

5 |

DISCUSIÓN

5. DISCUSIÓN

5.1 LOS VALORES Y LOS ANTECEDENTES DE LOS FUNDADORES

Rockeach (1973) señalaba que los valores se manifiestan en distintos grados para cada individuo, produciéndose una concentración en los que se pueden considerar fundamentales. En nuestro estudio identificamos 41 valores que los fundadores consideran fundamentales, pero con una jerarquía o sistema que varía para cada caso en relación con las frecuencias. Es decir, al estudiar a fundadores de EF nos encontramos que existe heterogeneidad en sus valores.

Lo primero que se evidencia es que su condición de fundadores de empresas familiares se refleja en su sistema de valores mediante la combinación de los dos ámbitos o subsistemas: la empresa y la familia. Por un lado aparecen los valores que hacen una referencia directa a su papel de fundador de una organización y que en distintos grados coinciden con los señalados por la literatura sobre la función empresarial. Por otro, su condición como fundadores en un contexto de EF que según los casos consideran tanto o más importante que su condición de fundador. Así el segundo valor de mayor frecuencia es la *orientación a la familia* que indica que el fundador toma decisiones en el ámbito empresarial condicionadas por el ámbito familiar.

Este aspecto es interesante puesto que hasta la fecha los estudios previos sobre fundadores no habían tomado en consideración la posibilidad de que el ámbito familiar estableciese alguna diferencia en los valores. Probablemente la elección del marco conceptual y la metodología a utilizar en el estudio condicionan claramente la obtención de los resultados de la investigación: si el contexto familiar no forma parte del marco conceptual y la investigación toma como base unas afirmaciones propuestas a los empresarios por los mismos investigadores, es difícil que surjan nuevas opciones (Rosenthal, 1969). Por ello, un enfoque fenomenológico¹ cobra una especial relevancia aunque solamente se tome como base para un posterior análisis cuantitativo de los datos (Hofstede et al. , 1990). De este modo, el listado final de valores recoge los dos ámbitos

¹ Obtener de los entrevistados con sus propias palabras, la identificación y la explicación de sus valores. Para ello es muy importante que el protocolo de la entrevista no induzca al entrevistado.

de actuación del fundador junto con los valores que hemos denominado psicosociales (ver tabla 4.2 del capítulo anterior).

Si analizamos los más frecuentes surgen: *trabajo duro*, que implica que el fundador dedica el tiempo y el esfuerzo que se requiera para alcanzar sus objetivos; *Crecimiento*, que supone la intención constante de desarrollar la o las organizaciones tanto en el ámbito territorial como de actividad; y la *ambición* o deseo ardiente de conseguir algo. Estos valores junto con la *determinación* concuerdan con los que identificaron previamente como propios de los empresarios Kotey (1995), Schumpeter (1934), y Casson (1992). El *Control Interno* triplica en frecuencia al *Control externo* lo cual concuerda con la hipótesis de que los individuos con control interno confían en su capacidad de alcanzar sus metas (Veciana, 1989:24). Sin embargo, la necesidad de independencia, muy relevante en la literatura, (Collins y Moore 1964; Hornaday y Aboud, 1971), en nuestro caso codificada como *Autonomía*, no aparece entre las mayores frecuencias.

Por lo que respecta al riesgo, los fundadores se manifiestan poco proclives, así, la *aversión al riesgo* es más frecuente que la *propensión al riesgo*. Sin embargo, esta *aversión al riesgo* tiene más que ver con la asunción de un riesgo moderado por parte de los fundadores (Veciana, 1989), un riesgo que son capaces de manejar tal y como declaraban en las entrevistas, lo que a su vez guardaría una coherencia con la frecuencia que alcanza el *control interno*, un aspecto frecuentemente señalado en la literatura (Atkinson, 1957; McClelland, 1961; Shapero, 1975; Stevenson, 1985).

La *Seriedad*, el *rigor*, el *altruismo*, la *honestidad* y la *orientación ética* se consideran un medio de apoyo de la reputación y las relaciones con sus empleados, que ya Bird (1989) identificaba como clave no solamente para la creación y supervivencia sino también para el crecimiento de las organizaciones en una *orientación a largo plazo* que comparten los fundadores de la muestra.

En consecuencia, tal y como la teoría predecía los valores están presentes en los distintos fundadores, pero no en la misma proporción. Por ello se ha examinado si existen diferencias en función del número de fundadores: único o equipo fundacional (siempre familiar en la muestra). Los fundadores únicos presentan un cierto equilibrio entre los valores del ámbito familiar y los de la empresa, aunque con un ligero predominio de los primeros. Por su parte, en los miembros de un equipo fundacional predominan los valores del ámbito de la empresa frente a los de orientación a la familia. Si tenemos en cuenta si el fundador ha creado una única organización o varias,

comprobamos que en los primeros predominan los valores del ámbito familiar y en los segundos los de la empresa.

Las diferentes combinaciones de valores que muestran los fundadores nos evidenciaron la necesidad de intentar identificar la estructura subyacente en los datos. Los estudios sobre los valores sugieren la existencia de dos dimensiones. Lo que Rockeach (1973) denomina valores terminales y valores instrumentales y que Hall (1973) clasifica en valores meta y valores medio. Nosotros hemos encontrado que los 41 valores se pueden asociar, al menos, a dos dimensiones: la *dimensión empresarial* y la *psicosocial*. Estas dos dimensiones recogen la dicotomía que habían señalado los autores anteriormente mencionados, aunque, los resultados del análisis multivariante nos sugieren la posible existencia de una tercera dimensión.

La *dimensión empresarial* es la primera y la que aporta una mejor capacidad explicativa; recoge los valores que se asocian, por un lado, a la orientación a la empresa o empresa como fin, y, por otro, la orientación a la familia o empresa como medio. La *dimensión psicosocial*, comprende los valores que expresan la manera en que el fundador piensa alcanzar sus objetivos: ya sea a través de la realización personal, de forma individual, o mediante un enfoque más interpersonal o de orientación al grupo.

De este modo las dos dimensiones nos señalan para cada caso, los valores psicosociales y los empresariales, algo que hasta ahora no se había contemplado conjuntamente, ya que en el estudio de los empresarios los distintos autores o bien se referían al ámbito empresarial o bien se apuntaba alguna característica psicológica o social a modo de complemento. La existencia de estas dos dimensiones permite que cada fundador de la muestra tenga una jerarquía de valores concreta y diferente de la de los demás, presentándose valores contradictorios, no sólo entre distintos fundadores (Enz et al., 1990), sino también dentro de la jerarquía de valores propia de cada fundador (Baum et al., 1993; Chow y Tsang, 1994; Erez y Earley, 1993; Hofstede y Bond, 1988).

5.1.2 TAXONOMÍA DE LOS FUNDADORES

Corroboramos la existencia de diferencias entre los fundadores con relación a sus valores. Esta evidencia está recogida en la literatura mediante el intento de diversos autores de clasificar la heterogeneidad a través de tipologías que en gran parte responden al enfoque de los rasgos. Sin embargo, los rasgos (psicológicos), a diferencia de los valores, no comprenden por un lado la vertiente social y, por otro, suponen un

reflejo de la personalidad del individuo que podría ser replanteada a través de la modificación de sus valores.

No tenemos conocimiento que hasta la fecha se haya formulado alguna dentro del contexto de la empresa familiar, a lo sumo se identifican a los fundadores de la muestra cuyas empresas se pudieran considerar familiares (Donckels y Fröhlich, 1991) o integran en un tipo concreto de empresarios características consideradas como familiares (Lafuente, Salas y Pérez, 1985). De este modo y desde el trabajo pionero de Smith (1967) se establecen relaciones entre tipos de empresarios y de empresas, pero que en el contexto de la Empresa Familiar, al no tener en cuenta el efecto intermedio que puede jugar la familia en este binomio, la interpretación de las tipologías resultantes puede ser poco útil y contener un cierto sesgo.

Los fundadores de la muestra se sitúan en diferentes posiciones en el espacio de sus valores, lo que nos ha permitido establecer una taxonomía con cuatro grupos. La denominación de los grupos refleja no sólo la composición de los valores más característicos de cada uno de ellos, sino también los antecedentes y las características de su actuación en los ámbitos empresarial y familiar que se obtuvieron en el análisis. Para ello, identificamos los grupos de fundadores basados en sus valores y estudiamos sus antecedentes y, posteriormente, analizamos sus consecuencias en los ámbitos empresarial y familiar. Sin embargo, y aunque distintos valores caracterizan a cada uno de los grupos, todos los fundadores de la muestra comparten el valor *determinación* y la mayoría los valores *ambición*, *crear empresa* y *crecimiento*, lo que parece concordar con el hecho de que las empresas de cada fundador formaban parte de las 500 más grandes de Galicia.

Fundador de tradición familiar, fundador estratégico, fundador artífice y el caso 1, reflejan las diferencias de los fundadores respecto a las dos dimensiones, la empresarial y la psicosocial. La mayoría de las tipologías adoptan una de las dimensiones, fundamentalmente la empresarial. Al adoptar una dimensión se obtienen dos grupos antagónicos. Así surgen el artesano y el oportunista en el estudio de Smith (1967). Si bien es cierto que este estudio se ha considerado el pionero y ha inspirado a muchos otros, un estudio de Woo et al. (1988) establecía dudas sobre la existencia de dos categorías robustas de empresario. De hecho, los propios datos de Smith avalan un tercero, el inventor, confirmando a esta tipología McClelland (1987) y Chell y Haworth (1991) un escaso valor predictivo.

Si relacionamos nuestra taxonomía con la tipología obtenida por Smith aparece claramente que tomaba en consideración sólo la primera dimensión, la empresarial. En consecuencia su empresario oportunista agruparía a los que hemos denominado fundadores *de tradición familiar* y *fundadores estratégicos*, ambos situados en el eje empresa como fin. Su empresario artesano, englobaría al *fundador artífice* y al *caso 1* ambos situados en el eje empresa como medio.

Haber enfocado el estudio en fundadores de empresas familiares no tiene porque invalidar la utilización de la taxonomía fuera de este ámbito, porque a excepción de los *fundadores de tradición familiar*, que claramente indica una relación con la familia, los otros grupos no están tan influenciados por ella. Habernos circunscrito a los fundadores que al frente de sus empresas trabajan con miembros de la segunda generación, no afecta la trayectoria del fundador en comparación con los no familiares, al mismo tiempo, la taxonomía recoge los aspectos particulares de la condición familiar de la empresa en su evolución temporal. Es decir, la condición familiar en las empresas de los fundadores se adquiere con el paso del tiempo, salvo en el caso de los equipos fundacionales familiares, lo cual, de partida, supone que hasta que las empresas no alcanzan esa característica los fundadores son sólo fundadores. Por lo tanto, no parece correcto referirse a un único tipo de fundador o empresario familiar.

5.1.3 GRUPOS DE FUNDADORES Y SUS ANTECEDENTES

Los valores son el resultado que ejercen conjuntamente sobre el individuo las fuerzas psicológicas y sociológicas, ya que la sociedad y sus instituciones lo socializan. En consecuencia, Rockeach (1973) señalaba que los valores guardan una relación con los antecedentes de cada individuo y que éstos a su vez pueden ser identificados en la cultura, la sociedad, las instituciones, y la personalidad. De este modo los valores son el resultado de la relación entre a) lo que se aprende de los demás y b) la individualidad particular (Guth y Tagiuri, 1965). Estos planteamientos concuerdan con lo que nosotros hemos obtenido ya que nos indican por un lado, la interacción social y la familiar y por otro, los componentes psicológicos de cada fundador, que es lo que marcaría la configuración de los valores a través de las dos dimensiones: la empresarial y la psicosocial.

TABLA 5.1:
Resumen de los antecedentes de los fundadores

EMPRESA COMO MEDIO	EMPRESA COMO FIN
ANTECEDENTES	
Sin antecedentes empresariales familiares	Con antecedentes empresariales familiares
Sin antecedentes familiares en la actividad	Con antecedentes en la actividad (<i>Fundador de Tradición Familiar</i>)
Menor formación (nivel de estudios)	Mayor formación (nivel de estudios)
Factores negativos conducen a la creación de la empresa	Factores positivos conducen a la creación de la empresa
Menor probabilidad de mentor	Mayor probabilidad de mentor
Sustento	Continuidad

Analizar los antecedentes de los fundadores supone tratar de entender el contexto configurador de sus valores, aunque solamente se recojan dos de los tres enfoques presentes en la revisión bibliográfica²: el estructural, a través de la socialización de los fundadores en la familia, y el social, que refleja la interacción del fundador en la sociedad. La literatura ha prestado una gran atención a los antecedentes de los empresarios intentando identificar pautas comunes que desvelasen las razones de su actuación. Obtenemos diferencias entre todos los grupos respecto a los antecedentes de los fundadores, aunque las más notorias se refieren a la primera dimensión, dos a dos. *Fundadores de tradición familiar* y *fundadores estratégicos* frente a *fundadores artifices* y el caso 1. Esta distinción está asociada a la presencia o ausencia de antecedentes empresariales familiares en los fundadores (Ver tabla 5.1).

Los antecedentes empresariales familiares sugieren un proceso de socialización en el que se desarrollan los valores asociados a la visión de la empresa como un fin en sí misma. La actividad empresarial del fundador supone en este caso una continuidad de lo realizado por sus antecesores, ya sea de actividad y empresarial (F. Tradición Familiar) o sólo empresarial (F. Estratégicos). Por el contrario, si los fundadores carecen de estos antecedentes, predominan los valores que conciben a la empresa como un medio para

² El tercer enfoque, el biológico, se refiere a la transmisión genética de los valores, lo que queda fuera del ámbito de este estudio.

alcanzar un objetivo determinado, normalmente el propio sustento y el de su familia (*fundador artífice y el caso 1*).

