

Las PYMES familiares y no familiares ¿Empresas diferentes?

Jessica Mendoza Moheno, jessica_mendoza@hotmail.com, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Martín Aubert Hernández Calzada, martin@usal.es, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Blanca Cecilia Salazar Hernández, salazar.bc@gmail.com, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

RESUMEN

Este trabajo busca contrastar las diferencias existentes entre las empresas familiares y las no familiares en relación con las variables de planeación estratégica, estructura organizacional, prácticas de recursos humanos, innovación y desempeño, a través de una muestra de 373 pequeñas y medianas empresas. Los resultados reflejan diferencias significativas en los procesos de reclutamiento y selección, la posición tecnológica, las certificaciones ISO, y la innovación en procesos productivos. En el resto de las variables no se obtuvieron diferencias significativas, sin embargo, se presenta un panorama general de la forma en que se gestionan estas empresas.

Palabras clave: Empresas familiares, PyMEs, gestión

ABSTRACT

This study tries to show the existing differences between family owned business, related to variables such as strategic planning, organizational structure, human resources practices, innovation and performance. A sample of 373 small and medium businesses was used. The results show statistical differences in the recruitment and selection process, the technological position, ISO certifications, and innovation in production processes. In the rest of the items no differences were found. A general view of the ways small family-owned businesses is shown.

Key words: Family owned businesses, small and medium businesses, management

I. INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años ha surgido el interés por estudiar a las empresas familiares, debido a que presentan atributos particulares que se considera les proveen ciertas ventajas competitivas, al estar más orientadas al consumidor, más enfocadas a la calidad y más activas dentro de las comunidades (Ibrahim, Angelidis y Parsa, 2008).

Aldrich y Cliff (2003) sostienen que cada negocio es un poco familiar y cada familia es un poco negocio, toda empresa tiene un nivel de influencia de la familia, sin embargo las características que distinguen a las empresas familiares de aquellas que no lo son, radica en las peculiaridades relacionadas con la propiedad, el control y la gestión (Maseda, Iturralde y Arosa, 2009), así como la voluntad de estabilidad y perdurabilidad ante adversidades económicas. Un aspecto relevante es que el nombre de la familia que suele acompañar a la denominación de estas empresas determina un compromiso personal (Bigné, 1999).

En el mundo la mayoría de las empresas son familiares, se calcula que entre el 65% y el 85% de las empresas en los países desarrollados son familiares, así en los Estados Unidos representan el 85%, en Austria el 83%, en Alemania el 82%, en Bélgica el 69% y en Finlandia el 63% (Bigné, 1999). En América Latina se desconoce la

cifra exacta de empresas familiares, sin embargo, se estima que entre el 90 y 95% de las empresas son familiares (Belausteguigoitia, 2003). Mundialmente, los negocios familiares emplean a la mitad de la fuerza laboral y generan más de la mitad del producto interno bruto (Morck y Yeung, 2003), existiendo una creciente preocupación del rol crucial de la creación de nuevos empleos y el desarrollo económico aportados por estas empresas (Ibrahim, Angelidis y Parsa, 2008).

De acuerdo con Chrisman, Chua y Sharma (2005), los negocios familiares son únicos, como consecuencia del involucramiento de los miembros de la familia en la propiedad, la gestión y la potencial transferencia generacional. Se considera que cada cierto tiempo (30-35 años) se produce un relevo generacional en este tipo de empresas, que permite diferenciar la generación en la que se encuentra. Se estima que el 30% de las empresas familiares sobrevive a la segunda generación y únicamente el 13% a la tercera (Ward, 1994).

Nuestro interés se centra en tratar de distinguir ciertas particularidades de estas empresas, de las que se considera que no son familiares. Galve (2002) señala que el solapamiento institucional entre la familia y la empresa genera conflictos específicos en la empresa familiar.

