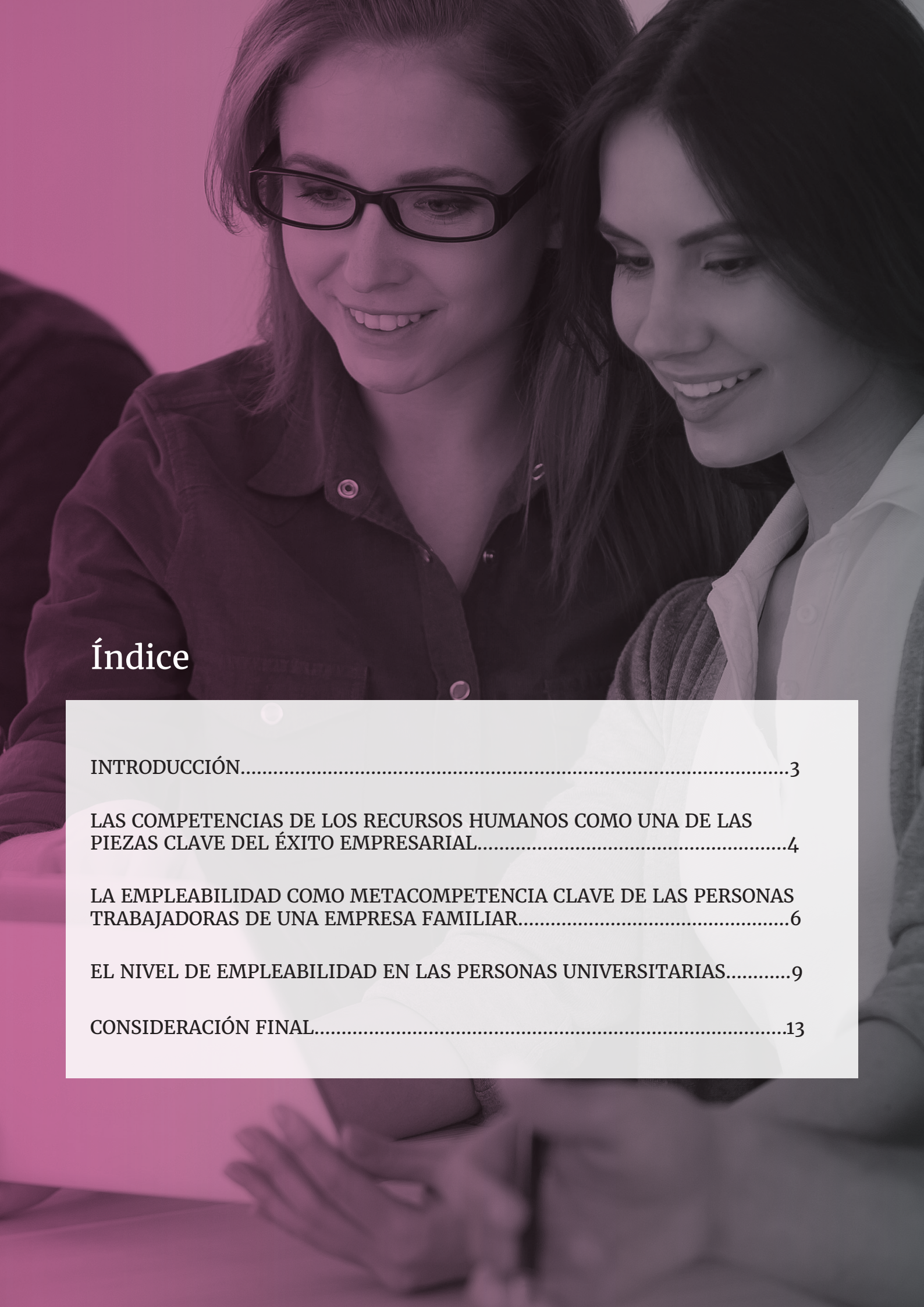
Pilar González Navarro. Universitat de València
Lucía I. Llinares Insa. Universitat de València
Rania Hakmi. Universitat de València
Alejandro Escribá Esteve, Universitat de València

Patrocina:



Promueven:





Índice

INTRODUCCIÓN.....	3
LAS COMPETENCIAS DE LOS RECURSOS HUMANOS COMO UNA DE LAS PIEZAS CLAVE DEL ÉXITO EMPRESARIAL.....	4
LA EMPLEABILIDAD COMO METACOMPETENCIA CLAVE DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS DE UNA EMPRESA FAMILIAR.....	6
EL NIVEL DE EMPLEABILIDAD EN LAS PERSONAS UNIVERSITARIAS.....	9
CONSIDERACIÓN FINAL.....	13

INTRODUCCIÓN

La mayor parte de empresas familiares españolas tienen personal no familiar contratado y el reclutamiento y selección de este personal es un aspecto clave en la gestión estratégica empresarial. En muchos casos estos procesos siguen criterios tan simples como el sentido común; sin embargo, esta práctica se ve influida frecuentemente por variados errores, sesgos, heurísticos, etc., que utilizamos en el pensamiento informal con carácter de verdad, que nos pueden generar juicios erróneos. Ahora bien, el resultado de esta selección es fundamental para la competitividad de la empresa. Por ello, la selección de personal debe ser una acción reflexionada y razonada.