Diversos autores habían identificado una asociación entre un clima empresarial de la familia y la propensión a la creación de empresas (Boswell, 1973; Rothwell y Zegueld, 1982; Senicourt, 1985; Storey, 1983; Sweeney, 1987). Nuestro estudio obtiene que los antecedentes empresariales familiares están asociados, por un lado, con los valores del fundador que conciben a la empresa como un fin en sí misma, y, por otro, con la presencia de recursos y oportunidades desde el inicio de la actividad empresarial del fundador o su total ausencia si no existen estos antecedentes en la familia (Pistrui, Welsch y Roberts, 1997). Este aspecto, que recogemos bajo el epígrafe de *La familia como origen de recursos para el fundador*, destaca la importancia de la familia en la actividad empresarial inicial de los fundadores de la muestra que permite establecer diferencias entre grupos.

Los *fundadores de tradición familiar* y los *estratégicos*, al contar con antecedentes familiares en la actividad y empresariales, disponen de una mayor provisión de recursos iniciales que se concretan en redes de contactos, conocimientos empresariales y oportunidades. En contraposición, los *fundadores artífices y el caso 1* sólo disponen del apoyo emocional y la ayuda laboral de los miembros de su familia. En consecuencia, el punto de partida es distinto según los grupos de fundadores. Examinemos con un poco más de detenimiento estos recursos.

Las redes se consideran un mecanismo importante de acceso de los empresarios a los recursos que necesitan para la creación y desarrollo de sus organizaciones. La literatura ha hecho énfasis en este aspecto en los últimos años señalando que la clave de acceso se concentra en la credibilidad y la confianza que despierte el fundador frente a terceros, por lo que la construcción de una buena reputación empresarial es la base para la obtención de un prestigio que facilite el acceso a los contactos y mejore la centralidad del fundador en la red. La reputación y el prestigio están directamente relacionados con la diversidad y calidad de las redes a las que accede el fundador así como su posición dentro de ellas.

A tenor de nuestros resultados, los *fundadores de tradición familiar* y los *estratégicos* parten con una clara ventaja, ya que la previa actividad empresarial de la familia les aporta una credibilidad frente a terceros que los *fundadores artífices* y el caso 1 tienen que “ganarse a pulso”. El modelo iría de menos a más desde el *fundador artífice*, el caso 1 hasta el *estratégico* y el de *tradición familiar*.

Esta diferencia inicial respecto a las redes se manifiesta claramente en una mayor o menor facilidad para obtener recursos. En el *fundador de tradición familiar* observamos que la familia aporta unos conocimientos empresariales e incluso recursos económicos. La familia del *fundador estratégico* le provee de conocimientos empresariales, oportunidades de negocio y en algunos casos forma parte de su equipo fundacional. Por el contrario, la familia del *fundador artífice* puede colaborar, a lo sumo, como equipo fundacional, mientras que en el fundador del caso 1 de nuestra muestra la familia de origen no sólo no colabora sino que la actividad empresarial supone una ruptura con ella, se apoya en la que él funda (mujer e hijos).

La aportación de unos conocimientos empresariales por parte de la familia se basa en el traspaso de una “tecnología de dirección” fundamentada en la experiencia que se centra en con quién hacer negocios (redes) y cómo comportarse en la actividad empresarial (según la posición en la red). La diferencia entre los fundadores radica en el nivel de conocimientos empresariales previos (tecnología de dirección). Todos los fundadores tienen claro y diferencian, por un lado, los conocimientos de la actividad la “tecnología de producción” y, por otro, los empresariales. En los *fundadores de tradición familiar* la familia les traspasa los conocimientos iniciales: tecnología de dirección y de producción, en los *estratégicos*, la tecnología de dirección. En contraposición, tanto los *fundadores artífices* como el caso 1 han tenido que adquirir unos sólidos conocimientos de actividad “tecnología de producción” fuera del ámbito familiar que constituye la base de su organización, mientras que la “tecnología de dirección” la irán aprendiendo en el ejercicio diario de su actividad como empresarios.

Todos los fundadores disfrutan de ayudas familiares: los *fundadores de tradición familiar* y los *estratégicos* requieren menos a sus familiares y cuando lo hacen es para formar parte de un equipo fundacional (hermanos), manteniendo a la esposa fuera de la empresa. Los *fundadores artífices* y el caso 1, en contraposición, requieren frecuentemente la ayuda de sus esposas y, en algunos casos, de sus hermanos, ya que la empresa es el futuro para la familia.

La literatura señala otros aspectos importantes en los antecedentes del fundador. Por un lado su nivel educativo, sobre el cual no existe un claro acuerdo al encontrarse evidencias empíricas contrarias (Collins y Moore, 1964; Cooper, 1973; La fuente et al., 1985; Robinson y Sexton, 1994; Delmar y Davidsson, 2000). Nosotros no obtenemos claras diferencias entre los fundadores de la taxonomía. Los fundadores con un nivel de estudios primario o medio se basan fundamentalmente en la propia experiencia y como

han creado al menos una empresa, los fundadores con organizaciones más grandes y de mayor crecimiento no siempre cuentan con un mayor nivel educativo.

La experiencia previa del fundador también se resalta en la literatura aunque de los resultados obtenidos hasta ahora es difícil afirmar una asociación consistente con el éxito (Cooper y Gimeno, 1992:308). Los fundadores en su mayoría continúan al frente de su primer proyecto empresarial, salvo en cuatro casos, por lo que no se puede afirmar que sus proyectos empresariales se hayan beneficiado de lo aprendido en fracasos empresariales anteriores, pero sí que se benefician del aprendizaje a través de sus aciertos y errores a lo largo de los años en la gestión de sus organizaciones.

La presencia o ausencia de mentores reconocidos por los fundadores no evidencia un modelo claro que permita alguna generalización. Handler (1989) sugería al respecto la posibilidad que en el contexto de la EF los descendientes se resistiesen a reconocer la influencia de sus padres como mentores, lo que uno de los fundadores de la muestra admitió abiertamente. Sin embargo, sí que se presentan claras diferencias entre grupos con relación al origen de la empresa. Así, en los *fundadores de tradición familiar* es una continuidad de la actividad empresarial de la familia, mientras que para los *fundadores estratégicos* responde más a un propio deseo de realización personal a través del hecho de ser empresario y el aprovechamiento de alguna oportunidad. Por el contrario, tanto los *fundadores artífices* como el *caso 1* buscan un medio de vida o sustento, aunque existe una clara diferencia entre ambos: los *artífices* entran en la actividad empresarial porque en su momento la consideraron la única vía posible para mejorar las condiciones de vida familiares. El *fundador del caso 1* no identifica la actividad empresarial como el único medio posible para su sustento y el de su familia, pero sí la opción que le permite alcanzarlo al mismo tiempo que se realiza personalmente a través de la puesta en práctica de unos conocimientos técnicos que fuera de su empresa no encuentran demanda.

Los factores negativos aparecen en todos los grupos, pero se evidencian con mayor claridad y especial énfasis en el caso de los *fundadores artífices* y en el *caso 1*, donde la actividad empresarial supone la posibilidad de abandonar unas condiciones de vida especialmente precarias. Es en estos grupos donde se presentan las características señaladas por Collins y Moore (1964) de una infancia dura y unos comienzos difíciles. Los fundadores expresan su sentimiento de insatisfacción con su contexto que tratan de romper mediante una lucha constante contra la marginación de la sociedad debido a sus

orígenes, un aspecto recurrente a lo largo de su vida y que nos remonta a la *teoría de la marginación social del empresario* (Shapero, 1975).

5.1.4 PERCEPCIÓN DEL ENTORNO

Todos los fundadores son conscientes y mantienen muy presente el entorno concreto en el cual desarrollan su actividad empresarial, en este caso Galicia. Sin embargo, las percepciones difieren. La primera dimensión –*la dimensión empresarial*– una vez más nos permite discriminar las percepciones que tienen de su entorno. Los fundadores que consideran la empresa como un medio (*fundador artífice y caso 1*) perciben un entorno claramente hostil con el que han mantenido y mantienen una lucha constante. Los fundadores que contemplan la empresa como un fin en si misma (*fundador de tradición familiar y estratégico*) perciben la existencia de dificultades pero intentan aprovechar las oportunidades que puedan surgir en su interacción con el entorno, un aspecto que presenta una clara relación con las diferencias entre fundadores respecto a sus antecedentes. (Ver tabla 5.2).

TABLA 5.2:
Resumen de la percepción del entorno de los fundadores

EMPRESA COMO MEDIO	EMPRESA COMO FIN
ENTORNO	
Percepción negativa del entorno	Según casos percepción positiva o negativa
Entorno gallego dificulta el acceso a los recursos	Entorno gallego dificulta el acceso a los recursos y discrimina para competir en los mercados
No hay apoyo institucional	Algunos reciben apoyo institucional pero perciben arbitrariedad
No se hace referencia al concepto	No existe una cultura empresarial
Dificultades Internas	Dificultades Externas

Todos los grupos afirman que el desarrollo de su actividad empresarial en el contexto gallego les supuso y les supone unas mayores dificultades para acceder a los recursos necesarios para fundar y desarrollar su empresa. Su perspectiva se fundamenta en enumerar factores del entorno que, paradójicamente, coinciden en sentido negativo con los que Bruno y Tyebjee (1982: 293) señalaban como facilitadores de la creación de empresas (ver tabla 2.2 del capítulo 2).

Este entorno desfavorable se centraría en tres aspectos: (1) la inexistencia de recursos clave para la actividad empresarial, un punto de vista compartido por todos los fundadores; (2) la dificultad para acceder a los recursos necesarios para crear sus empresas, que destacan los *fundadores artífices* y *el caso 1*, indicio de una clara diferencia por grupos de fundadores respecto a las redes empresariales (Johannisson, 1987; Aldrich y Zimmer, 1986); (3) la falta de conocimiento y valoración de la actividad empresarial por parte de la comunidad en general, que los *fundadores de tradición familiar* y *estratégicos* identifican con la falta de una *cultura empresarial* entendida como una articulación de los recursos necesarios para el desarrollo empresarial. Esta carencia ha obligado a algunos fundadores a enseñar a otros agentes sociales a jugar su papel en una sociedad que se desarrolla, contribuyendo a modificar su entorno más cercano, algo que forma parte de su *sentido de logro*.

Actualmente los fundadores consideran que estas circunstancias han mejorado considerablemente respecto al momento en que ellos decidieron crear sus empresas, sin embargo destacan la discrecionalidad del apoyo institucional que favorece a las iniciativas foráneas, especialmente gravoso para el desarrollo de sus empresas, según los *fundadores estratégicos*, ya que la Administración altera las reglas de la competencia.

5.2 LOS FUNDADORES Y EL ÁMBITO FAMILIAR

Hemos señalado la importancia de la familia en el comienzo de la actividad empresarial del fundador. Por lo tanto, independientemente de que nos refiramos a una EF o no, la familia ya juega un papel como base inicial de socialización de los fundadores y como provisión de recursos. Sin embargo, al contextualizar este estudio en el ámbito de la EF nos ha permitido examinar, una relación opuesta, las expectativas y la actuación del fundador en el ámbito familiar: que recoge la intención de los fundadores de corresponder a sus familias con relación a la ayuda que previamente ellos han percibido.

La preferencia por los miembros de la familia frente a terceros, lo que la literatura señala como nepotismo, es común a todos los grupos de fundadores, aunque se perciben algunas diferencias. El *fundador de tradición familiar* considera esta preferencia una justa correspondencia por los recursos que obtuvieron de su familia al crear la empresa. Los *fundadores artífices*, sin embargo, fundamentan su opción por los

miembros de la familia porque creen poder confiar en ellos, lo que concuerda con su *orientación a la familia* y con considerar a la empresa como un medio de sustento familiar. Ambos grupos de fundadores enfocan la continuidad de la familia en la empresa como “la posibilidad de dar trabajo a los hijos” lo que nos pone de manifiesto la concordancia en la *dimensión psicosocial* a través de la *orientación al grupo*.

Por su parte, los *fundadores estratégicos* reconocen preferir a miembros de su familia pero tratan de limitar su acceso a la empresa (vocación empresarial). Enfatizan, junto con el *fundador inventor*, su labor como mentor de sus familiares, por que, para ellos, ser empresario es crear empresas y, por lo tanto, prefieren que sus hijos creen sus propias empresas a que continúen con las del fundador. Este aspecto es común entre ambos grupos de fundadores puede venir explicado por su similitud *en la dimensión psicosocial de realización personal*.

Entre los privilegios que los fundadores ponen a disposición de sus familiares destacan la reputación, el prestigio y las redes. Las redes de todos los fundadores aportan a sus descendientes unos conocimientos empresariales y recursos. La diferencia entre grupos estriba en que en todos -a excepción de los *fundadores de tradición familiar*- estos recursos sólo se manifiestan si los familiares entran en la actividad empresarial, ya que se centran en la figura del fundador y dentro de la actividad empresarial. Sin embargo, los descendientes de *los fundadores de tradición familiar* se pueden beneficiar de estos recursos aunque se dediquen a otro tipo de actividades que no tengan una relación directa con la empresa, ya que la reputación, el prestigio y las redes, por tradición, no se concentran en el fundador, trascendiendo a toda la familia (Aldrich et al. , 1998).

5.2.1 CONTINUIDAD DE LA FAMILIA EN LA EMPRESA: POTENCIALES SUCESORES

Las expectativas del fundador respecto a su familia se concentran en la existencia de un relevo generacional en la empresa mediante sus descendientes. En muy pocos casos el fundador tiene claro quién le relevará y cómo se efectuará la transición generacional y, en consecuencia, no se planifica, apostando por el sentido común de sus descendientes. Este aspecto, que es común a todos los grupos de fundadores, coincide con los resultados de otros trabajos previos (Corbeta y Montemerlo, 1999; Pérez, 1995; Ussmane, 1994), lo que parece indicar que la falta de planificación del relevo

generacional en la dirección y la propiedad de la empresa suelen ir unidas (Davis, 1989), y trasciende los ámbitos geográficos y culturales.