En esta investigación participó una muestra de 373 micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs), de las cuales el 76% son consideradas como familiares. El objetivo que pretendemos alcanzar es contrastar las posibles diferencias entre las empresas familiares y no familiares, analizando variables que miden la planeación estratégica, la estructura organizacional, las prácticas de recursos humanos, la innovación y el desempeño. El trabajo está organizado como sigue. En el siguiente apartado se presenta el marco teórico que sustenta esta investigación, incluyendo la caracterización de las empresas familiares y las diferencias que se han encontrado en la literatura. A continuación, se expone la metodología utilizada, incluyendo las hipótesis a testar. Los resultados son analizados en el cuarto apartado. En el quinto apartado se lleva a cabo una discusión de los resultados y finalmente se exponen las conclusiones a las que se arribó.

II. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Las empresas familiares han sido definidas a partir de diferentes criterios. En las conceptualizaciones de las empresas familiares son tres los factores reiterantes en la mayoría de ellas: a) la propiedad, entendida cuando la mayor parte del capital está concentrada en la familia, b) el poder, manifestado en la vida laboral que dedican los miembros de la familia en la empresa y c) la continuidad, reflejada por el deseo de permanencia de la empresa, a través de las diferentes generaciones de la familia.

Sanker y Astrachan (1996) definen las empresas familiares en tres grupos. El primero se refiere a una definición amplia, que considera el control sobre las decisiones estratégicas por parte de la familia, como único requisito para considerar a una empresa como familiar. El segundo grupo se orienta a una definición intermedia, que considera empresa familiar a aquellas en las que el control de las decisiones estratégicas es requisito esencial, así como la participación directa en las estrategias y la gestión por parte de la familia. Finalmente el último grupo incluye a las definiciones de tipo restrictivo, al incluir los siguientes elementos: la existencia de varias generaciones de la familia que tienen el control y una presencia activa en la empresa, la participación intensa en

la dirección y ejecución, así como el monopolio de la propiedad y el control. Para esta investigación se tomó la definición amplia, considerando como requisito para ser empresa familiar que más del 50% del capital estuviera en manos de los miembros familiares.

En la literatura se encuentran investigaciones que distinguen características de las empresas familiares, sin embargo, la mayoría se han enfocado a las grandes empresas. En el presente trabajo buscamos describir las posibles diferencias en variables tales como la planeación estratégica, la estructura organizacional, las prácticas de recursos humanos, la innovación y el desempeño, entre las PyMEs familiares.

Planeación estratégica

Una importante distinción entre los diferentes tipos de empresas familiares y las no familiares, es la forma en que la estrategia es formulada e implementada (Chrisman, Steier y Chua, 2008), donde la propiedad de la familia y el control sobre las empresas familiares, tienden a desarrollar negocios orientados al largo plazo (Westhead y Howorth, 2006), esto derivado de la intención de continuidad y permanencia que presentan los fundadores de la empresa familiar. Sin embargo, la actitud frente al riesgo de las empresas familiares es de tipo conservadora, manifestando una aversión al riesgo (Fernández y Nieto, 2002).

Estudios anteriores han demostrado que las PyMEs llevan a cabo una planeación tomando como base las ventas realizadas, lo que limita su crecimiento (Hernández y Mendoza, 2003). Por otro lado, se ha argumentado que la planeación del negocio lleva a un mejor desempeño financiero (Ibrahim, Angelidis y Parsa, 2004). En el mismo sentido, se ha hecho énfasis en la planeación formalizada, que involucra planes escritos, habiendo comprobado que cuando se tienen planes formales, se obtiene un crecimiento mayor en las ventas que cuando se lleva a cabo una planeación informal (Rue e Ibrahim, 1998). En el caso de las PyMEs, la planeación suele ser a corto plazo y en muchos casos es de manera informal (Hernández y Mendoza, 2006).

A partir de lo anterior, formulamos la siguiente hipótesis:

H₁: Las empresas familiares desarrollan planes formales con mayor frecuencia que las empresas no familiares.