El sentido común en el reclutamiento no siempre es fiable

La esencia de la empresa familiar se encuentra en el conjunto de personas que trabajan en ella. Se ha demostrado que uno de sus pilares de éxito se da cuando hay una buena alineación entre la cultura organizacional familiar, las metas de la empresa familiar y las características de los/as trabajadores/as (sean estos pertenecientes a la familia o no).

Por ello, la empresa familiar debe reflexionar sobre el modo en que lleva a cabo el reclutamiento del *staff* no familiar. Ante ello, algunas de las preguntas que hay que hacerse son, por ejemplo,

-
- ¿qué características debe tener el/la trabajador/a no perteneciente a la familia que le permita alinearse con los objetivos económicos y no económicos de la empresa familiar en la que solicita empleo?
 - ¿Cómo debe gestionar la empresa familiar su actuación para desarrollar el talento de todo su personal y generar motivación intrínseca y extrínseca en sus trabajadores/as?
 - ¿Qué aspectos del funcionamiento de la empresa familiar pueden generar incertidumbre en sus trabajadores/as?
 - ¿Cómo podríamos alinear las metas de la persona trabajadora con las de la empresa?
-

En este cuaderno, abordamos la primera de estas preguntas. El reclutamiento del personal en la empresa familiar debe empezar por conocer bien la empleabilidad del futuro empleado, con el fin de integrar a aquellas personas que puedan encajar mejor en la organización, aportar mayor valor y tener más posibilidades de desarrollo personal y profesional.

La empleabilidad del candidato ha demostrado ser una de las claves de éxito de los procesos de contratación

LAS COMPETENCIAS DE LOS RECURSOS HUMANOS COMO UNA DE LAS PIEZAS CLAVE DEL ÉXITO EMPRESARIAL

La empresa familiar es la forma más antigua de organización empresarial¹ y muchas voces afirman que es “el principal sostén de la economía mundial”². La empresa familiar no sólo supone más de la mitad del total Producto Interior Bruto Español; además, es la principal fuente generadora de empleo³. Su particular estilo general y su extraordinaria organización empresarial resulta altamente exitosa en la mayor parte de los países a nivel mundial⁴. Ürsula von der Leyen destacó, en su discurso de Estrasburgo del 27 de noviembre de 2019, la importancia de la calidad, la tradición y la innovación de la empresa familiar junto con su sostenibilidad competitiva. Así, la presidenta de la Comisión Europea señalaba que las empresas familiares de la Unión Europea nacieron para generar valor social y un contexto laboral saludable a sus empleados.

Según el Grupo Europeo de Empresas Familiares la empresa familiar, independientemente de su tamaño, se caracteriza por la propiedad familiar y la influencia de la familia en el negocio⁵. Esto hace que las metas organizacionales de la empresa familiar no se limiten al lucro de sus dueños y/o accionistas. El profesor Gómez Mejía y sus colegas⁶ se refirieron a estas metas no económicas como la búsqueda o preservación de la ‘riqueza socioemocional’ (SEW, por siglas en inglés: Socioemotional Wealth). El peso de la SEW está siendo muy estudiado porque influye de modo muy relevante en las decisiones estratégicas y organizacionales. Un ejemplo de ello es la importancia social del apellido de la familia en ciertos comportamientos. Parece que cuando el apellido de la familia se extiende a la empresa, esta suele llevar a cabo actividades filantrópicas

en mayor medida⁷. En esta misma línea, algunos autores han observado que las empresas familiares parecen ser más activas socialmente y con mayor responsabilidad social corporativa⁸. Esta tendencia también se observa en las relaciones laborales que se establecen en la empresa familiar⁹. El tipo de relaciones organizacionales que se establecen con los empleados y el tipo de demandas y requisitos de acceso que se les solicitan es diferente al que se solicitarían desde otro tipo de organización empresarial¹⁰.

La literatura sobre empresa familiar llama *familiness* al “conjunto de recursos específicos de la empresa familiar que son resultado de la interacción entre la familia, los individuos integrados a la empresa y la propia empresa”¹¹. Según Jiménez y Piña (2011), la confianza, la reciprocidad y la cooperación son tres de los elementos distintivos más relevantes de la dinámica empresarial de las empresas familiares. En este sentido, tanto la motivación del empresario¹², como las características de los empleados de la empresa familiar son claves para la gestión empresarial y su repercusión en el entorno¹³.