Distintos autores dentro del campo de la empresa familiar han señalado que el relevo del fundador se suele concentrar en la figura del primogénito varón (Llano y Olguin, 1986; Darquer, 1992). Sin embargo, los fundadores de este estudio o bien cuentan con todos sus descendientes, mediante la formación de equipos de hermanos que se reparten propiedad y gestión, o sólo consideran a una parte de su descendencia que no tiene porque coincidir con la figura del primogénito. Esta opción por la formación de equipos no es algo específico de la muestra, ya que se empiezan a encontrar evidencias en otros países (Aronoff, 1998; Gersick et al., 1999).

Existe una mayor coincidencia con lo señalado tradicionalmente por la literatura en el caso de las hijas de los fundadores. En nuestra muestra son consideradas el relevo generacional del fundador cuando toda la descendencia es femenina o porque son las primogénitas, lo que concuerda con los resultados obtenidos por Iannarelli (1992), en el primer caso, y por Barnes y Hershon (1976), en el segundo caso. Si forman parte de un equipo de hermanos las características coincidentes son que se incorporan en su mayoría a la empresa en posiciones muy delimitadas, predominantemente en el ámbito administrativo, como también señalara Kantor (1977), o comercial, frente a los descendientes varones que con una indefinición de puesto normalmente abarcan más áreas funcionales de la empresa, con predominio del ámbito productivo. Esta actuación suponía que la mujer se incorporase a puestos de escasa responsabilidad y en ámbitos que no se consideraban los más importantes del negocio (Cole, 1997). En nuestra muestra, se produce un efecto contrario, ya que en distintos casos las descendientes femeninas de los fundadores poseen una formación académica claramente superior a la de sus hermanos y su ámbito de actuación es clave para la competitividad futura de la empresa. Los hermanos controlan lo que fueron áreas clave para el desarrollo de la empresa del fundador, y las hijas se incorporan a la empresa a través de áreas desatendidas por la familia que, paradójicamente, se están convirtiendo en estratégicas según el tipo de empresa -comercial, informática, diseño-, resultado que también ha encontrado Dumas (1998:223) al estudiar el papel desempeñado por las mujeres en empresas familiares canadienses. Esta particularidad puede ir rompiendo con el concepto de Bowen (1978) de “mujer invisible” en la organización pero también puede desencadenar problemas en el futuro en los equipos de descendientes si no aprenden a trabajar juntos. Un aspecto sobre el que se ha investigado muy poco (Kaye, 1998).

5.2.2 LA SOCIALIZACIÓN

Junto con la existencia de potenciales sucesores el otro elemento clave en la continuidad de la familia en la empresa es el proceso de socialización de los individuos para la dirección en la empresa familiar. Hemos diferenciado dos etapas: la primera, *la socialización en la familia* abarca desde la infancia del individuo hasta la decisión de éste de incorporarse o no a la empresa. Se desarrolla dentro del ámbito familiar con episodios esporádicos en la empresa y es donde se construye la actitud fundamental del individuo hacia la vida en general, y a la empresa en particular mediante la transmisión de los valores. Es una etapa común para toda la descendencia del fundador. La segunda, *la socialización en la organización*, es sólo para los descendientes que se incorporan a la empresa, sean elegidos o no para relevar al fundador. Comprende el período desde la incorporación efectiva del individuo a la organización hasta el relevo generacional del fundador. Se socializa al individuo en la organización y se transmiten los aspectos de la dirección para los que sean considerados sucesores.

5.2.2.1 LA SOCIALIZACIÓN EN LA FAMILIA

El primer aspecto que consideramos clave, y que nosotros sepamos no había sido analizado hasta ahora, son los valores que se intentan transmitir a los potenciales sucesores en el ámbito de la familia de padres a hijos y que constituirá el mayor porcentaje de valores del individuo (Cavalli-Sforza y Feldman, 1981). Trabajamos con la perspectiva del fundador, con lo que intenta transmitir, que evidentemente no tiene porque coincidir totalmente con los valores de los potenciales sucesores, ya que, como señalaban distintos autores, su configuración final depende de lo que se aprende, de otras interacciones del individuo fuera del ámbito familiar y de sus propias experiencias (Guth y Tagiuri, 1965; Kilby, 1993; Mandler, 1993).

Valores para el sucesor:

El fundador selecciona los valores a transmitir a sus potenciales sucesores. El listado se concreta en 28 frente a los 41 del fundador, y alguno es específico para el sucesor (ver tabla 4.20 del capítulo anterior). Los valores que los fundadores intentan transmitir a sus potenciales sucesores recogen el ámbito empresarial y el familiar, aunque se enfatiza más el empresarial ya que entre los valores con mayor frecuencia identificamos la *orientación a la empresa*, (dobla en frecuencia a la *orientación a la familia* que ocupa el tercer puesto) en segundo lugar *trabajo duro*, seguido de

orientación a la familia, autonomía, crear empresa y crecimiento (ver tabla 4.22 del capítulo anterior).

Si analizamos los valores más frecuentes para los potenciales sucesores, distinguiendo entre el grupo de fundadores con varias empresas o de empresa única, comprobamos que predomina la *orientación a la empresa* en ambos casos, y aparecen los valores *trabajo duro* y *autonomía* en orden de preferencia bastante similar. Lo que sí los diferencia claramente, es que en el caso del fundador de empresa única el valor *orientación a la familia* es el segundo en preferencia, y también incluyen en quinta posición *vida próspera*, mientras que en el caso del fundador de varias empresas estos dos valores no aparecen, ya que apuesta por *crecimiento* y *crear empresa* (ver tabla 4.23 del capítulo anterior). Parece que examinando los valores más frecuentes podemos apreciar que se mantiene la misma tendencia que en el caso de los valores del fundador: los valores que los fundadores con varias empresas intentan transmitir están más orientados a la empresa como un fin en sí misma, mientras que los fundadores de una única empresa lo estarían a la empresa como medio: sustento familiar, vida próspera.

Las dimensiones para los valores del fundador y los que intenta transmitir a los potenciales sucesores son las mismas, pero invertidas. Por lo tanto, la dimensión con mayor capacidad explicativa para el sucesor, desde el punto de vista del fundador, es la *psicosocial*, claramente coincidente por lo apuntado por Berger y Luckman (1966) que identificaban como específico en el nivel primario de socialización la distinción entre el individuo y la sociedad. Los fundadores tienen claro que primero se trata de formar a la persona, pero como en muchos casos no saben quién los relevará, ni cómo se va a producir el relevo, su posición en la primera dimensión se sitúa hacia el origen de coordenadas. La segunda dimensión recoge los valores empresariales a transmitir al sucesor.

Si agrupamos a los fundadores según los valores que intentan transmitir a sus sucesores, vemos que se forman cuatro grupos. Aparece con claridad que todos los *fundadores estratégicos* se agrupan junto con un fundador de *tradición familiar* (caso 11) que se encontraba próximo a los *fundadores estratégicos* en su espacio de valores. El resto de los fundadores, en cambio, se sitúa en grupos mezclados. Se destaca que únicamente en los *fundadores estratégicos* y el caso 11 sigue predominando la *empresa como fin en sí misma*, mientras que para los demás fundadores se prioriza la percepción de *la empresa como un medio*. Los *fundadores estratégicos* inculcan unos valores orientados a la empresa como un fin, y mayoritariamente de realización personal,

aunque los fundadores que tienen menos claro su relevo se encuentran indefinidos en la dimensión psicosocial.

Los valores del fundador y los que intenta transmitir al potencial sucesor coinciden en mayor medida en la *dimensión empresarial*, mientras que en la *psicosocial* se enfatiza la *realización personal del potencial sucesor*, aunque el fundador esté *orientado al grupo*. Esta apuesta por la realización personal del potencial sucesor se asocia al deseo de los fundadores (6 casos) de que sus hijos creen empresas por su cuenta, que puedan integrar o no a las de la familia. Por ello, el valor *crecimiento* presenta una menor frecuencia detrás de *autonomía y crear empresa*. Aunque para Johannisson (1987) la visión y el control del proceso de creación de la empresa no pueden ser transmitidos a la siguiente generación, sin embargo, prácticamente la mitad de la muestra apuesta por esta idea, por lo que si no son capaces de transmitir el control del proceso de la creación de la empresa a sus potenciales sucesores, al menos hacen énfasis en los aspectos que Goldberg y Wooldridge (1993) y Chrisman, et. al (1998) señalaban como características clave de un sucesor: Por un lado, la autonomía y la confianza en sus propias capacidades y, por otro, la integridad y el compromiso con la empresa.

Junto con la transmisión de los valores, en esta primera etapa de socialización tiene lugar la exposición de los descendientes del fundador al ámbito empresarial y a su formación académica. Diversos autores han señalado que comúnmente los descendientes entran en contacto con el ambiente empresarial a temprana edad a través de visitas informales a la empresa, charlas en la familia y trabajos por los veranos (Delaney, 1987; Iannarelli, 1992; Gallo, 1998). A esta primera exposición informal le sigue la enseñanza de lo que es la empresa, desde el punto de vista del fundador, la transmisión de la teoría de la actividad empresarial y de las particularidades propias de cada negocio. Ésto coincide con lo que Longenecker y Shoen (1978) denominaron etapa pre-empresarial y etapa introductoria, y Hugron (1991) etapa de incubación. La idea que reside detrás es intentar crear una actitud específica hacia la empresa (Rosa y Cachon, 1991) que se asocia con el predominio del valor *orientación a la empresa* para el potencial sucesor. Un clima familiar que facilite la reproducción de las capacidades empresariales presentes en el fundador, lo que para unos supondrá la continuación de la actividad del fundador en sus organizaciones y para otros la creación de sus propias empresas como afirmaban pretender la mitad de los fundadores de este estudio. De este modo, los hijos de empresarios se convierten en empresarios, ya que como Cooper y Dunkelberg (1986)

afirman “... la tradición empresarial en la familia expone al potencial empresario a una experiencia educativa y aprendizaje de lo que comprende la propiedad y la gestión de una empresa” (1986: 35); un argumento que numerosos autores apoyan (Boswell, 1973; Bragard, Donckels y Michell, 1988; Caspar, Grinda i Viallet, 1987; Senicourt, 1985; Shapero, 1982; Storey, 1983; Sweeney, 1987; Rothwell y Zegveld, 1982).

La formación académica juega también su papel en la socialización del individuo, ya que se puede establecer una relación entre el nivel de estudios realizados por los potenciales sucesores y su modelo de socialización. Lo primero que se evidencia es que todos los potenciales sucesores tienen un nivel de estudios superior al de sus progenitores, pero se pueden establecer diferencias.

El nivel de formación más elevado aparece en los potenciales sucesores de los *fundadores estratégicos* (licenciatura y máster) que cursan en centros fuera de Galicia ya sea en España o en el extranjero. Los potenciales sucesores de los *fundadores de tradición familiar* y *artífices*, normalmente han cursado o una Diplomatura en Empresariales cerca del domicilio familiar o no han iniciado estudios universitarios. En ambos casos los estudios tienen un carácter instrumental para la empresa, un aspecto reconocido por los fundadores y que les crea una gran incertidumbre al no estar seguros de que las elecciones sean la más acertadas. Aunque la literatura señala la importancia de la experiencia laboral del potencial sucesor fuera de la empresa familiar (Cambien, 1986; Lansberg, 1992; Llano y Olguin, 1986) en nuestra muestra sólo cinco potenciales sucesores cuentan con ella. En cuatro casos son hijas quienes forman parte de equipos con sus hermanos y, además como comentamos anteriormente, tienen un mayor nivel de estudios.

Las diferencias en los niveles educativos de los potenciales sucesores por grupos de fundadores nos conduce a plantearnos la razón de éstas distinciones tan marcadas y si existen condicionamientos por parte de la familia del potencial sucesor en general y del fundador en particular al respecto. Distintos autores han identificado las presiones de tipo directo o indirecto que los potenciales sucesores reciben para su incorporación a la empresa (Hershon, 1975, Kets de Vries, 1993). Todos los fundadores de la muestra señalaban la intención de que sus hijos escogiesen su vocación sin presiones, lo cierto es que prácticamente la totalidad deseaban ser relevados por sus descendientes. Esto supone que la primera etapa de socialización en la familia debe tener una mayor o menor intensidad según el tipo de fundador y sus expectativas respecto a su descendencia.

Los *fundadores artifices* y de *tradición familiar*, que en su mayoría transmiten a sus descendientes valores de la *empresa como medio y pertenencia al grupo*, pueden ejercer una mayor presión sobre sus descendientes para la incorporación a la empresa como un medio de garantizar la continuidad, que significa garantizar el medio de vida de la familia. En consecuencia, si el medio de vida lo garantiza la empresa, es importante aprender a conducir la empresa, “aprender el negocio”, y se aprende del fundador, que es el que mejor lo conoce. Dentro de estos grupos de fundadores, las hijas en principio no cuentan, salvo que sean la única descendencia del fundador, en cuyo caso se reproduce el esquema anterior. Si tienen hermanos varones éstos captan la atención inicial del fundador y ellas disfrutan de libertad para escoger su formación. En los casos de la muestra vemos que su forma de legitimación y entrada en la EF es a través de una mayor formación y especialización en áreas de la empresa que hasta ese momento la familia no había cubierto. Nelton (1998) también señala este hecho, lo que en principio no tiene porque suponer una mejora de su posición dentro de la empresa como ha señalado Cole (1997).

Por su parte los *fundadores estratégicos* se encuadran en el grupo que transmiten a sus descendientes valores de la *empresa como un fin en sí mismo y de realización personal*. La empresa prima sobre la familia. Desean que sus descendientes continúen con su labor, pero no los consideran la única vía de continuidad ya que la empresa es “interesante” para directivos no familiares. La presencia de directivos no familiares con una buena formación académica puede influir en que el descendiente sea consciente que si quiere ser el futuro líder, ocupando el puesto de su padre, tiene que comenzar por acceder a una buena formación académica.