Estructura organizacional

En la actualidad, las empresas se ven en la necesidad de cambiar sus estrategias de crecimiento y rediseñar sus estructuras organizacionales (Sánchez, Galán y Suárez, 2006). La estructura organizacional se refiere a las relaciones oficiales y la documentación de ello (Mintzberg, 1979). En el caso de las PyMEs, la estructura organizacional suele ser muy sencilla y tiende a formalizarse a medida que crece la empresa, existiendo una correlación positiva entre las variables tamaño, formalización, complejidad y descentralización, de tal forma que el tamaño posee una influencia sobre la estructura, que se manifiesta en los mecanismos de coordinación (Fernández, 1986).

Se suele considerar que las empresas familiares de tamaño pequeño no están profesionalizadas, siendo una de las causas de su desaparición. Así mismo, se considera que un número considerable de empresas llega a desaparecer

por causas estructurales, además de que este tipo de empresas se caracteriza por una estructura organizacional confusa (Rodríguez Fornós, 2008), por lo tanto, nuestra segunda hipótesis plantea lo que sigue:

H₂: Las empresas familiares tienen una estructura organizacional menos definida que las empresas no familiares.

Prácticas de recursos humanos

Se considera que el éxito de las PyMEs está significativamente influenciada por ciertas prácticas de recursos humanos (Carrasco y Rubio, 2007), sin embargo, en muchos casos, los directivos de este tipo de empresas carecen de conocimientos técnicos y formalizados, siendo la intuición la guía para aplicar las prácticas de recursos humanos (Wittke, Astegui, González, Leopoldo, Martucci, Montero, Pérez y Osta, 2004), donde los pequeños empresarios otorgan poca importancia a la aplicación de prácticas de recursos humanos como medio de control y motivación de los empleados (Mendoza y Hernández, 2008), que permitan su permanencia y la reducción de las tasas de rotación.

En general, las prácticas de recursos humanos utilizadas en las empresas familiares, no cambian de las que se aplican en empresas de otro tipo, aunque Rodríguez Fornós (2008) señala que no suelen llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección cuando se ven en la necesidad de elegir un directivo que no sea miembro de la familia, derivado del miedo a perder el control de la empresa. Por otra parte, se ha demostrado que las PYMES familiares competitivas, desarrollan procesos de contratación formalizados y rigurosos y tienen presente la cultura organizacional como factor relevante a la hora de elegir a un nuevo candidato (Carrasco y Rubio, 2007).

Específicamente en lo que se refiere a la formación, las empresas familiares suelen dar un tratamiento diferente a los miembros familiares, así como las políticas de evaluación del rendimiento se basan más en una relación informal y de confianza con los trabajadores (Rodríguez Fornós, 2008).

Nuestra tercera hipótesis queda formulada como sigue:

H₃: Las empresas familiares suelen utilizar las prácticas de recursos humanos en menor medida que las empresas no familiares.

Innovación

La innovación es el resultado de un proceso dinámico en una organización que involucra factores internos y externos (Tiwiri y Buse, 2007), considerada como un conductor para generar ventajas competitivas sustentables en la actualidad (Nieto y Santamaría, 2010). En los últimos años, la innovación se ha convertido en una necesidad para las empresas, ya que aquellas que no lleguen a innovar sus procesos, productos y la misma gestión, pueden llegar a sucumbir.

Suárez y Martín (2008) afirman que la innovación es más factible en la PYME, ya que ésta puede capitalizar sus características naturales de enorme flexibilidad y sencillez, para brindar ágil respuesta a iniciativas e ideas del personal que propongan cambios para mejorar los procesos, los productos y la gestión.

Específicamente en el caso de las empresas familiares, en un estudio llevado a cabo por Craig y Dibrell (2006), los autores lograron demostrar que las empresas familiares tienden a involucrarse con mayor frecuencia en prácticas ambientales, que las empresas no familiares. En el mismo sentido, Gallo (2004) apunta que las empresas familiares han demostrado una mayor responsabilidad social, que las empresas no familiares.