Así, la relación entre los empleados no familiares y la empresa familiar puede ser un factor protector de la misma o puede convertirse un factor de riesgo organizacional. Cuando es un factor protector, los comportamientos del trabajador se centran en la consecución de los objetivos financieros y no financieros de la empresa. Es más, el capital humano de la empresa familiar es singular y tiene una complejidad mayor que el de la empresa no familiar.

¹ Barroso et al., 2012

² Herrera y Vázquez, 2021; pág. 4

³ IEF, 2015

⁴ Omaña Guerrero & Briceño Barrios, 2013

⁵ Corral y Jiménez-Moreno, 2017

⁶ Gómez Mejía et al., 2007

⁷ Hernández-Calzada, Mendoza-Moheno y Salazar-Hernández, 2017)

⁸ Cennamo, Berrone, Cruz y Gómez-Mejía, 2012

⁹ Lozano Posso 2000

¹⁰ Nava, Cuateprotzo y Rodríguez, 2020

¹¹ Habbershon y Williams 1999; Peña y Sánchez, 2011, pág.15

¹² Campopiano et al, 2012

¹³ Hernández-Calzada et al, 2017

La alineación entre las metas de la empresa familiar y las características del trabajador no familiar es una de las claves del éxito

En general, gran parte de las empresas familiares tienden a valorar el alto compromiso y la cooperación en sus empleados. Esto requiere unas competencias específicas por parte de los empleados no familiares y convierten a la empleabilidad en un elemento clave para el capital laboral, social y cultural de la empresa.

Por contraposición, en muchas ocasiones los procesos de toma de decisiones y resultados de la empresa familiar pueden no ser comprendidos y pueden ser percibidos como poco equitativos. En ese sentido, los/as trabajadores/as no familiares pueden pasar a ser un factor de riesgo organizacional¹⁴. La falta de alineamiento entre los empleados no familiares y los objetivos estratégicos de la empresa y de la familia pueden dificultar la consecución de dichos objetivos¹⁵.

En este sentido, dado que la integración de todos los miembros de la empresa en la cultura empresarial es un factor crucial, la selección de los/as trabajadores/as debe ir más allá de sus conocimientos y habilidades técnicas. Estos conocimientos, habilidades y capacidades son necesarios, pero no suficientes para que el comportamiento de trabajador se alinee con la estrategia de la empresa y consiga las metas financieras y no económicas de la empresa familiar¹⁶. Estos son más valiosos si contribuyen tanto a la búsqueda de las ventajas competitivas de la empresa como a la consecución de la *familiness*. Si ambos requisitos se manifiestan en los recursos humanos, éstos pasan a ser capital social, el elemento esencial de la competitividad de la empresa.

Además de las competencias técnicas existen otras dimensiones que requieren ser contempladas para que haya una reserva de talento humano, una fuerza de trabajo comprometida que vele por el cumplimiento de los objetivos organizacionales¹⁷. En este sentido, la empresa familiar necesita dar un paso más allá en sus procesos de selección, analizando la empleabilidad para poder completar el modelo cabeza, mano y corazón: capacidad y voluntad de actuar.

En materia de empleo, las empresas familiares muestran comportamientos muy heterogéneos. Algunas prefieren dar trabajo solo, o preferiblemente, a los miembros de la familia y preservar los lazos familiares¹⁸. En otras, sobre todo aquellas que están en su etapa inicial o son pequeñas empresas, sus políticas y técnicas de selección de personal suelen estar poco estructuradas¹⁹. Un importante número de empresas se caracterizan por una alta centralización y por unas prácticas difusas de diseño de puestos y asignación de responsabilidades, con normas implícitas, no siempre formalizadas y, en muchas ocasiones, con procedimientos poco estandarizados²⁰. Así, el modo en que se desarrollan estos procesos de selección repercutirá positiva o negativamente en el potencial de crecimiento y la perspectiva de futuro de los empleados y de la empresa²¹.

Cuando se produce un desarrollo de la empresa, la gestión profesionalizada de los recursos humanos puede ser un requisito para la consecución de los objetivos organizacionales. Esto supone un reto para muchas empresas familiares que no siempre disponen de un departamento de Recursos Humanos. En estos casos, dificultad de encontrar un aspirante que reúna los requisitos adecuados para las empresas familiares puede ser un obstáculo. El elemento estratégico para ello es conocer la empleabilidad de los posibles candidatos.

La selección de los trabajadores debe ir más allá de sus habilidades y conocimientos técnicos

¹⁴Barnetty Kellermanns, 2006

¹⁵Mitchell, Morse y Sharma, 2003

¹⁶Gottschalg y Zollo, 2007

¹⁷ Siguiendo la línea iniciada por Hoy y Sharma (2009) y matizada por Dawson (2012), a

¹⁸ Christiman, Chua y Litz, 2003

¹⁹ Nogales, 2007

²⁰ Ariza y Fernández, 2002

²¹ Dawson, 2012



LA EMPLEABILIDAD COMO METACOMPETENCIA CLAVE DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS DE UNA EMPRESA FAMILIAR

La empleabilidad es una metacompetencia transversal que se desarrolla a lo largo de un proceso que conecta a la persona con la adquisición y el mantenimiento del empleo. Junto a ello, la empleabilidad también está vinculada a su desarrollo profesional, de carrera y su aportación a la organización en la que trabaja.