5.2.2.2 LA SOCIALIZACIÓN EN LA EMPRESA

Si los potenciales sucesores cursan estudios superiores o no, y dónde se realicen éstos, tiene unas implicaciones directas en la segunda etapa de su socialización, ya que va a condicionar cuándo, cómo se incorporan a la empresa y sus relaciones con el fundador. En la muestra se han identificado tres posibilidades de incorporación en los potenciales sucesores:

1. Incorporación total después de los estudios secundarios
2. Incorporación a tiempo parcial después de los estudios secundarios que se simultanea con la Diplomatura de Empresariales
3. Incorporación al finalizar los estudios universitarios o trabajo remunerado en otra empresa

Los dos primeros presentan características coincidentes con la incorporación temprana a bajo nivel y el tercero con la incorporación tardía del modelo de Barach et al. (1988: 53). Cuando los potenciales sucesores se incorporan a la empresa a edad temprana tiene lugar un proceso de formación interno, mientras que en la incorporación tardía lo que se busca es la socialización del individuo mediante la adaptación y conocimiento de la organización, integrando los conocimientos del potencial sucesor en la empresa.

Respecto al tercer elemento las relaciones de los potenciales sucesores con el fundador identificamos dos tipos: las familiares y las empresariales. Los *fundadores de tradición familiar* y *artífices* mantienen una relación estrecha en los dos ámbitos con sus potenciales sucesores, mientras que los *fundadores estratégicos* manifiestan poca relación tanto familiar como empresarial con sus descendientes que se intensifica cuando se incorporan a la empresa. La calidad de las relaciones entre antecesor y los descendientes se han destacado en la literatura como uno de los aspectos a tener en cuenta en la transición generacional, afirmándose que una relación estrecha concederá mayores posibilidades de que la sucesión tenga éxito (Barnes y Hershon, 1976; Lansberg, 1992; Lansberg y Astrachan, 1994; Gallo, 1998) al estar menos influida por las tensiones causadas por fuertes disparidades de criterio (Ward, 1988). En consecuencia, respecto a sus relaciones con los potenciales sucesores serían los *fundadores de tradición familiar* y los *artífices* los que disfrutarían de un relevo generacional sin conflictos a tenor de la literatura. Dejando a un lado la verosimilitud de estas afirmaciones lo que sí indica esa relación estrecha es una percepción de la organización única y coincidente entre el fundador y el potencial sucesor. Esta percepción única puede facilitar la sucesión pero no tiene porque ser la que la organización en su evolución requiere para seguir siendo competitiva, ya que una transición sin conflictos no es una garantía de éxito en la EF, un aspecto que, a tenor de la revisión bibliográfica, no se le ha prestado la suficiente atención.

5.2.2.3 MODELOS DE SOCIALIZACIÓN

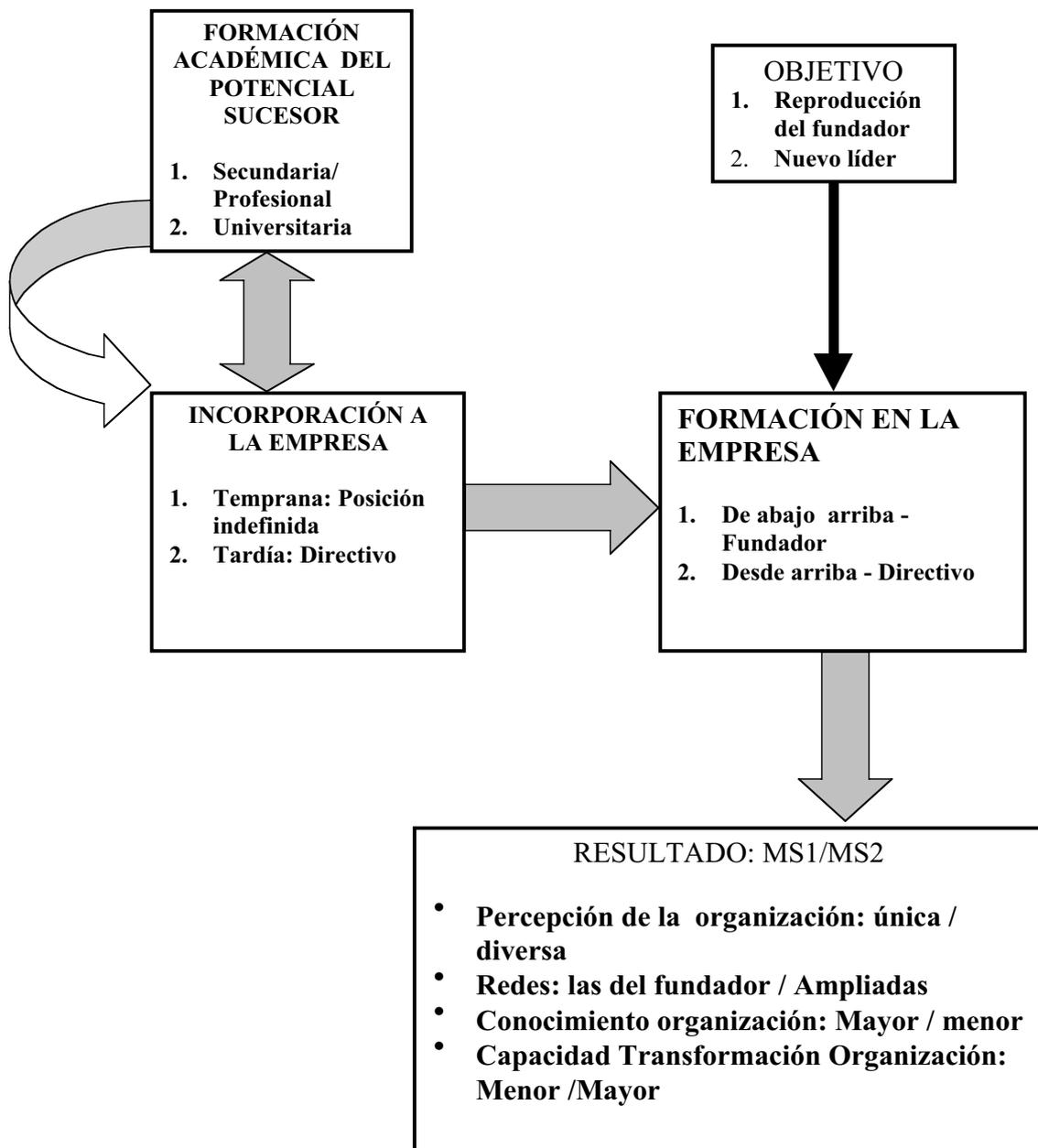
Se han identificado dos modelos de Socialización de los potenciales sucesores de la muestra que engloban los diferentes factores presentes en la socialización en la familia, o primera etapa, y en la socialización en la empresa, o segunda etapa (Ver figura 5.1).

Modelo de Socialización Uno (MS1): Transmisión de valores mayoritariamente de la empresa como un medio y pertenencia al grupo. Incorporación total a la empresa

al finalizar los estudios secundarios, o parcial mientras se estudia la Diplomatura de Empresariales. Formación en la empresa. Desde abajo. Sin puesto definido. Supervisión directa del fundador. Solapamiento de la socialización en la familia y la socialización en la empresa. Relación familiar y empresarial estrecha con el fundador. Resultado: Percepción muy similar de la organización, se comparte un conocimiento interno y unas redes. Formación para reproducir el modelo empresarial del fundador.

FIGURA 5.1:

Modelos de socialización de los potenciales sucesores para la dirección de la empresa



Modelo de Socialización Dos (MS2): Transmisión de valores mayoritariamente de la empresa como un fin en sí mismo y realización personal. Incorporación total al finalizar los estudios Universitarios o posteriormente después de un trabajo remunerado en otra empresa. Puesto directivo con relación a su formación universitaria. Supervisión directa de Directivos de confianza del fundador. Diferenciación entre la socialización en la familia y en la empresa. Poca relación con el fundador. Resultado: Percepción diferente de la organización. Formación de un nuevo líder.

Identificados estos dos modelos de socialización cabría preguntarnos la existencia o ausencia de unas pautas de socialización concretas en los distintos grupos de fundadores. Comprobamos que el Modelo de Socialización Uno (MS1) es el más común en los descendientes de *los fundadores de tradición familiar y artífices*. El Modelo de Socialización dos (MS2) se presenta en los potenciales sucesores de los *fundadores estratégicos*, en las hijas de *fundadores de tradición familiar y artífices* que forman parte de equipos de potenciales sucesores de composición heterogénea, y en el equipo de hijas del *fundador del caso 1*. Esta apuesta por el MS2 en el caso de la descendencia femenina de los fundadores, coincide con lo que algunos autores han señalado sobre las claras diferencias en la socialización entre la descendencia masculina y femenina (Iannarelli, 1992), que apuesta porque las hijas se eduquen para seguir una carrera fuera de la EF mientras que a los hijos se les anima a unirse a la EF para su aprendizaje (Keating y Little, 1997).

La teoría hasta ahora ha señalado aspectos comunes y diferentes en la socialización de los potenciales sucesores en la EF, proponiendo Longenecker y Schoen (1978) un modelo teórico, sin validación empírica, de socialización en siete etapas. Los resultados de nuestro trabajo permiten compartir la perspectiva de estos autores al considerar a la socialización como un período de larga duración de preparación y aprendizaje dividido en diferentes etapas. Sin embargo, nuestros datos sugieren la existencia de una asociación entre, por un lado, los valores a transmitir a los potenciales sucesores y la concepción que de la empresa tiene el fundador, y, por otro, dos modelos de socialización diferentes. En consecuencia no se puede apoyar la existencia de un modelo único de socialización en la EF.

Los modelos de socialización para la dirección implican concepciones distintas por parte de los fundadores sobre la continuidad de la familia en la empresa. Si repasamos todos los elementos contenidos en cada uno de los modelos, comprobamos que las pautas de socialización son coherentes con los valores a transmitir al potencial

sucesor y con la concepción originaria que tiene el fundador de la empresa. Un aspecto que marca claras diferencias por grupos de fundadores entre las alternativas profesionales que disfrutaban sus potenciales sucesores, que algunos autores comienzan a considerar una medida de éxito de la EF: la construcción de oportunidades y alternativas profesionales para los descendientes (Kaye, 1998) y que puede condicionar el futuro competitivo de la empresa. No se puede apoyar la existencia de un único modelo de socialización de los potenciales sucesores en la Empresa Familiar.

5.3 LA CONSTRUCCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN BASADA EN LOS VALORES DE LOS FUNDADORES

5.3.1 LOS VALORES PARA LA ORGANIZACIÓN

La literatura destaca, por un lado, el papel de los fundadores como creadores de organizaciones a las cuales transmiten unos valores que se convertirán en la antesala de la cultura y en su divisa distintiva (Pettigrew, 1979; Schein, 1983) y, por otro, identifica la existencia de diferencias entre fundadores que den lugar a distintas organizaciones, en la asociación tipo de empresario – tipo de empresa. En nuestro trabajo hemos señalado la existencia de diferencias entre fundadores con relación a sus valores, en consecuencia queríamos también determinar qué valores los fundadores intentan transmitir a sus organizaciones y si se puede establecer alguna relación empírica entre tipo de fundador y de organización.

Obtenemos que los valores que los fundadores de la muestra intentan transmitir a sus organizaciones se concentran en un total de 27 (ver tabla, 4.28 del capítulo anterior). Un número reducido, aunque con unas frecuencias más dispersas que en el caso de los valores del fundador y de los que éstos intenta transmitir a sus potenciales sucesores. Los valores de mayor frecuencia *son espíritu de familia, orientación a la empresa, seriedad y satisfacción*. Primero dos valores que explican la actuación de la organización. *Espíritu de familia* refleja la intención del fundador de que los miembros de la organización se comporten como si fuesen una extensión de su propia familia, una característica que la literatura destaca como propia de las empresas familiares, mientras que la *orientación a la empresa* señala la finalidad de la actuación de los miembros de la organización. A continuación dos valores que recogen la actuación del individuo en la organización: *seriedad y satisfacción* marcan, por un lado, una rectitud en el

comportamiento que pueda inspirar confianza y, por otro, una satisfacción de las aspiraciones del individuo en la empresa. Si el fundador pretende que la organización continúe siendo familiar transmite unos valores que ayudan a seguir sin conflictos las reglas marcadas por la familia. Se trata que los miembros de la empresa que no pertenecen a la familia ajusten sus ambiciones a lo que se puede esperar en este contexto y acepten esta orientación, algo que no parece muy sencillo de obtener y que sin embargo, tal y como señalan Barach y Ganitsky (1995), muchos fundadores consiguen.

Si establecemos una comparación entre los valores a transmitir a la organización, a los potenciales sucesores y los que presentan los propios fundadores (ver tabla, 4.29 del capítulo anterior), comprobamos que existen diferencias muy claras y también coincidencias en los valores de mayor frecuencia en los tres ámbitos concretamente, *trabajo duro* y *orientación a la empresa*, aunque su frecuencia difiere. Para el fundador el *trabajo duro* ocupa la primera posición, en el potencial sucesor ocupa la segunda, y en la organización está en quinto lugar. El valor *orientación a la empresa* en el fundador ocupa el sexto puesto, ya que es más frecuente la *orientación a la familia*; sin embargo, para el potencial sucesor la *orientación a la empresa* ocupa el primer puesto, por delante de la *orientación a la familia*. En cambio, en la organización la *orientación a la empresa* ocupa el segundo puesto, detrás del espíritu de familia. De estas variaciones de frecuencias podemos inferir que el nivel de exigencia (*trabajo duro*) se va reduciendo a medida que pasamos del fundador a la organización. Finalmente, la *orientación a la familia* es un valor para los miembros de la familia, que se transforma en *espíritu de familia* cuando analizamos la organización: no son miembros de la familia pero se les pide que se comporten como ‘una familia’.