En la misma línea, estudios realizados en empresas familiares relacionados con la cultura organizacional han puesto de manifiesto que los gerentes de empresas familiares tienden a comprometerse en menor medida hacia la innovación radical, que las empresas no familiares, a causa de la cultura organizacional orientada a la aversión al riesgo (Naldi, Nordqvist, Sjoberg y Wiklund, 2007), ya que las empresas familiares suelen arriesgarse en menor medida, debido al control y la propiedad en los que la familia está involucrada.

A partir de lo anterior, planteamos las siguientes dos hipótesis:

H₄: Las empresas familiares tienen certificaciones en mayor medida que las empresas no familiares.

H₅: Las empresas familiares desarrollan una menor innovación que las empresas no familiares.

Desempeño

En los últimos años ha existido un debate interesante sobre las diferencias en el desempeño entre las empresas familiares y no familiares, algunas de ellas defienden que las familiares suelen tener un mejor desempeño, como el estudio llevado a cabo por Dailiy y Dollinger (1993) en el cual obtienen evidencia empírica de que las empresas familiares tienen mayor crecimiento en las ventas, siendo mejor el desempeño percibido. Por su parte, Kang (2002) logró demostrar que las empresas familiares obtienen un mejor desempeño económico. Existe la idea de que las empresas familiares tienen un mejor desempeño, derivado principalmente de las potenciales ventajas competitivas ganadas (Burkart, Panunzi y Schleifer, 2002), así como de la perspectiva a largo plazo que conlleva el involucramiento de la familia (Chami y Fullenkamp, 1997). En contraparte, se tiene también la creencia contraria, debido a que son gestionadas en forma no profesional, practican el nepotismo y son vulnerables al atrincheramiento (Lansberg, Perrow y Rogolsky, 1988), entendido éste último como el sentido de protección a la empresa familiar.

En un estudio llevado a cabo por Ensley y Pearson (2005), se encontró que los equipos de la alta dirección se desempeñaban mejor, mientras que los resultados de los directivos de las empresas no familiares eran peores.

La perspectiva de los recursos (Barney, 1991) ha sido utilizada para explicar las diferencias entre estas empresas, determinando que el desempeño se ve afectado, no sólo por el nivel y la naturaleza de los recursos, sino de acuerdo a su utilización y explotación. En la presente investigación se tomó la propuesta de Quinn y Rohrbaugh (1983) para la medición del desempeño.

Lo anterior nos hace plantear la siguiente hipótesis:

H₆: Las empresas familiares presentan un desempeño mayor que las empresas no familiares.

III. ANÁLISIS EMPÍRICO

El objetivo de esta investigación es contrastar las diferencias existentes entre las empresas familiares y las no familiares en relación con las variables de planeación estratégica, estructura organizacional, prácticas de recursos humanos, innovación y desempeño. Para ello, participó una muestra constituida por un total de 373 empresas pequeñas y medianas, de las cuales el 76.2% son de tipo familiar. La base para la determinación a una empresa como familiar, fue la característica de propiedad de las empresas, mediante la consideración del porcentaje de capital, de tal forma que si más del 50% del capital está concentrado en la familia, entonces la empresa se clasifica como familiar.

Se aplicó un cuestionario de 31 ítems elaborado por la red GAEDPYME (Grupo Interuniversitario de Investigación y Análisis Estratégico para el Desarrollo de la Pyme) dirigido al dueño o gerente propietario de las empresas. El instrumento está organizado en cuatro bloques: el primero incluye datos sociodemográficos de la empresa y el gerente, el segundo cuestiona aspectos sobre la dirección, el tercer bloque toma en cuenta aspectos organizativos y de gestión de recursos humanos y el cuarto se refiere a aspectos generales, relacionados con la tecnología, innovación, medios informáticos, calidad y aspectos contables y financieros.

Para el análisis estadístico se utilizó el paquete estadístico SPSS en su versión 12.0 y se aplicaron porcentajes, medias, análisis de la varianza y la prueba *t-student*.