Como metacompetencia incluye:

- conocimientos (saber),
- habilidades (saber cómo),
- destrezas (ser capaz de hacer),
- gestión del control (persistencia para hacer frente a las dificultades y barreras),
- actitudes (disposición para hacer),
- motivación para ejecutar (querer hacer),
- desempeño adecuado del rol (saber cómo jugar el rol)
- y la posesión de medios y recursos (poder hacer)



Un aspecto crucial de esta metacompetencia es que puede ser aprendida.

Ahora bien, además de los aspectos personales (por ejemplo, tener iniciativa y/o voluntad y disposición a trabajar) también debe atender todas aquellas situaciones y circunstancias que envuelven a la persona y le dotan de recursos o la limitan.

El modelo bioecológico de la empleabilidad²² percibe a la persona desde una triple perspectiva: individual, situacional y contextual. De esta forma contempla sus aspectos

contextuales (por ejemplo, políticas sociales, pandemia, etc.), circunstancias personales (por ejemplo, ser mujer con niños pequeños, ser cuidador principal de un anciano dependiente, etc.) y características individuales (por ejemplo, autonomía, flexibilidad laboral, etc.).

Esta concepción de empleabilidad tiene asociados unos indicadores de empleabilidad que informan de las competencias básicas transversales para el acceso y el mantenimiento del empleo a nivel de la persona y de control de sus circunstancias personales. Dichas competencias básicas son:

²² (Llinares et al, 2016, 2020)

-
- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• perseverancia,• iniciativa,• gestión del tiempo,• flexibilidad,• gestión de las tareas,• voluntad y disposición a trabajar,• rendimiento,• habilidades profesionales,• autoestima, | <ul style="list-style-type: none">• cualificación profesional,• experiencia laboral,• habilidades técnicas,• cuidado personal,• aprender a aprender,• autonomía,• habilidades sociales. |
|--|---|
-

Éstas fueron extraídas de un análisis de campo en el contexto español atendiendo a todo tipo de organizaciones. Para su medida, se desarrolló un instrumento denominado EAS35. Es un test rápido y fácil de cumplimentar que consta de 35 preguntas sobre la persona y sobre sus circunstancias particulares. Este método evalúa su empleabilidad y ofrece un diagnóstico instantáneo además de aportar una tabla de baremación gráfica sobre los cinco indicadores en los que se estructura:

- 1 Recursos y fortalezas para el empleo.** El indicador de recursos y fortalezas para el empleo hace referencia a conductas de persistencia, autonomía, iniciativa, planificación y organización que favorecen la búsqueda de un trabajo y/o mantenimiento del puesto de trabajo si ya lo tiene y desarrollo personal.
- 2 Riesgos y debilidades para el empleo.** El indicador de riesgos y debilidades para el empleo hace referencia a la carencia de aspectos individuales de tipo personal (sobre todo en habilidades de gestión del tiempo) junto a la conciencia de carencias en requisitos objetivos de cualificación para el trabajo en cualquier área (formación y experiencia laboral previa). En conjunto expresa características de la persona o situaciones que harían más difícil la inserción y mantenimiento del empleo.
- 3 Autocontrol.** El indicador de autocontrol hace referencia al control de impulsos y de emociones negativas (ira, frustración, enfado) que han de gestionarse en cualquier relación interpersonal, incluyendo las relaciones en el área laboral (con compañeros/as de trabajo, clientes/as y/o jefes/as, responsables y/o subordinados/as).
- 4 Conducta proactiva.** El indicador de conducta proactiva hace referencia a el aprendizaje continuado a la mejora y superación progresivas en el contexto personal y laboral, a pesar de los obstáculos que puedan ir apareciendo.
- 5 Habilidades de autopresentación.** El indicador de autopresentación hace referencia a comportamientos dirigidos al cuidado personal y a la imagen que mostramos en el mundo laboral. Algunos de ellos están relacionados directamente con la conducta activa de búsqueda de empleo y otros con requisitos de habilidades, apariencia externa y de actualización profesional.

INDICADORES DE LA EMPLEABILIDAD



El EAS35 parte la concepción de la empleabilidad como fruto de la interacción recíproca entre la persona en desarrollo y su inmediato ambiente externo. Esto resulta especialmente relevante para la empresa familiar ya que, por una parte, analiza del trabajador/a sus características individuales y sus circunstancias personales y, por otra parte, el contexto socio-organizacional en el que está inserto. Así es susceptible de analizar la alineación de las competencias del futuro trabajador con los objetivos estratégicos de la empresa familiar. De ahí que resulte tan útil para el reclutamiento de los trabajadores en la empresa familiar.