El fundador establece diferencias entre el potencial sucesor y los miembros de la organización. Si comparamos las diferencias entre los valores a transmitir a los potenciales sucesores y a los miembros de la organización, para los primeros se enfatiza al individuo (*autonomía*) y su realización a través de la actividad empresarial (*crear empresa y crecimiento*), mientras que para los miembros de la organización se prioriza la integración de éstos en el grupo mediante unas pautas de comportamiento que garanticen la confianza (*seriedad, orientación a la persona*) y un cierto margen de iniciativa (*ambición*) que la organización pueda satisfacer (*satisfacción*). En la tabla 5.3 se agrupan por un lado los valores comunes y por otro los exclusivos de cada ámbito.

Tenemos 21 valores comunes, es decir, que los fundadores manifiestan transmitirlos a los potenciales sucesores y a la organización. Entre estos figuran, aunque con otra denominación, los que Cappuyns, Gallo y Vilaseca (1998) resumen en el acrónimo ELISA (exigencia, laboriosidad, iniciativa, sencillez y austeridad)³. Nueve valores son exclusivos del fundador, todos minoritarios, salvo *sacrificio* y *Sentido de logro*. El fundador diferencia entre lo que ha de transmitir a su potencial sucesor y a los miembros de la organización. Por ello, en los valores exclusivos del sucesor aparecen los que marcan un objetivo económico (*Interés económico, vida próspera*) matizado por la relación con la familia (*orientación a la familia*) y cómo alcanzarlo (*vida activa, constancia*), pero sin fiarse en exceso de terceros (*concepción negativa de las relaciones humanas*). Por el contrario, en la organización se hace más énfasis en mantener buenas relaciones (*altruismo, percepción positiva del fracaso, vocación*) y conformidad (*aversión al riesgo*). Un aspecto llamativo es que para la organización se menciona, aunque con una baja frecuencia, a la *orientación cosmopolita* y que esté totalmente ausente del ámbito del potencial sucesor. Por último, el valor *dependencia* que algunos fundadores intentan transmitir a los dos ámbitos aunque esté excluido de sus valores fundamentales.

Si distinguimos entre fundadores de varias empresas o de empresa única y analizamos los valores a transmitir a sus organizaciones comprobamos que existen diferencias (ver tabla 4.30 del capítulo anterior): Los primeros pretenden obtener para sus empresas el mejor resultado posible y en consecuencia que la organización trabaje con este fin (*orientación a la empresa, crecimiento*) a través de la iniciativa individual y el compromiso de cada uno de los miembros con la organización (*autonomía, orientación a la persona y ambición*). Por su parte, los fundadores de una empresa optan por una supeditación del individuo al grupo (*dependencia*), enfatizando el clima familiar en la organización (*espíritu de familia*) que satisfaga al individuo (*satisfacción*) y genere un comportamiento de confianza (*honestidad, orientación ética*). Por lo tanto, aunque existen valores comunes entre unos fundadores y otros (*espíritu de familia y seriedad*), fundamentalmente se presentan unas diferencias muy claras.

³ Citado por Gallo y Cappuyns (1999:188)

Tabla 5.3:
VALORES COMUNES Y VALORES EXCLUSIVOS DE CADA ÁMBITO

<u>VALORES COMUNES</u>	
Ambición	Innovación
Autonomía	Orientación a la Empresa
Concepto positivo de las relaciones humanas	Orientación Ética
Control interno	Orientación a LP
Crear empresa	Orientación a la Persona
Crecimiento	Rigor
Determinación	Satisfacción
Espíritu de familia	Sencillez
Estabilidad	Seriedad
Gratitud	Trabajo duro
Honestidad	
<u>EXCLUSIVOS PARA POTENCIAL SUCESOR</u>	<u>EXCLUSIVOS PARA LA ORGANIZACIÓN:</u>
Concepto negativo de las relaciones humanas	Altruismo
Constancia	Aversión al riesgo
Interés económico	Orientación cosmopolita
Orientación a la familia	Percepción positiva del fracaso
Vida activa	Vocación
Vida próspera	
<u>EXCLUSIVOS DEL FUNDADOR:</u>	<u>SÓLO PARA TRANSMITIR A POTENCIAL SUCESOR Y ORGANIZACIÓN, EL FUNDADOR NO LO PRESENTA</u>
Control externo	
Orientación local	
Orientación a CP	
Orientación a la tarea	
Percepción negativa del fracaso	
Propensión al riesgo	
Sacrificio	
Sentido de culpa	
Sentido de logro	Dependencia

Obtenemos que los valores que los fundadores intentan transmitir a la organización se estructuran al menos en dos dimensiones. La primera, que denominamos *psicosocial*, señala la actuación que se desea del individuo en la organización. En el eje negativo se recoge el comportamiento individual abierto a la iniciativa de los miembros de la organización (*realización personal*) y en el negativo la supeditación o adaptación del individuo al grupo, filiación grupal, (*pertenencia al grupo*). La segunda dimensión, que denominamos *organizativa*, muestra la actuación que se pretende de la organización en su conjunto. En la dirección negativa el *comportamiento familiar* donde se prima el buen clima organizativo “todos como una familia”, frente a los resultados. En la dirección positiva el *comportamiento administrativo* donde se enfatiza la obtención de los mejores resultados posibles. La estructura coincide con lo obtenido en el caso de los potenciales sucesores pero no el significado del segundo eje, ya que el potencial sucesor se forma para ser algún día el

máximo directivo de la organización, mientras que los empleados se socializan para trabajar en esa organización.

Los fundadores tienen más claro lo que esperan de los miembros de la organización individualmente, que de la organización en su conjunto. Tienen claro *el tipo de personas* que quieren a su lado, pero no cómo han de trabajar todos juntos.

Al agrupar a los fundadores con relación a sus valores comprobamos que todos los *fundadores estratégicos* transmiten la realización personal, mientras que los de *tradición familiar*, los *artífices* y el caso 1 se centran en la *pertenencia al grupo*. Al analizar la segunda dimensión, los *fundadores estratégicos* están más claramente definidos, priman el *comportamiento administrativo*, a excepción del caso 5, que es un grupo familiar situado en un núcleo rural muy pequeño. Los *fundadores de tradición familiar* se reparten, orientándose más hacia el *comportamiento familiar* que al *administrativo*. Los *artífices* en su mayoría están indefinidos, aunque con una ligera inclinación al *comportamiento familiar*. Por su parte dos casos, el caso 1 y uno de *tradición familiar*, se agrupan claramente y en solitario en los ejes (*pertenencia al grupo y comportamiento familiar*). Estos dos fundadores tienen en común que las potenciales sucesoras son un equipo de hijas, por lo que parecen intentar transmitir unos valores para crear una organización con un auténtico *Espíritu de Familia* lo que puede suponer un intento de protección de las hijas.

El análisis nos muestra que no existe un encaje total entre los grupos de fundadores y los valores que intentan transmitir a sus organizaciones, ya que se dan particularidades propias del contexto de cada fundador como hemos identificado para nuestra muestra: la localización, o los potenciales sucesores. Sí se identifica que los *fundadores estratégicos* intentan transmitir unos valores para crear una organización que alcance los mejores resultados posibles, mediante el aprovechamiento de las particularidades de cada individuo y con una organización administrativa. Esta organización coincide con las que la literatura normalmente señalaba fuera del ámbito de la empresa familiar, y supone por parte del fundador que opte por delegar, crear equipos, rutinas organizativas y traspasar algunas competencias a otros miembros de la organización. Por su parte los fundadores de *tradición familiar* o bien se mantienen dentro de un clima *familiar*, o en una minoría siguen la visión *administrativa* de la organización, como los *fundadores estratégicos*. Los *fundadores artífices* indefinidos mayoritariamente en los valores respecto al comportamiento organizativo nos pueden estar indicando que no han desarrollado una organización, que las competencias

esenciales radican en el fundador, que no crea equipos y que no se delega. Según el tamaño de las organizaciones, tanto por número de empleados como por facturación, comprobamos que los *fundadores estratégicos* en su mayoría crean varias empresas y de gran tamaño, mientras que los *artífices* se pueden asociar a una única empresa y de pequeña dimensión. El *caso I (grupo y familiar)* lo tomamos con precaución ya que es un único caso y no se puede deducir hasta que punto la organización está condicionada por el hecho de que los potenciales sucesores sean un equipo de hijas en un sector industrial.

5.3.2 EL COMPORTAMIENTO EMPRESARIAL DEL FUNDADOR: ADQUISICIÓN DE RECURSOS Y DESARROLLO DE HABILIDADES

Los fundadores necesitan, en primer lugar, acceder constantemente a recursos y a perfeccionar habilidades que les faciliten su tarea como empresarios en las organizaciones que han creado, y, en segundo lugar, que aunque existen aspectos comunes en los distintos fundadores respecto a su tarea como empresarios también se encuentran claras diferencias según los grupos.

Nos centramos ahora en lo que el fundador necesita para el desarrollo y la evolución de la organización. Esto supone la coincidencia de recursos tanto en la creación como en el posterior desarrollo, pero también la existencia de necesidades específicas en cada una de las etapas por las que pueda pasar la organización. Por lo tanto, la evolución de la organización viene marcada, por un lado, por los valores del fundador –que pueden alentar o retener la evolución- y, por otro, por la posibilidad del fundador de adquirir los recursos y desarrollar las habilidades necesarias para este desempeño.

El análisis de los valores para la organización nos dividió la muestra en dos grupos: los *fundadores estratégicos* y parte de los de *tradición familiar* que “alentaban” la creación y posible desarrollo de organizaciones (*administrativa, familiar*) y, por otro, los *artífices* y el *caso I* cuyos valores no fomentaban claramente la creación de una organización. Esta división se mantiene prácticamente constante a lo largo del análisis de la organización y coincide con la primera dimensión de los valores del fundador (*empresa como fin, empresa como medio*). Por un lado, la primera dimensión de los valores del fundador nos podría dar indicios de la posibilidad de que este desarrolle una organización o no, y, por otro lado, la existencia o ausencia de antecedentes empresariales familiares -que realiza la misma división de la muestra en dos grupos-

sugerimos la facilidad o dificultad de acceso a los recursos necesarios, no sólo para la creación de la empresa, sino también para su desarrollo posterior (tecnología de dirección).

En consecuencia, los *fundadores estratégicos* y los de *tradición familiar* incrementan la tecnología de dirección que obtuvieron de sus familias mediante sus redes, visitando otras empresas más avanzadas, y tomando como modelos empresariales a seguir a otros empresarios de Galicia que consideran superiores a ellos en su desempeño empresarial, o a sus padres. Por su parte, los *artífices* y el *caso 1* no cuentan con ningún modelo a seguir, y adquieren la tecnología de dirección de la cual carecen por no tener antecedentes familiares ni formación específica, a través de su experiencia (aciertos y fracasos) en el ejercicio diario de su actividad empresarial. Es interesante destacar que, en la muestra, los fundadores con una actividad industrial, independientemente del grupo al que perteneciesen, destacaban la necesidad de establecer contactos con empresas internacionales como forma de acceso a los recursos y mejorar su tecnología de producción. Lo cual nos vuelve a señalar la importancia de las redes del empresario y cómo aquellos *fundadores artífices* y el caso 1 que se dediquen a actividades industriales deberán en consecuencia desarrollar lo antes posible estos contactos de los cuales carecen al principio. Un aspecto plenamente coincidente con la literatura que identifica a las redes del fundador como un mecanismo por el cual se accede a los recursos necesarios, tanto para la puesta en marcha de la empresa, como para su gestión (Aldrich y Zimmer, 1986; Birley, 1985), señalándose el desarrollo de redes como una habilidad esencial para los empresarios (Johannisson, 1987).

En este contexto, el énfasis que todos los fundadores realizan en el mantenimiento de una buena reputación es fácilmente entendible ya que les proporciona la base de confianza para desarrollar contactos y generar expectativas de negocio continuado en concordancia con su *orientación a largo plazo*, un aspecto que no solamente se ha estudiado desde un ámbito organizativo (Frost et al., 1991) sino que incluso la literatura económica identifica con los *mecanismos de reputación* (Kreps y Wilson, 1982) y que lleva a Milgrom y Roberts (1993: 309) a afirmar en este contexto que: “*En el mundo de los negocios, la fama de ser honrado puede ser valiosa porque puede atraer a clientes y socios*”. Nosotros además podríamos añadir, a tenor de nuestro análisis, que en el contexto de la EF y dentro de su *orientación a largo plazo* característica, la reputación se transforma en prestigio que se asocia según los casos al fundador y su empresa o al binomio empresa-familia y que es un *activo intangible* que

el fundador intenta transmitir a la siguiente generación, proporcionando en el contexto de la EF una solución alternativa al *problema del juego final*, mediante la figura del potencial sucesor. Este problema no se manifiesta de la misma manera en todos los grupos de fundadores, ya que los *estratégicos* y los *de tradición familiar*, que crean una organización, pueden mantener las expectativas de continuidad frente a terceros. Es en el caso de los *fundadores artífices* donde se plantea con más virulencia, dándose una situación que hemos denominado: La paradoja de la dependencia del fundador. Que consiste en que el fundador en su tramo final en la actividad empresarial y en edad de jubilación no deja la empresa, es decir no se retira (Handler y Kram, 1988; Hershon, 1975; Levinson, 1971; Sonnenfeld, 1988), y trata de mantener su posición central en la organización. Sin embargo, necesita la presencia de un sucesor para mantener las expectativas de continuidad frente a terceros, el fundador depende del sucesor para mantener su reputación y prestigio y continuar realizando negocios como hasta la fecha, solventando de esta manera el *problema del juego final*.