IV. RESULTADOS

Referente a las características de la muestra, destacamos que el 76% son familiares. La antigüedad de las empresas familiares participantes en la investigación es en promedio de 16 años y el número de empleados varía de entre 5 a 90, siendo la media de 25, por lo que podemos considerar que la gran mayoría son de tamaño pequeño. El 56.7% está integrada en una sociedad mercantil. El promedio de edad del director general de las empresas familiares es de 46 años, y el 59.9% tiene estudios superiores.

Al tratar de determinar las diferencias significativas en las medias de las variables tomadas en cuenta en la investigación, observamos pocas diferencias, tal como resume a continuación la tabla 1.

Tal como se presenta en la tabla 1, en relación con la planeación estratégica llevada a cabo entre las empresas familiares y las no familiares, no se presentan diferencias significativas. Los resultados reflejan la escasa importancia que los empresarios de las PYMES brindan a la planeación estratégica formal, en el caso de las empresas familiares, únicamente el 47.6% lleva a cabo una planeación formal.

Tabla 1. Pruebas de diferencias de medias

Planeación estratégica			
Variables	Empresas familiares	Empresas no familiares	Nivel de significancia
Realiza plan estratégico	.48	.53	.309
Estructura organizacional			
Dpto. de comercialización/ventas	.62	.70	.872
Dpto. de producción	.55	.54	.987
Dpto. de finanzas/contabilidad	.62	.70	.120
Dpto. de recursos humanos	.36	.42	.290
Dpto. de I+D	.16	.21	.300
Recursos humanos			
Reclutamiento y selección de personal	.75	.85	.021
Evaluación del desempeño	.79	.84	.279
Capacitación del personal	.79	.80	.836
Promoción de personal	.58	.68	.069
Programa de incentivos	.76	.71	.366
Innovación			
Posición tecnológica	2.23	1.96	.005
Certificación ISO o equivalente	2.66	2.45	.016
Aplicación de innovación			
Innovación en procesos productivos	.69	.51	.016
Innovación en productos/servicios	.83	.80	.003
Innovación en administración	.71	.68	.480
Importancia brindada a la innovación			
Importancia brindada a la innovación en procesos productivos	4.48	4.60	.324
Importancia brindada a la innovación en Productos/servicios	4.51	4.51	.958
Importancia brindada a la innovación en administración	4.37	4.52	.132
Desempeño			
Desarrollo de nuevos productos/servicios	4.01	4.27	.058
Precio inferior a la competencia de productos/servicios	3.74	3.75	.914
Acceso a nuevos mercados	3.94	3.90	.802
Calidad del producto/servicio	4.70	4.69	.895
Flexibilidad del proceso productivo o comercial	4.08	4.02	.571
Esfuerzo en I+D	3.61	3.77	.269
Preparación y formación del personal	3.54	3.51	.853
Proceso tecnológico con tecnologías flexibles e innovadoras	4.16	4.33	.164
Servicio al cliente	4.70	4.83	.075
Habilidades y esfuerzos en mercadotecnia	3.78	3.79	.933
Reputación/imagen de la empresa	4.64	4.75	.147

En relación con la estructura organizacional, tampoco se registran diferencias significativas entre las empresas familiares y las no familiares, aunque se puede observar que las segundas suelen tener una estructura organizacional ligeramente más definida, al presentar valores superiores. Algunos autores han definido la estructura organizacional de las empresas familiares como peculiar, derivado de las necesidades de crear puestos para la familia. Cabe destacar que los departamentos con menor frecuencia encontrados en esta investigación son el departamento de recursos humanos y el de investigación y desarrollo.

En la dimensión recursos humanos, únicamente se presentaron diferencias significativas en la variable reclutamiento y selección, a favor de las empresas no familiares ($F=21.749$, $p=.000$), quienes suelen mostrar una mayor preocupación al momento de contratar a un nuevo miembro de la empresa. En el resto de las variables no se presentaron diferencias significativas. Así mismo, la evaluación del desempeño y la formación son las prácticas de recursos humanos que con mayor frecuencia aplican las PyMEs familiares, mientras que la promoción de personal es la práctica menos utilizada.