Con el análisis de la empleabilidad se puede describir los puntos fuertes y débiles de la persona en relación con las metas organizacionales de una empresa familiar concreta. Asimismo, se puede analizar su adecuación al tipo de empresa familiar que tiene una oferta de trabajo. Esto responde a la necesidad de que el/la trabajador/a debe sentirse parte del conjunto del negocio, pero reconociendo las diferencias con los trabajadores familiares. Junto a ello, el nivel de compromiso, comprensión, voluntad de éxito y responsabilidad requeridos deben ser compartidos por todos los/las trabajadores/as de la empresa sean éstos parte de la familia fundadora o no.

El análisis de la empleabilidad permite describir los puntos fuertes y débiles de la persona acordes con las metas de una empresa familiar concreta

EL NIVEL DE EMPLEABILIDAD EN LAS PERSONAS UNIVERSITARIAS

Para el fomento de la empleabilidad de los estudiantes, con la vista puesta en las empresas familiares como principales generadoras de empleo, la Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad de Valencia ofrece diferentes propuestas de formación. Esta formación está dirigida a alumnos (grados y postgrados) que tienen vocación emprendedora con la intención de “contribuir a la mejora de la competitividad y perdurabilidad de las empresas familiares”.

Nuestra pregunta ahora es ¿tienen nuestros estudiantes el grado de empleabilidad apropiado para trabajar en una empresa familiar?

Para poder responder a esta pregunta llevamos a cabo una evaluación del grado de empleabilidad que tienen una muestra de alumnos con voluntad de trabajar en una empresa familiar. En el estudio llevado a cabo, se analizó la empleabilidad de estos universitarios interesados en trabajar en una empresa familiar en la Universitat de València. El estudio fue voluntario y anónimo. A los participantes se les explicó el objetivo del estudio y aquellos universitarios que aceptaron participar realizaron el cuestionario EAS35 online. El grupo de participantes fue un total de 50 estudiantes universitarios cuya media de edad fue de 25 años (DT=7,01). Tal y como se observa en el gráfico 1 un 34 % son hombres y un 66% son mujeres. La mayoría (92%) están solteros (gráfico 2) y tienen nacionalidad española (92%).

De ellos, un 84% no están actualmente trabajando (gráfico 3). Aunque un 24% tienen experiencia laboral previa de entre 3 y 6 años, la mayoría (76%) no tienen ninguna o escasa experiencia laboral (gráfico 4).

Los datos obtenidos acerca de la empleabilidad de estos estudiantes universitarios para trabajar en una empresa familiar se presentan en la tabla 1. Los resultados muestran que los estudiantes presentan niveles adecuados

Gráfico 1. Distribución de la muestra por género

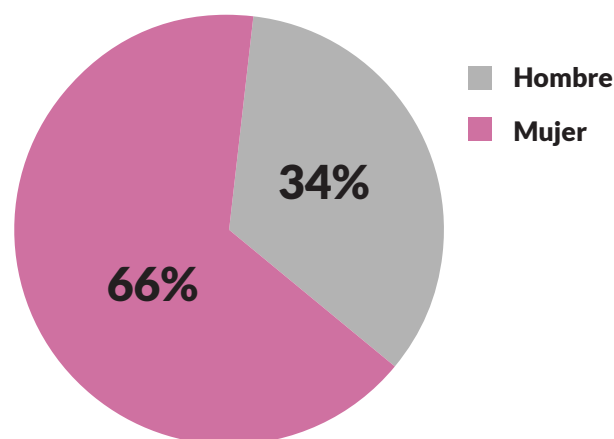
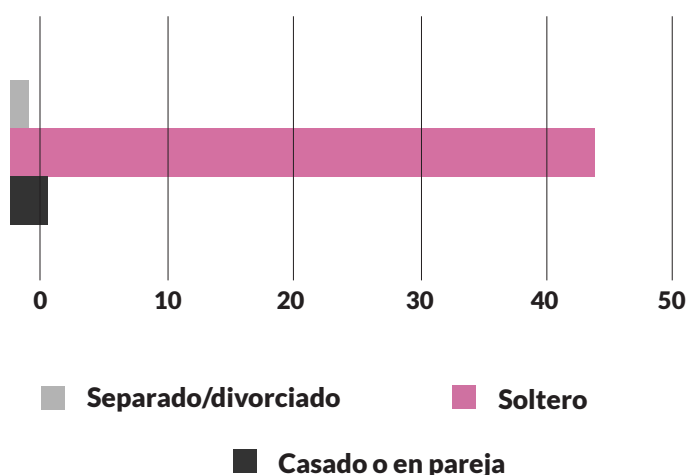


Gráfico 2. Distribución de la muestra por estado civil



de conductas protectoras del empleo (Media: $M=4.18$; Desviación típica: $DT=0.58$) para trabajar en una empresa familiar. Así pues, en esta muestra se observa que las conductas de persistencia, autonomía, iniciativa, planificación y organización que favorecen la búsqueda de un trabajo, mantenimiento y progreso en el puesto de trabajo si ya lo poseen están bastante desarrolladas por las personas universitarias. Por tanto, no sería necesario un mayor entrenamiento de esta metacompetencia.