La dependencia del fundador respecto a su sucesor nos puede servir de explicación de la presión que ejerce a sus potenciales sucesores para su incorporación a la empresa (Hershon, 1975; Kets de Vries, 1993), ya que la empresa es un medio fundamentalmente de sustento y bienestar familiar y es necesaria la presencia de los potenciales sucesores para que lo continúe siendo en este tramo final del fundador. Además, los *fundadores artífices* intentan transmitir valores de *empresa como medio y pertenencia al grupo*, a sus potenciales sucesores, siendo común el modelo de socialización uno, que denominamos de reproducción del fundador. Por lo tanto, no sólo se garantiza la continuidad de la organización frente a terceros sino que también éstos pueden esperar un comportamiento y actuación muy similar en el futuro del sucesor.

5.3.2.1 TAREA EMPRESARIAL DEL FUNDADOR: LO QUE HACE EL EMPRESARIO

En el desempeño de lo que los fundadores consideran su tarea como empresarios todos coinciden en una dedicación prácticamente total a su empresa con unas jornadas laborales muy largas. Sin embargo, los datos revelan la existencia de diferencias por tipo de fundador. Los *fundadores artífices* y el *caso 1* realizan una gran variedad de actividades en distintas áreas funcionales de sus organizaciones, con un especial énfasis en los aspectos técnicos y productivos, que consideran el núcleo central de la empresa.

Mantienen las tareas de su época fundacional aunque adaptadas, al más puro estilo de la gestión itinerante y “hands on” de Peters y Waterman (1982).

Por su parte, los *fundadores de tradición familiar* y los *estratégicos*, se concentran en la administración, el control y la supervisión de sus organizaciones. Han evolucionado a tareas más administrativas aunque sigan manteniendo la impronta de una gestión visible. Esta dualidad nos recuerda la división realizada por Maccoby (1976) entre lo que denominó “industriales luchadores de la jungla” y los “organizadores de equipos de éxito” y nos conduce a cuestionar la necesidad, comúnmente señalada por la literatura, de “apartar” al fundador para que se produzca una evolución en la empresa. Con relación a sus valores, los grupos de fundadores se comportan de forma diferente, evolucionando los de *tradición familiar* y los *estratégicos* del desempeño de tareas funcionales concretas a gestionar sus organizaciones.

El paso del “período empresarial al administrativo” señalado por Peiser y Wooten (1983) no sólo se puede dar en vida del fundador sino que además puede ser gestionado por él mismo si con relación a sus valores adecua su estilo de dirección a las necesidades de la empresa, en lo que Nicholson (1984) denomina desarrollo del papel del fundador. Este autor supone que el desarrollo del papel del fundador se debe a un cambio en sus valores con relación a la evolución de la empresa; sin embargo, lo que se desprende de nuestro estudio es que aunque los valores pueden sufrir ligeras modificaciones, los fundamentales no cambian, en consecuencia se adaptarán a la evolución de la empresa y adoptarán nuevos papeles si sus valores están de acuerdo o encajan con las necesidades de la empresa.

La evidencia empírica apoya la existencia de una conexión, común a todos los fundadores, entre las competencias esenciales de cada uno a la hora de crear la empresa y las tareas que prefieren de la empresa, evitando todos en la medida de lo posible “el papeleo y la burocracia”.

Una de las tareas que aparecen en el análisis es la función de mentores de potenciales empresarios. Alienta y ayuda tanto a familiares como no familiares en la creación de sus propias empresas (Bird, 1989). Esta actividad de promoción empresarial ha sido mencionada explícitamente por todos los grupos de fundadores a excepción de los *artífices*, con lo cual no podemos saber si es propia de todos o solamente se puede identificar con unos grupos concretos, pero sí nos desvela la importancia de la

existencia de fundadores que creen empresas y alienten el nacimiento de otras nuevas para el desarrollo económico (Gibb, 1988; Guzmán Cuevas, 1995; Kent et al, 1982).

5.3.3 LOS RECURSOS HUMANOS

El fundador construye una organización cuya base proviene de la necesidad de rodearse de otras personas para el ejercicio de su actividad empresarial. El estudio de las particularidades de las empresas relativas a la gestión de personal refleja muy claramente las bases culturales de la organización y en consecuencia los valores de los máximos directivos. Las políticas de personal son vitales desde distintos puntos de vista: sientan las bases de la estructura de la organización y la legitimación del fundador como líder y máximo directivo de la empresa, al mismo tiempo que se intenta satisfacer los requerimientos iniciales de la empresa. A medio y a largo plazo las políticas de personal son decisivas para desarrollar equipos directivos y acumular conocimientos para futuras innovaciones.

De nuestros datos se verifican unas características comunes en todas las organizaciones de los fundadores. En primer lugar, adoptan una política de empleo vitalicio y, en segundo lugar, enfatizan que los empleados comiencen su actividad laboral en esa organización. Todo ello coincide, por un lado, con los valores que el fundador intenta transmitir a la organización (*orientación a largo plazo, espíritu de familia,*) y, por otro, con lo que espera de sus empleados (*adaptación y satisfacción*). Estos planteamientos tienen su reflejo en tres características comunes: la antigüedad de la plantilla, el predominio de la contratación indefinida y la tendencia a incorporar a descendientes de los empleados. Se trata de mantener una estabilidad en la plantilla reduciendo la rotación, que recuerda la política de recursos humanos característica de la empresa japonesa.

Pese a estos puntos en común, existen notorias diferencias en las prácticas de gestión de los recursos humanos referentes a la incorporación y adaptación de nuevos miembros a la organización, que se asocian a los distintos sistemas de valores de los fundadores de la muestra.

5.3.3.1 LA INCORPORACIÓN Y LA ADAPTACIÓN A LA ORGANIZACIÓN

La incorporación de empleados responde a la necesidad de adquirir nuevos recursos para la organización. Es necesario encontrar un proceso que permita la incorporación de nuevos miembros manteniendo los valores básicos. Los datos nos

muestran que existen diferencias con relación a los valores de los fundadores. Hemos encontrado que los fundadores no siguen las mismas pautas en el proceso de búsqueda y contratación.

En unos casos se buscan personas compatibles en el entorno próximo del fundador. Para ello, se obtiene información sobre la familia del candidato, sobre su ámbito de socialización primario, para verificar, por un lado, la compatibilidad de los valores y, por otro, que no existen limitaciones familiares para la continuidad del candidato en la empresa (Orientación a largo plazo). No se suelen aceptar candidatos que provengan de otras organizaciones. Se buscan personas en las que se pueda confiar, que se adapten a la organización del fundador y con capacidad para aprender. La decisión sobre su permanencia en la organización la toma el fundador después de un período de prueba. En este caso, los contratos temporales se utilizan para verificar si la elección del fundador ha sido acertada, y el candidato se adapta y aprende con facilidad los requerimientos de su puesto. Este modelo de acceso es utilizado por los *fundadores de tradición familiar*, parte de los *artífices* y el *caso 1*. Es el más común en el período fundacional y en las organizaciones de menor dimensión.

En el modelo alternativo se utilizan mecanismos de selección objetivos y se suelen tomar las decisiones con relación a los resultados. Los directivos o el departamento de recursos humanos son los que se encargan de la incorporación de nuevos candidatos en la organización, los fundadores se reservan la elección de nuevos directivos. El énfasis se establece en encontrar al candidato mejor formado para el puesto. Se fija un período de prueba cuya finalidad no es la formación sino la socialización del candidato. Este mecanismo de incorporación es común a todas las organizaciones de los *fundadores estratégicos* y parte de los *artífices*, es decir las de mayor tamaño por número de empleados.

La literatura señala el papel clave del fundador en la incorporación de nuevos miembros a su organización cuando es pequeña (Banks et al. , 1987; Little, 1986) y la importancia de redes informales para reclutar a personas con las competencias relevantes (Aldrich, 1999; Granovetter, 1984), en lo que Smith (1967) identificó para los empresarios “artesanos” con unos conocimientos y habilidades similares a las del propio fundador.

Podemos estar de acuerdo respecto al papel del fundador y sus redes informales en la incorporación de miembros a su organización tal y como señala la literatura. Sin embargo, diferimos en que el énfasis se establezca en incorporar candidatos con

habilidades y conocimientos similares a los del fundador, ya que lo que nuestros datos apoyan es la búsqueda de candidatos con unos valores determinados, compatibles, que luego serán formados bajo la supervisión directa del fundador (Aldrich, 1999). En este contexto de la compatibilidad de los valores se puede entender lo que Sackman (1991) denomina nepotismo especial: la preferencia por conocidos del fundador y de sus empleados frente a otros candidatos de los cuales no se tiene referencia. Esta preferencia se podría explicar porque facilita la identificación de los valores del candidato al tener información sobre la familia (ámbito de socialización primario) frente al desconocido del cual es más difícil obtener la información que se necesita, con lo que las elecciones del fundador son menos fiables y, en consecuencia, más sujetas a equivocaciones (Aldrich, 1999). Aparece mayoritariamente en el caso de los fundadores que con una menor orientación al *crecimiento* intentan transmitir a sus organizaciones los valores *pertenencia a un grupo y comportamiento familiar*, lo que nos señala una coherencia entre sus intenciones y sus acciones.

En contraposición, la evidencia empírica nos permite estar de acuerdo con la relación señalada por Aldrich y Langton (1997) entre el tamaño de la organización y un estilo más formal de incorporación de nuevos candidatos y, al igual que estos autores, no obtenemos confirmación de la existencia de relación entre el ciclo de vida de la empresa y la formalización de la gestión de los recursos humanos. Desde nuestro enfoque de los valores del fundador se puede proponer que los que poseen valores de la *empresa como un fin y realización personal*, más orientados al *crecimiento*, a medida que sus organizaciones crecen tienden a la formalización de los mecanismos de incorporación de nuevos candidatos. Así, en las empresas de mayor tamaño de nuestra muestra el fundador delega en otros directivos la incorporación de candidatos para puestos con poca o ninguna responsabilidad en la organización, y reservándose para sí la incorporación de nuevos directivos. Cuando el fundador se desliga de la supervisión directa del acceso a la organización, delega en directivos que él previamente ha escogido con relación a sus valores, por lo que se puede esperar que una vez hayan seleccionado el mejor candidato para el puesto lo socializarán bajo sus mismos criterios. De este modo el fundador aunque sea de forma indirecta sigue controlando el acceso a la organización, ya que es la clave para una homogeneización de los valores y la creación de una cultura. La formalización de los mecanismos de acceso a la organización no tiene porque suponer que la gestión de los recursos humanos en su conjunto se hayan también formalizado, ya que diversos autores manifiestan que es la

función en la actividad empresarial del fundador de la cual se desliga más lentamente, existiendo empresas de gran tamaño que emplean prácticas muy rudimentarias (Aldrich y Baker, 1994; O'Reilly y Anderson, 1982).

Otro aspecto a destacar, es que según se opte por una u otra vía los períodos de prueba persiguen objetivos distintos. Para unos el criterio es la homogeneidad y compatibilidad de valores del candidato, por lo tanto el objetivo es el aprendizaje del desempeño de la actividad. En este caso, el modo de acceder a la organización prácticamente sustituiría a la *socialización* (Anderson y Ostroff, 1997), ya que si los valores del recién incorporado son similares a los de la organización su adaptación es más sencilla (Chatman, 1991). De este modo, la práctica común de incorporación de descendientes de empleados da lugar a lo que Van Maanen (1976) y Mortimer y Simmons (1978) denominan una *socialización anticipada*, ya que los candidatos no sólo comparten con mayor probabilidad los valores de sus antecesores (compatibles con los de la organización), sino que a través de ellos tienen acceso directo a la información que necesitan para elaborar unas expectativas bastante claras sobre la organización y su posible papel dentro de ella. Existen grandes posibilidades de encaje entre el individuo y la organización, facilitándose la socialización. Un aspecto que la literatura sobre socialización en general apenas ha abordado (Fisher, 1986; Nielhaus et al. , 1998), y mucho menos dentro del contexto de la EF.

En contraposición, cuando se persigue encontrar al candidato mejor formado para el puesto se da prioridad a los valores durante el período de prueba ya que se busca la adaptación del recién incorporado a las “formas de hacer y actuar” de la organización, lo que se puede identificar con un proceso de *socialización* (Schein, 1968).

Tal y como vimos, la elección de una actuación u otra concuerda, por un lado, con lo que los fundadores manifiestan respecto a su personal y, por otro, con los valores que intentan transmitir a la organización. Los *fundadores estratégicos* que persiguen encontrar al mejor candidato para el puesto los definen como formados, que viven la empresa, ilusionados, profesionales y con aspiraciones (*realización personal, comportamiento administrativo*); mientras los otros grupos, que enfatizan los valores, los califican como: honestos, serios, responsables y adaptables (*pertenencia al grupo, comportamiento familiar*).

En estos períodos de encaje del recién incorporado en la organización el fundador ejerce un papel importante, ya que lo más frecuente es que sea él quien especifica las reglas básicas, así como las expectativas. Para ello, es necesario que los

fundadores dispongan de unas *estrategias de comunicación* para una mayor efectividad en la transmisión de los valores. En los fundadores de la muestra el mecanismo más importante de transmisión de valores es dar ejemplo, intentan mostrar la forma que consideran adecuada de comportamiento y actuación para los miembros de su organización, mediante la demostración práctica y el mantenimiento de una coherencia entre lo que dicen que “debe hacerse” y cómo ellos lo realizan. De este modo, se ejemplifican desde las prácticas en la organización hasta lo que se considera ético (Adams et al., 1996). Se necesita una gran insistencia y esfuerzo para la consecución de los objetivos pero manifiestan que en general suelen conseguirlo, formando parte de las tareas más importantes en su actividad como empresario. Esta labor, es difícil realizarla desde un despacho, por ello cobra sentido ese estilo de *gestión itinerante y visible* común a todos los grupos de fundadores (Peters y Waterman, 1982). Dicho de otro modo, la *gestión itinerante y visible* de los fundadores es un mecanismo de transmisión y reforzamiento de valores para la organización, al mismo tiempo que provee al fundador de la información que necesita cuando la necesita. Si el fundador delega estas funciones en sus directivos controla su comportamiento para asegurarse que dan el ejemplo deseado a los otros miembros de la organización.