Referente a la innovación, se presentan diferencias significativas a favor de las empresas familiares en la posición tecnológica que consideran tener con respecto a la competencia ($F=3.920$, $p=.048$), donde el 44.5% afirma tener una buena posición tecnológica con respecto a su competencia, el 29.5% la considera sostenible, el 19.4% fuerte y el 6.6% débil.

En la certificación ISO, de igual manera se presentan diferencias significativas ($F=19.474$, $p=.000$), a favor de las empresas familiares, sin embargo, únicamente el 9.1% afirma tener alguna certificación ISO, mientras que el 16% se encuentra en proceso de obtenerla.

Así mismo se observa que las empresas familiares presentan una ventaja respecto a las no familiares en la innovación en procesos productivos ($F=16.245$, $p=.000$). Sin embargo, en el caso de la innovación en productos/servicios, así como la innovación en administración, no se registran diferencias significativas.

Relacionado con la consideración por parte de los encuestados de la importancia que brindan a la innovación en procesos productivos, en productos y servicios y en la administración, no se registran diferencias significativas en ninguno de los tres tipos de innovación.

Finalmente, en lo relativo al desempeño, los resultados no reflejan diferencias significativas.

V. DISCUSIÓN

Las empresas familiares suelen distinguirse de las no familiares por la utilización de diversas prácticas, sin embargo en esta investigación observamos mínimas diferencias significativas entre ellas.

Las empresas familiares y las no familiares no se distinguen en la forma en que llevan a cabo la planeación. Tradicionalmente, las PyMEs suelen tener planes a corto plazo, y no siempre están formalizados. En este caso,

nuestra primera hipótesis (**H₁**) no puede ser sustentada, al demostrar que no existen diferencias en las formas de planeación entre las empresas.

Nuestra segunda hipótesis (**H₂**) queda también rechazada, al no presentarse diferencias significativas. En la estructura de las organizaciones, los resultados reflejan que un número importante de las PyMEs participantes no tiene departamentos en su estructura, siendo el departamento de recursos humanos el que con menor frecuencia suelen incluir en su estructura, lo que permite deducir que las prácticas de recursos humanos suelen estar desarrolladas por una sola persona, pudiendo ser el propietario, comprobando que la promoción de personal es la práctica menos utilizada por las empresas familiares, lo que se explica en las PyMEs, donde los puestos de mayor nivel jerárquico son ocupados por miembros de la propia familia.

Nuestra tercera hipótesis (**H₃**) plantea que la aplicación de prácticas de recursos humanos se da en mayor medida en las empresas familiares, la cual queda rechazada, al no presentarse diferencias significativas, salvo en el caso de la práctica de reclutamiento y selección, donde las empresas no familiares suelen aplicarla en mayor medida. Este resultado coincide con lo expuesto por Rodríguez Fornós (2008), quien plantea que las empresas familiares no desarrollan procesos de reclutamiento y selección, salvo en el caso de los puestos directivos ocupados por la familia.

Para el caso de las certificaciones, las diferencias significativas fueron a favor de las empresas familiares, quienes resultan ser las que obtienen en mayor medida certificaciones ISO, quedando así aceptada nuestra cuarta hipótesis (**H₄**), coincidiendo con lo planteado por Huang, Ding y Kao (2009), al afirmar que las empresas familiares suelen involucrarse en la certificación en prácticas relacionadas con del medio ambiente.

Las empresas familiares afirman desarrollar en mayor medida innovaciones en los procesos productivos, presentado diferencias significativas, sin embargo, no se registraron diferencias significativas en la innovación en productos y servicios, ni en la administración, por lo que nuestra quinta hipótesis (**H₅**), queda aceptada parcialmente.

Nuestra sexta hipótesis (**H₆**) no pudo llegar a aceptarse, al no registrarse diferencias significativas en ninguna de las variables que miden el desempeño.