Sin embargo, el resto de factores que integran la empleabilidad son más bajos que el baremo poblacional. Resulta especialmente relevante resaltar que las conductas de riesgo son muy elevadas ($M=3.45$; $DT=0.53$) y tienen poco autocontrol ($M=1.35$; $DT=0.68$). Así pues, habría que entrenar aquellas competencias que están haciendo más difícil la inserción y mantenimiento del puesto de trabajo, habilidades de gestión del tiempo y de las tareas junto con una mejora en la formación y experiencia laboral previa. Por su parte, el control de las emociones que tienen que ver con la ira, la frustración y el enfado debería aumentarse ya que en el contexto laboral hay muchos conflictos con compañeros/as de trabajo, clientes/as y/o jefes/as, responsables y/o subordinados/as que deben gestionarse positivamente. Así pues, se debería entrenar el autocontrol y desarrollar la inteligencia emocional junto con la gestión positiva del conflicto.

También serían mejorables la competencia de proactividad ($M=4.24$; $DT=0.61$) y de autopresentación ($M=1.52$; $DT=0.34$). En este sentido, los estudiantes universitarios pese a tener el indicador muy alto, aún deberían desarrollarlo más ya que el mundo globalizado requiere que las empresas vayan ajustándose a las nuevas demandas y a los cambios acaecidos en él. Esto requiere el aprendizaje continuado y el desarrollo de la innovación. En cuanto a las habilidades de autopresentación, cabe resaltar que

Gráfico 3. Distribución de porcentajes de personas que están actualmente trabajando

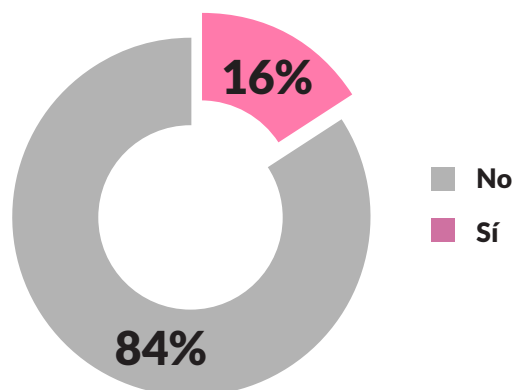
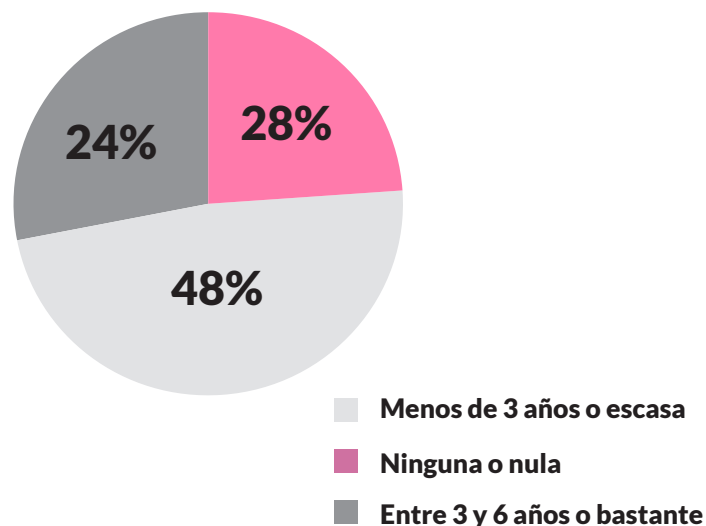


Gráfico 4. Distribución de porcentajes de la experiencia laboral de las personas universitarias



los/as estudiantes que pretenden trabajar en empresas familiares deben tener en cuenta que la imagen personal del trabajador/a no familiar también está vinculada a la imagen de la empresa y al apellido del empresario. En este sentido, la apariencia externa y el cuidado de la imagen personal resultan relevantes en el día a día laboral. Este indicador, además, resulta relevante a lo largo de toda la vida laboral de la persona ya que no existen trabajos seguros, sino que el desarrollo de carrera incluye cambios continuos de puestos de trabajo y empresas.