Los datos nos muestran que al igual que se pueden identificar diferencias en el acceso con relación a los valores de los fundadores, también se constatan divergencias en las estrategias de socialización. Del análisis de las seis dimensiones o tácticas de socialización del modelo de Van Maanen y Schein (1979) obtenemos que cinco son coincidentes en todos los casos de la muestra, todos los fundadores coinciden en la adopción en sus organizaciones de una socialización:

- individual (experiencias particulares de socialización),
- informal (no se separa al recién incorporado del resto de la organización),
- aleatoria (no existe un proceso establecido de socialización),
- variable (no existe un calendario establecido para la socialización),
- serial (socialización bajo la tutela de otro miembro más experimentado).

Estas cinco estrategias muestran una preferencia por la *socialización individualizada* frente a la *colectiva*, y ponen de manifiesto que a pesar de que en algunos casos exista una cierta formalización en los mecanismos de acceso a la organización, la socialización en la organización en general no está institucionalizada. De este modo, el recién incorporado forma parte de la organización desde el momento que entra, se le forma en el puesto de trabajo bajo la supervisión directa de un empleado

veterano y sin seguir un esquema o calendario establecido de antemano. Un dato que apoya la hipótesis de la no institucionalización de las políticas de recursos humanos, es el papel que en estas organizaciones han desempeñado y desempeñan las ceremonias. Originándose en la época de la fundación su principal cometido es el desarrollo de la camaradería, el espíritu de familia y reforzar la unidad entre todos los miembros de la incipiente organización. En este estadio cumplen dos misiones: la emocional –el personal como una familia- y empresarial –formación de equipo e información del fundador. A medida que la organización crece las ceremonias pierden su sentido emocional, y no se refuerza el empresarial –mecanismo de socialización, motivación, estratégico-, cesando en su celebración o perdiendo su significado.

La diferencia surge en la sexta dimensión ya que en las organizaciones de los *fundadores estratégicos* se adopta la *Investidura*: se intenta afirmar la identidad y las características personales del recién incorporado (*realización personal, comportamiento administrativo*), mientras que en los otros grupos predomina la táctica contraria, la *rescisión*, esto es, tratar de eliminar las diferencias individuales (*pertenencia al grupo, comportamiento familiar*). En nuestro análisis no solamente identificamos las tácticas concretas de socialización empleadas sino que las asociamos a los valores para la organización, un aspecto que no contemplaban ni Van Maanen y Schein (1979) en la proposición de su modelo, ni posteriormente Ashforth y Sacks (1996) en su revisión, a pesar de la importancia que conferían a los valores en el proceso de socialización.

5.3.4 GOBIERNO Y GESTIÓN

Se ha analizado el gobierno y la gestión de las organizaciones de los fundadores de la muestra desde los órganos empleados en el gobierno, el papel de la familia en el gobierno, la gestión y la toma de decisiones y el de los directivos no familiares.

A tenor de los resultados se puede afirmar que el fundador decide sobre la formación de un CA en su organización, su composición y el papel que va a desempeñar, pudiéndose establecer diferencias en estos criterios según los distintos grupos de fundadores con relación a sus valores. Así, en las organizaciones de los *fundadores artífices* y en el caso 1, el Consejo se compone íntegramente de miembros de la familia con el fundador al frente, lo que Schwartz y Barnes, (1991) denominan *consejo familiar*. Los fundadores *de tradición familiar* cuentan con miembros de la familia y directivos de la casa, lo que se denomina *consejo de gestión familiar*. Por último, los *fundadores estratégicos* optan por un *consejo de gestión familiar* con la

misma composición anterior, o sino incorporan socios empresariales del fundador, formando un *consejo con consejeros externos*. La dimensión *empresarial* de los valores de los fundadores nos permite diferenciar entre aquellos que forman un CA para cumplir fundamentalmente con los requisitos legales de la forma jurídica, lo que Dyer (1986) denomina *CA en el papel* y en consecuencia vacío de contenido, (*empresa como medio: artífices y caso 1*), de los que dotan al CA de función (*empresa como fin*), ya sea de *Consejo (f. tradición familiar y estratégicos)* o de *supervisión (f. estratégicos)*. En la muestra se identifican, por un lado, tres de las categorías de composición de los CA establecidas por Schwartz y Barnes (1991), ya que no aparece la figura del *Cuasiconsejo*, posiblemente por encontrarnos en la etapa fundacional, por otro las tres funciones señaladas por Dyer (1986). Encontramos una asociación entre los valores del fundador, la composición del consejo y el papel o función que éste desempeña en el gobierno de la empresa. Se puede proponer que en el ámbito de la EF las organizaciones de los *fundadores estratégicos* cuentan con más posibilidades de disponer de Consejeros Externos y con una función de supervisión, ya que es coherente con la dimensión empresarial de los valores del fundador y con los valores que éste intenta transmitir a su organización.

En la muestra los consejeros externos que figuran en algunos CA son socios de los fundadores en otras actividades empresariales. No tienen que ser accionistas de la empresa de la cual son consejeros, pero al formar parte de otras actividades empresariales relacionadas tiene interés en la marcha de la empresa, ya que afecta a las suyas propias. De este modo, se produce un “cruce” de consejeros entre empresas cuya competencia viene avalada por su experiencia y trayectoria empresarial. A tenor de los datos, la inclusión de miembros en los Consejos de Administración responde a tres criterios fundamentales: la confianza, la competencia y que, de una u otra forma, “se juegue algo” en la empresa de la cual es consejero. Si bien, este tipo de consejero puede ser adecuado en vida del fundador, queda por ver si con la siguiente generación al frente juega el mismo papel.

Este componente evolutivo de la familia y de la empresa Ward (1991) lo relacionó con el papel a desempeñar por los CA, suponiendo que el ciclo de vida de la empresa y el de la familia discurren en paralelo. En nuestro estudio se obtiene que no siempre se sigue este esquema y que en vida del fundador la evolución de la empresa puede situarla en cualquiera de las etapas señaladas en su modelo, inclusive holding, que Ward (1991) no considera relevante y que en nuestra muestra aparece en el caso del

fundador estratégico. Encontramos una asociación entre la evolución de las empresas y los valores del fundador. El origen de los distintos modelos evolutivos reside en los valores del fundador de tal manera que en los casos más extremos de la concepción del fundador de la *empresa como un medio*, puede optar por “ralentizar” deliberadamente la evolución de la empresa para adaptarla al ciclo de vida de la familia, y en aquéllos con una concepción de la *empresa como un fin* alcanzar la etapa de holding. En consecuencia, respecto al modelo de Ward (1991) y con relación a nuestros datos es la evolución de la empresa la variable relevante, marcando la necesidad, composición y el papel del CA, y no la de la familia. Si añadimos la fase de propiedad (el ciclo de vida de la familia) estaríamos incluyendo el papel señalado por Lewis (1974) de velar por los intereses de los propietarios.

En el gráfico siguiente se presenta la evolución señalada por Ward (1991) en su modelo en línea sólida, y en línea discontinua nuestra propuesta. Como vemos, en la etapa del fundador se pueden dar las tres fases de gestión y, en consecuencia, distintos tipos de CA, para lo cual hemos tenido que incluir el CA en esta fase.

TABLA 5.4:

El Consejo de Administración en la evolución de la EF: modificación del modelo de Ward

Fase de Propiedad	Fase de Gestión		
	Fase inicial	Profesionalización	Holding
Fundador	CA puro	CA mixto	CA mixto/ Holding
Parientes	CA puro	CA mixto	CA mixto/ Holding
Primos	CA puro	CA mixto	Holding CA principal con varios CA subsidiarios

Fuente: adaptado de Ward, J. L (1991: 224)

El modelo de Ward supone que el CA cumple funciones propias de la gestión y al mismo tiempo de regulación del ámbito familiar, sin embargo, establecer el énfasis en la fase de gestión y no en la de propiedad estaría más en consonancia con las evidencias empíricas de la resistencia a tratar temas familiares en los consejos de administración en estas empresas (Gallo y Cappuyns,1997). La adopción de un tipo de CA u otro implica por parte del fundador una mayor o menor concentración en la toma de decisiones. En

general, en nuestra muestra se aprecia una concentración en la toma de decisiones tácticas y estratégicas en la persona del fundador siguiendo tres modelos que no son exclusivos de grupos de fundadores concretos. En la tabla 5.5 se recogen los modelos de toma de decisiones y CA por grupos de fundadores.

La concentración de la toma de decisiones tácticas y estratégicas en la figura del fundador está relacionado con el hecho de quién posee la información relevante para las decisiones empresariales. Si el fundador controla todo, como en el caso frecuente de los *fundadores artífices* y en el caso 1, es ineficiente consultar con los que no tienen la misma calidad de información. Este papel va cambiando a medida que se delegan responsabilidades, de este modo otros tienen algo que aportar en la toma de decisiones. Para los fundadores supone (1) atreverse a delegar, (2) aprender a consultar y tomar decisiones colegiadas lo que incluye dar entrada a miembros de la segunda generación, hasta llegar a la división entre lo táctico y lo estratégico, reservando este último ámbito para el Consejo de administración. En los casos de los *fundadores estratégicos* y de *tradición familiar* en los que se produce esta división, el Consejo de Administración está formado por personas con información relevante e intereses en la empresa, sean familiares o no. La capacidad del fundador para llegar a este estadio incrementa las posibilidades de expandir sus empresas.

A la vista de estos datos, y teniendo en cuenta la composición de los CA, queda patente que las decisiones estratégicas se concentran en el fundador y su familia, dejando a lo sumo las decisiones tácticas en manos de directivos no familiares. Este aspecto nos conduce a plantearnos el papel que juega la familia en las decisiones estratégicas de la empresa y en la supervisión y control de la administración. En primer lugar analizamos la existencia o ausencia de una relación entre la familia y la empresa. Obtenemos que la relación varía según el grupo de fundadores.

TABLA 5.5:

Modelos de toma de decisiones y tipos de CA según grupos de fundadores

	Estratégicas: Fundador Tácticas: Fundador	Estratégicas: Fundador y Familia Tácticas: Directivos	Estratégicas: Fundador y CA Tácticas: Directivos
CA, Familiar	F. ARTÍFICE F. CASO 1		
CA, de Gestión Familiar	F. TRADICIÓN FAMILIAR	F. TRADICIÓN FAMILIAR	F. TRADICIÓN FAMILIAR Y ESTRATÉGICO
CA, Externo			F. ESTRATÉGICO



Fuente : elaboración propia

La tabla 5.6 nos recoge las distintas relaciones que mantiene la familia con el ámbito empresarial por grupos de fundadores. La flecha que discurre en diagonal nos indica que a medida que nos alejamos de los *fundadores de tradición familiar* y nos acercamos a los *fundadores estratégicos* se reduce el papel de la familia en las decisiones empresariales. Las flechas horizontales, en cambio, reflejan que la incorporación de la segunda generación incrementa el papel de la familia en las decisiones.

Los datos nos muestran que solamente los *fundadores estratégicos* han intentado regular la relación entre la familia y la empresa a través de: el reparto patrimonial entre los hijos (empresas repartidas entre hijos), el establecimiento de áreas funcionales distintas para cada uno de los familiares que trabajan en la empresa y la separación de las esposas de la toma de decisiones. Esta actuación es coherente con los valores del fundador (*empresa como fin, realización personal*) y con los que intenta transmitir a la organización (*realización personal, comportamiento administrativo*). Se evidencia que existen mayores posibilidades de separación de los ámbitos familiar y empresarial entre los fundadores que con relación a sus valores ya establezcan diferencias entre la familia y la empresa. La literatura de EF señala la necesidad de protocolos como medio de regular los dos ámbitos, sin embargo, en ningún caso los fundadores han considerado esta posibilidad manifestando su desconfianza.

TABLA 5.6:

Relación de la familia con la empresa según grupos de fundadores

<i>Tipo de fundador</i>	<i>La familia en las decisiones estratégicas</i>		
	Familia Opina y decide	Familia opina	Familia ni opina ni decide
Tradición familiar	EQUIPO FUNDADOR		
Artífice	EQUIPO FUNDADOR		
Caso 1		APOYO FUNDADOR	
Estratégico			SIN RELACIÓN EMPRESARIAL

Fuente: elaboración Propia

Evidentemente, un aspecto es intentar regular la relación familia empresa y otro optar por una clara separación entre la propiedad y la gestión de la empresa, dando entrada a directivos no familiares en la dirección y la gestión. Sólo un caso, dentro de los *fundadores estratégicos*, ha intentado separar la propiedad de la gestión manteniendo los demás fundadores unidos ambos aspectos en la familia. Este punto de vista coincide con su postura respecto al papel de los directivos no familiares en sus organizaciones, ya que los *fundadores artífices* rechazan totalmente esta posibilidad mientras que los *fundadores estratégicos* y la mitad de los de *tradición familiar* dan entrada en sus puestos de gestión y CA a directivos de promoción interna. Si establecemos una relación entre los valores del fundador y los que intenta transmitir a la organización, vemos que existe coherencia en los planteamientos, ya que si los fundadores apuestan por el crecimiento de la empresa, necesitarán dar entrada en puestos directivos a no familiares, porque la familia no puede abarcarlo todo. De todos modos si se opta por directivos no familiares, éstos son de promoción interna no “fichajes”. Solamente se consideró la posibilidad de “fichar” a un directivo en dos casos que tienen en común el que los potenciales sucesores son equipos de hijas.