CONCLUSIONES

La empresa familiar posee características que la hacen única, al presentar una relación estrecha la familia y la empresa. Por ello, es necesario mejorar los conocimientos sobre estas empresas y proponer herramientas que eviten su mortandad, logrando así su permanencia a través del tiempo y las distintas generaciones.

La literatura ha presentado la existencia de diferencias en la gestión de las empresas familiares, sin embargo, los estudios han sido realizados en las grandes empresas. El análisis realizado en esta investigación fue enfocado a PYMES e indica que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las empresas familiares y las que no lo son, excepto por el reclutamiento y selección, la posición tecnológica, la certificación ISO y la

innovación en los procesos productivos, lo que nos lleva a afirmar que la gestión en estas empresas difiere en algunos aspectos con las empresas no familiares. Se aporta evidencia empírica de que las empresas familiares se interesan más en adquirir algún tipo de certificación que avale la calidad de las empresas y sus productos o servicios.

Es necesario que las empresas familiares pongan mayor atención en la planeación formal, ya que la carencia de ésta, así como la limitación en tiempo, puede llegar a verse reflejada en los resultados. Guizar (2008) argumenta que en la planeación estratégica de las empresas familiares, debe existir una participación conjunta entre los miembros de la familia, los principales directivos de la empresa, de tal forma que ambas partes se comprometan a llevarla a cabo como un proceso continuo.

Aún cuando las empresas tienen un tamaño pequeño, es importante que comiencen a dar una mayor importancia a la estructura organizacional que favorezca mejores formas de trabajo y canales de comunicación. En este sentido, Fernández y Nieto (2008) afirman que esta debilidad está asociada con la baja profesionalización que se puede encontrar en estas empresas, para atraer directivos profesionales cualificados, aunado a la dificultad de poder llevar a cabo una carrera profesional plena en competencia con los miembros de la familia.

Este trabajo contribuye a la investigación de las empresas familiares, que aún cuando no se llegaron a reflejar importantes diferencias significativas, presenta un panorama general de la forma en que se gestionan las PyMEs familiares, teniendo implicaciones para los propietarios y directivos de las empresas familiares.

La principal limitación de este trabajo está en la clasificación elegida para considerar una empresa como familiar, pues únicamente se tomó como base la propiedad, dejando de lado el control y la participación intensa en la dirección, tomando en cuenta la definición restrictiva.

Como futuras líneas de investigación está el proceso de sucesión en estas empresas y los conflictos a los que se enfrentan las empresas familiares, relacionados con el gobierno de las mismas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aldrich, H.E. y Cliff, J.E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18, 573-596.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Belausteguigoitia Rius, I. (2003). *Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill.

Bigné Alcañiz, E. (1999). *La empresa familiar. Retos de futuro*. Valencia: Generalitat Valenciana.

Burkart, M., Panunzi, F. y Schleifer, A. (2002). *Family firms*. Harvard University.

Carrasco Hernández, J.A. y Rubio Bañón, A. (2007). Análisis de las prácticas de recursos humanos en las PYMES familiares de éxito. *Revista de Empresa*, 22, 20-34.

Chami, R. y Fullenkamp, C. (1997). The market value of family values. *Cato Journal*, 16(3), 339-352.