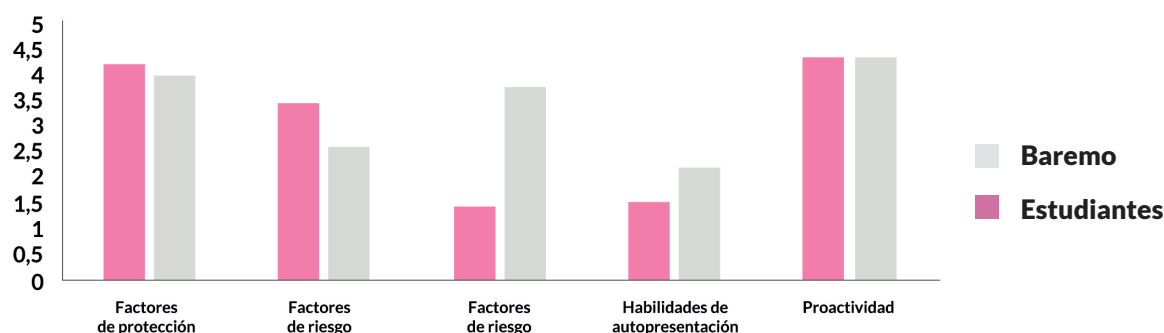
En resumen, y como podemos observar en el gráfico 5, los estudiantes encuestados, aunque cuentan con competencias protectoras de la empleabilidad y capacidad de

aprender e innovar, tendrían que desarrollar conductas que les ayuden a gestionar el tiempo, las tareas, así como formación y experiencia laboral. Junto a ello, también deberían mejorar en aspectos relativos a la búsqueda activa de empleo, autopresentación y control emocional. Este entrenamiento de las competencias que se incluyen en la empleabilidad es parte del desarrollo profesional del graduado y de la planificación y gestión de la carrera laboral. Para ello, las personas pueden utilizar estudios formales (por ejemplo, el caso de estudios de Master) y/o informales (por ejemplo, utilización del Método EAS por medio de itinerarios formativos individualizados).

Tabla 1. Resultados de los análisis descriptivos de la empleabilidad de las personas universitarias

	Media	Mediana	Moda	DT	Máx	Min
Factores de protección	4.18	4.33	4.42	0.58	5.00	2.83
Factores de riesgo	3.45	3.5	3.30	0.53	4.40	2.4
Autopresentación	1.52	1,6	1,6	0.34	2.40	1
Autocontrol	1.35	1.5	1.5	0.68	2.75	1
Proactividad	4.24	4.33	4.67	0.61	5.00	3.00

Gráfico 5. Puntuaciones medias de los factores de empleabilidad en las personas universitarias contrastadas con el baremo poblacional





CONSIDERACIÓN FINAL

La empresa familiar es la estructura económica más numerosa en España. Su cultura y valores la hacen peculiar, al igual que las relaciones laborales que se establecen en su interior. Estas sitúan en primer plano la empleabilidad de sus trabajadores/as. Los resultados obtenidos muestran que los/as estudiantes poseen algunas de las competencias de empleabilidad para la consecución y mantenimiento del empleo que les ayudarían a ser parte del capital social de la empresa familiar. Estas competencias también les ayudarían a sumar y aportar valor a la empresa familiar integrando parte de esos recursos llamados *familiness* que se han asociado al éxito empresarial. Sin embargo, los resultados también nos muestran que queda todavía mucho camino por recorrer. Los resultados presentan la necesidad de reducir las conductas de riesgo en la empleabilidad y aquellas que no ayudan a afrontar con éxito las emociones negativas de los/as estudiantes. También muestran la necesidad de continuar formándose en conductas apropiadas de búsqueda de empleo y de aumentar los procesos de aprender a aprender y de generar innovación, aspectos estos últimos que podemos observar que ya están haciendo. Cabe destacar que los encuestados eran estudiantes de grado/postgrado interesados en trabajar en la empresa familiar y, por lo tanto, ya mostraban una voluntad y disposición de partida para ello, porque se vinculan a actividades de desarrollo de la empleabilidad para las empresas familiares.

Para terminar, no podemos olvidar que estamos en un contexto de trabajo donde la globalización y el desarrollo de las nuevas tecnologías no sólo ha generado grandes retos a los/as trabajadores/as sino también a las empresas. Su supervivencia depende, en parte, del personal que desarrolla en ella su actividad laboral²³ y de su comportamiento en el interior del lugar de trabajo. Sin un comportamiento organizacional flexible y que permita la adaptación a los cambios no es posible el logro de los objetivos organizacionales (financieros y no económicos) y el desarrollo empresarial²⁴. En este contexto social y organizacional, la empleabilidad pasa a ser la clave de la inserción laboral y de los procesos de contratación de trabajadores/as en las empresas familiares²⁵.