- Chrisman, J.J., Chua, J.H. y Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 555-575.
- Chrisman, J.J., y Steier, L.P. y Chua, J.H. (2008). Toward a theoretical basis for understanding the dynamics of strategic performance in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 935-947.
- Craig, J. y Dibrell, C. (2006). The natural environment, innovation, and firm performance: A comparative study. *Family Business Review*, 19(4), 275-288.
- Daily, C.M. y Dollinger, M.J. (1993). Alternative methodologies for indentifying family versus non-family-managed businesses. *Journal of Small Business Management*, 31(2), 79-90.
- Ensley, M.D. y Pearson, A.W. (2005). An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: cohesion, conflict, potency and consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 267-284.
- Fernández, A. (1986). La estructura organizativa: Un análisis contingente. *Investigaciones Económicas*, X(83), 467-482.
- Fernández, Z. y Nieto, M.J. (2002). La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar. *Series de Economía de Empresa*, Documento de Trabajo 02-18(11), 1-26.
- Gallo, M.A. (2004). The family business and its social responsibilities. *Family Business Review*, 17(2), 135-149.
- Galve, C. (2002). Propiedad y gobierno: La empresa familiar. *Ekonomiaz* 50(2), 158-181.
- Guizar Montufar, R. (2008). ¿Empresas familiares emprendedoras en México? *CONCYTEG*, 33(3), 3.13.
- Hernández, M. y Mendoza, J. (2006). Cultura organizacional, el caso de las empresas hidalguenses. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 2(3), 137-162.
- Huang, Y., Ding, H. y Kao, M. (2009). Salient stakeholder voices: Family business and green innovation adoption. *Journal of Management & Organization*, 15, 309-326.
- Ibrahim, N.A., Angelidis, J.P. y Parsa, F. (2004). The status of planning in small businesses. *American Business Review*, 22(2), 52-60.
- Ibrahim, N.A., Angelidis, J.P. y Parsa, F. (2008). Strategic management of family businesses: Current findings and directions for future research. *International Journal of Management*, 25(1), 95-110.
- Kang, D.L. (2002). Family ownership and performance in public corporations: study of the US Fortune 200 1982-1994. *Harvard Business School*, working paper number 049.
- Lansberg, I., Perrow, E.L. y Rogolsky, S. (1988). Family business as an emerging field. *Family Business Review*, 1, 1-6.
- Maseda García, A., Iturralde Jainaga, T. y Arosa de la Torre, B. (2009). Situación de la empresa familiar en el territorio histórico de Bizkaia. Ponencia presentada al XXIII Congreso Anual y XIX Hispano Francés de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM), Sevilla, España: ESIC.
- Mendoza Moheno, J. y Hernández Calzada, M.A. (2008). Las prácticas de recursos humanos y su relación con el desempeño percibido de las pequeñas empresas. *Revista Forum Empresarial*, 13(2), 21-43.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Morck, R. y Yeung, B. (2003). Agency problems in large family Business groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 367-382.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K. and Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1), 33-47,

- Nieto, M.J. y Santamaría, L. (2010). Technological collaboration: Bridging the innovative gap between small and large firms. *Journal of Small Business Management*, 48(1), 44-69.
- Quinn, R.E. y Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Rue, L.W. y Ibrahim, N.A. (1998). The relationship between planning sophistication and performance in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 36(4), 24-32.
- Rutherford, M.W., Kuratko, D.F. y Holt, D.T. (2008). Examining the link between “familiness” and performance: Can the F-PEC untangle the family business theory Jungle? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1089-1109.
- Rodríguez Fornós, G. (2008). Los recursos humanos en la empresa familiar. Universitat Oliba CEU. Documento extraído el 9 de enero de 2010 de <http://www.recercat.net/handle/2072/13827>
- Sánchez, M.J., Galán, J.I. y Suárez, I. (2006). Evolución de la estrategia y la estructura de la gran empresa española: Análisis comparado con la evidencia europea. *Universia Review*, 3, 22-35.
- Tiwiri, R. y Buse, S. (2007). Barriers to innovation in SME's; Can the internationalization of R&D mitigate their effects? Ponencia presentada en el *First European Conference on Knowledge for Growth: Role and Dynamics of Corporate R&D*, Sevilla, España.
- Ward, J.L. (1994). *Cómo desarrollar la empresa familiar*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Westhead, P. y Howorth, C. (2006). Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives. *Family Business Review*, 19(4), 301-316.
- Wittke, T., Astegui, V., González, D., Leopold, L., Martucci, M., Montero, R., Pérez, G. y Osta, A. (2004). *Elaboración de estrategias para el fortalecimiento de la gestión de recursos humanos y del desempeño económico financiero en micro y pequeñas empresas*. <http://www.psico.edu.uy/academic/laboral/Plan%20APTO%202007-2008.pdf>. (Consultado el 11 de noviembre de 2007)