²³ Pérez, 2021

²⁴ Briones-Jácome, 2020

²⁵ Botero-Sarassa et al, 2020

REFERENCIAS

- Ariza, J.A. y Fernández, L. (2002). Familiares empleados en la empresa ¿Un factor de competitividad o un obstáculo para el desarrollo? Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/242133837_familiares_empleados_en_la_empresa_un_factor_de_competitividad_o_un_obstaculo_para_el_desarrollo
- Barnett, T. & Kellermanns, F. 2006. Are We Family and Are We Treated as Family? Nonfamily Employees' Perceptions of Justice in the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 837-854.
- Botero-Sarassa, J., Rentería-Pérez, E., Malvezzi, S. (2020). Dinámicas contextuales, recursos individuales y empleabilidad: El caso del profesorado universitario. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 19(1), 1-16. doi: <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol19-issue1-full-text-1741>
- Boxall, P. F. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6(3), 59-75.
- Briones-Jácome, I. E. (2020). Psicología organizacional en tiempos de la pandemia COVID-19. *Dominio de las Ciencias*, 6(2), 26-34.
- Campopiano, G., De Massis, A., Cassia, L. The relationship between motivations and actions in corporate social responsibility: An exploratory study. *International Journal of Business and Society*, 13(3), 391-425.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 249-265.
- Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth and Proactive Stakeholder Engagement: Why Family-Controlled Firms Care More About Their Stakeholders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1153-1173.
- Chrisman, J. J., Chua, J., & Litz, R. 2003. A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 467-472.
- Corral, S.L. y Jiménez-Moreno, J.J. (2017). Diversificación del negocio familiar en un contexto inestable: un marco conceptual desde la perspectiva socioemocional. Paper presentado en la 62ª Conferencia Mundial del ICSB, Buenos Aires, Argentina.
- Dawson, A. (2012). Human capital in family business: Focusing on the individual level. *Journal of Family Business Strategy*, 3, 3-11. doi: 10.1016/j.jfbs.2011.12.001
- Hoy, F., & Sharma, P. (2009). *Entrepreneurial Family Firms*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Gómez-Mejías, L.R.; Takács Haynes, K.; Núñez-Nickel, M.; Jacobson, K. y Moyano-Fuentes (2007). Sociemotional wealth and business risks in family-controlled firms: evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 2(1), 106-137.
- Gottschalg, O., & Zollo, M. (2007). Interest alignment and competitive advantage. *Academy of Management Review*, 32(2), 418-437.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-22.
- Hernández-Calzada, M. A.; Mendoza-Mohén, J.; Salazar-Hernández, B. C. La responsabilidad social en la empresa familiar. *Holos*, 5, 174-185. doi: 10.15628/holos.2016.4805
- Herrera, L.L. y Vázquez, R.L. (2021). Mediación empresarial y coaching en la transformación pacífica de conflictos de empresas familiares. *Revista De la Facultad de Derecho*, 50, 1-19. doi: 10.22187/rfd2021n50a7
- Jiménez, M. y Piña, H. (2011). Capital social en empresas familiares. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16(54), 255-273.
- Llinares, L.I., Zacarés, J.J. y Córdoba, A.I. (2016). Discussing employability: current perspectives and key elements from a bioecological model. *Employee Relations*, 38, 961-974
- Llinares-Insa, L.I., Córdoba-Iñesta, A.I., Zacarés-González, J.J., & González-Navarro, P. (2020). Indicadores de empleabilidad: De la inclusión al desarrollo de las carreras laborales. *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, 36, 365-387. Doi: 10.7203/CIRIEC-JUR.36.17016

- Llinares-Insa, L.I., Córdoba-Iñesta, A.I., & González-Navarro, P. (2020). La empleabilidad a debate: ¿Qué sabemos sobre la empleabilidad como estrategia de cambio social? CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa, 36, 313-363. Doi: 10.7203/CIRIEC-JUR.36.17017
- Lozano, M. (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. Estudios Gerenciales, 74, 49-67.
- Mitchell, R. K., Morse, E. A., & Sharma, P. (2003). The transacting cognitions of nonfamily employees in the family businesses setting. Journal of Business Venturing, 18(4), 533-551.
- Molina, A., Botero Botero, S., y Montoya Monsalve, J. N. (2016). Empresa de Familia: Conceptos y Modelos para su Análisis. Pensamiento y Gestión, 41, 116-149.
- Nava, M., Cuateprotzo, L. y Rodríguez, M.C. (2020). Liderazgo en empresas familiares. Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA, 9 (17), 1-6.
- Nogales, F. (2007). La empresa familiar y los nuevos retos de gestión. Madrid: Fundación EOI.
- Omaña, L. M., y Briceño, M. A. (2013). Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo. Estudios Gerenciales, 229(128), 93-302. doi: 10.1016/j.estger.2013.09.003
- Peña López, J. A., y Sánchez Santos, J. M. (2011). El capital social como recurso de la empresa familiar: La familiness. La Coruña: Netbiblo.
- Pérez, J. C. (2021). Gestión de recursos humanos: teoría y práctica aplicadas a empresas turísticas. Almería: Universidad de Almería.
- Sharma, P., & Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. Entrepreneurship Theory and Practice, 29(1), 13-33.
- Sharma, P., & Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. Entrepreneurship Theory and Practice, 29(1), 13-33.
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. Family Business Review, 18(1), 23-40.



**Càtedra
de Empresa Familiar**
VNIVERSITAT DE VALÈNCIA

@CEF_UV

www.facebook.es/cefuveg

www.cefuv.org