Por lo tanto, los valores nos muestran la menor o mayor predisposición de los grupos de fundadores a dar entrada a directivos no familiares en sus organizaciones, siempre que éstos sean de promoción interna. La literatura, como presentamos en el capítulo dos, presta gran atención a los denominados “gerentes-profesionales”, pero a tenor de los datos los fundadores de la muestra reservan los puestos directivos a familiares y no familiares que se hayan formado en la organización y, por lo tanto, que compartan los valores de la organización y estén capacitados para el desempeño de su puesto según el criterio del fundador. Este aspecto es interesante ya que en un reciente artículo sobre la *profesionalidad*, Fournier (1999) lo califica de mecanismo disciplinario que garantiza a terceros que se comparten unos valores (ética de la profesión) y que se dispone de unos conocimientos para el ejercicio libre de la profesión. Es decir, dar confianza a quien no te conoce sobre tu comportamiento y la posesión de un nivel suficiente de conocimientos para el ejercicio de la profesión, en este caso la dirección. Si esto es así, es lógico que el fundador escoja, en primer lugar, entre aquéllos que conoce, que considera capacitados para el desempeño del puesto y que compartan los valores que intenta transmitir a la organización, lo que no tiene porque coincidir con el “standard” de la profesión directiva (Aronoff, 1998).

La literatura en el campo de la EF suele asignar a los denominados directivos “profesionales” unas cualidades de capacidad y excelencia directiva en contraposición de la gestión “amateur” de los familiares que tendría su reflejo, entre otros aspectos, en la aplicación de la planificación estratégica para mejorar la competitividad de las empresas. Comprobamos que las decisiones estratégicas de las empresas de la muestra nunca caen fuera del ámbito familiar, y el concepto de planificación estratégica forma parte no sólo de la terminología empleada por distintos fundadores de la muestra sino que la identifican como una de sus funciones directivas principales, mayoritariamente en los *fundadores estratégicos*, y en la mitad de los de *tradición familiar*. De este modo, encontramos diferencias en la aplicación de la planificación estratégica con relación a los valores.

Adams et al., (1997) apuntan que las EF no tienen porque ser homogéneas en sus planteamientos estratégicos, lo que concuerda con nuestros datos. Según los valores del fundador difieren en los objetivos a alcanzar, la elección de los instrumentos y su puesta en práctica. Una evidencia empírica coincidente con los planteamientos intuitivos de Dyer (1986) y Hollander y Elman (1988). Como vimos anteriormente son estos valores los que marcan también el nivel de influencia de la familia en las decisiones estratégicas

de la empresa. Estamos hablando de EF con el fundador y la segunda generación trabajando conjuntamente por lo cual nada podemos afirmar respecto a si después del relevo del fundador y la consiguiente evolución de la empresa y la familia puede haber una fluctuación en la fijación de los objetivos.

El relevo del fundador no forma parte de la planificación estratégica cuando esta existe en las organizaciones de los fundadores de la muestra. Prácticamente todos los fundadores manifiestan su interés por la continuidad de la familia en la empresa, sin embargo, no se redactan planes de sucesión ni protocolos, ya que se desconfia de la utilidad de estos mecanismos para la continuidad. Un aspecto sobre el que no se han podido establecer evidencias empíricas Astrachan y Kolenko (1993), a pesar de apoyarse frecuentemente en la literatura (Beckhard y Dyer, 1983b; Handler, 1990). En consecuencia, el relevo o transición generacional en denominación de Aronoff (1998) tiene más posibilidades de producirse como una sucesión por fallecimiento o por incapacidad del fundador a cargo normalmente de los miembros de la familia, ya que en ningún caso se ha considerado el retiro efectivo del fundador. Un aspecto totalmente coincidente con los datos obtenidos en otras investigaciones (Corbeta y Montemerlo, 1999; Pérez, 1996; Ussmane, 1994).

5.3.5 EVOLUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La larga trayectoria empresarial de los fundadores de la muestra ha dado lugar a que durante este tiempo se hayan producido cambios evolutivos profundos en sus organizaciones e incluso en lo que supone su actividad como empresarios. Siguiendo la terminología de Aldrich (1999), los hemos denominado transformaciones y las encuadramos en tres tipos:

Transformación por valores, o cambio de los valores fundamentales. Sólo un caso en el grupo de los *fundadores estratégicos* ha señalado haber cambiado valores básicos para seguir siendo competitivo lo que le ha planteado algunas disquisiciones éticas (Badaracco, 1995). En este caso prima la dimensión empresarial: *empresa como fin*, hasta el punto de sacrificar otros valores en beneficio de la empresa. En contraposición, *fundadores artífices* y de *tradición familiar* señalaban haber sacrificado oportunidades empresariales por seguir siendo fieles a sus valores (*la empresa como un medio*) que Harris et al., (1994) justifica en el ámbito de la EF por la interacción de la esfera social y la empresarial, y la existencia en ambas de memoria, por el mantenimiento de una

reputación. Estos aspectos nos señalan que los valores marcan unos supuestos éticos que influyen claramente la actividad empresarial de los fundadores.

La transformación de valores se ha dado en un caso *de fundador estratégico* como resultado de la presión competitiva, y es que dentro de este grupo los fundadores consideran a la competencia un estímulo para superarse compitiendo abiertamente o bien con multinacionales dentro del mercado gallego o exportando a los mercados internacionales. Sin embargo, vemos que los otros grupos adoptan una postura diferente respecto a sus competidores. Los *fundadores de tradición familiar*, normalmente líderes en el mercado autonómico o nacional, mantienen buenas relaciones o no se preocupan por sus rivales. Finalmente, los *fundadores artífices* y el *caso 1* manifiestan vigilarlos como un medio de estar alerta sobre las novedades que se puedan producir.

Transformación por Actividades: En diez casos encontramos cambios de actividad. Los *fundadores de tradición familiar* y los *estratégicos* por cambio de actividad empresarial, por la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio. Se diversifican por absorción o por ramificaciones internas de lo que saben hacer, lo que Rumelt (1974) denominó diversidad controlada: dominante restringida y conexa restringida, se centran alrededor de lo que saben hacer, la misma actividad o relacionadas donde las competencias esenciales del fundador y su organización siguen siendo clave.

Los *fundadores artífices* y el *caso 1* modifican la actividad originaria para seguir siendo competitivos. Estas transformaciones fundamentalmente tienen como consecuencia la alteración de las rutinas establecidas en la organización, lo que ocasiona una fuerte oposición entre sus empleados por la adopción de cambios. Se puede explicar claramente con relación a los valores que estos fundadores intentan transmitir a la organización, llevándoles a una contradicción, ya que si se busca la *satisfacción* y la *adaptabilidad* a una organización determinada se pueden desencadenar problemas si se realizan modificaciones en la organización para mantener la competitividad (López y García, 1999).

En todos los casos se producen innovaciones para mantener la competitividad en la administración y en la comercialización. Las innovaciones tecnológico-productivas se producen a través de la adquisición de maquinaria y tecnología, concentrándose las invenciones de proceso (2 casos de la muestra) y de producto (4 casos) en aquellas empresas que se dedican a los mercados industriales y no a los de consumo, lo que concuerda con los hallazgos de Gudmundson et al. (1999). Un aspecto interesante es que sólo uno de los fundadores que destacaron la realización de invenciones en sus

empresas ha optado por patentar, ya que el resto no lo considera necesario por la ineficacia de las patentes. Este aspecto nos puede indicar la distorsión que se puede producir si se mide el grado de innovación a través de las patentes, ya que a tenor de nuestros datos no coincide con la realidad innovadora.

Transformación por límites Surgen en nueve casos pero de signo contrario. En cuatro las transformaciones son contractivas, reparto patrimonial entre familiares, ajuste del organigrama y reducción del tamaño (downsizing) en los *fundadores artífices* y en el caso 1. Por el contrario, cinco son de expansión a través de la compra de empresas, el establecimiento de nuevas unidades empresariales o la duplicación de localizaciones en los *fundadores estratégicos* y de *tradición familiar*.

Estas transformaciones responden a dos planteamientos diferentes. Las transformaciones contractivas se entienden como ajustes para mantener la posición competitiva en el sector, normalmente a través de una intensa reducción de costes laborales y de producción. Aunque la mayoría de los fundadores (12) apostaban por el crecimiento de sus organizaciones en una u otra medida, en siete casos siguen la evolución de su sector y tratan de controlar el proceso. Este criterio del fundador de mantener estable la organización - "me conformo con lo que tengo" 3:16 (147:149) - se replantea en algún caso ante la entrada de la siguiente generación en la organización, apostando por un crecimiento que permita aumentar el patrimonio para poder repartirlo entre los hijos. El fundador considera haber alcanzado los objetivos que se había propuesto, pero la entrada de sus potenciales sucesores le puede obligar a marcarse unos nuevos objetivos más ambiciosos. De este modo, se pueden dar cambios estratégicos inducidos por la incorporación de nuevas generaciones a parte de los que directamente puedan producir (Ward, 1988).

Las transformaciones expansivas son apuestas claras de los fundadores por el crecimiento planificado de sus organizaciones. La literatura se ha enfocado fundamentalmente en identificar empresas familiares que no crecen o crecen menos que las no familiares y señalar las razones por las cuales esto se produce. Sin embargo, en el contexto gallego buena parte de las empresas más dinámicas y con mayores niveles de crecimiento son familiares (Cabardas y Vaamonde, 1995). No todas las empresas familiares son iguales respecto al crecimiento, y en nuestra muestra se pueden identificar los *fundadores estratégicos* con los que Ward (1997) denomina *maestros del crecimiento*, en los cuales se destacaría mantener y transmitir tanto a los potenciales

sucesores como a la organización el *crecimiento* como uno de los valores centrales y el desarrollo de prácticas encaminadas a obtener los mejores resultados posibles.

Para llevar a cabo las transformaciones de expansión los fundadores se autofinancian, un aspecto que en la muestra empiezan a romper los *fundadores estratégicos* y los fundadores cuya actividad se centra en mercados industriales. No se considera en la fecha del trabajo de campo, la posibilidad de cotización bursátil ni de capital riesgo.

Los medios de crecimiento en las organizaciones de los *fundadores estratégicos* son las compras, fusiones y sobre todo el establecimiento de acuerdos y alianzas fundamentalmente con empresas complementarias y próximas geográficamente, no competidoras. Estas actuaciones están dando lugar a la formación de grupos empresariales estratégicos de capital autóctono configurados por empresas pertenecientes a varias familias que mantienen estrechas vinculaciones entre ellas, ya que los acuerdos se firman con personas, “familias”, y no con empresas.

Estas alianzas nos vuelven a recordar, al igual que en el caso de los recursos humanos, el modelo japonés, en concreto los *keiretsu* (Milgrom y Roberts, 1993: 681; Lincoln et al. 1998: 313) ya que, partiendo de una cercanía geográfica entre empresas, estos grupos estratégicos funcionan como una red de información entre fundadores y fuente de socios para inversiones conjuntas en nuevos sectores y mercados. Un aspecto que se pone de manifiesto si se examina la composición accionarial en los proyectos empresariales de mayor envergadura y más dinámicos en los últimos años en Galicia. Salas, en su estudio sobre el Gobierno de la empresa, lo denomina control “desde dentro” (1999: 35).

Swinth y Vinton (1993) señalan la existencia de unos valores comunes a todas las empresas por el hecho de ser familiares como la *confianza*, la *lealtad* y el *mantenimiento de la familia en la empresa* que traspasando las culturas, facilitarían el establecimiento de acuerdos entre grupos familiares. En nuestro estudio comprobamos que estos valores junto con la *orientación a largo plazo* suelen ser comunes a todos los grupos de fundadores. En principio, esta circunstancia nos podría llevar a suponer no solamente que lo común une, sino también que estos mismos valores, establecida la confianza inicial, no abocan a un comportamiento “oportunista” ya que en el largo plazo, el que a corto gane puede ser el que realmente pierda, es decir la confianza como catalizador de todas las relaciones en la EF (LaChapelle y Barnes, 1998).

Dentro de nuestra muestra se producen acuerdos y alianzas en el grupo de empresas de los *fundadores artífices* en el ámbito internacional, como un medio de entrada en nuevos mercados en su proceso de internacionalización. Este resultado da soporte, por un lado, a los planteamientos de Swinth y Vinton (1993) respecto a la inexistencia de barreras culturales para los valores comunes en las EF y, por otro, a la sugerencia de Nueno (1980: 159) sobre que la preferencia por la propiedad total o el control les conduciría a establecer acuerdos con otras empresas familiares cuando los mercados son muy distintos y complejos.

5.4. EL FUNDADOR Y LOS RESULTADOS DE SU EMPRESA

Del análisis de los resultados de las empresas obtuvimos que existen diferencias por tipos de fundadores. En consecuencia la heterogeneidad en los fundadores dentro del ámbito específico de la empresa familiar parece asociarse a la heterogeneidad en los resultados que alcanzan sus empresas. Un aspecto a nuestro juicio de gran interés es conocer si esas diferencias por grupo guardan alguna relación con las dimensiones que recogen los valores de los fundadores y definen sus tipos.

Respecto a la primera dimensión, la empresarial, las empresas de los grupos de fundadores que se situaban en el eje la empresa como fin en (*tradición familiar y estratégicos*) son las que muestran unos mejores resultados y crecen. Por el contrario, las empresas de los fundadores que se situaban en el eje la empresa como medio (*los fundadores artífices*) obtienen unos resultados por debajo de la mediana del sector y se mantienen estables o incluso decrecen. Todo lo anterior parece concordar con la separación que dos a dos se efectuaba en los valores de los fundadores en relación a la dimensión empresarial. Así, por otro lado, los *fundadores de tradición familiar* y los *artífices* coinciden en la dimensión psicosocial (*pertenencia al grupo*) y comprobamos que los resultados de sus empresas concuerdan fundamentalmente en el bajo nivel de endeudamiento y en la alta liquidez frente al alto nivel de endeudamiento y baja liquidez de las empresas de los *fundadores estratégicos (realización personal)*. Por lo tanto, cada dimensión de los valores de los fundadores parece estar asociada a unos resultados distintos de sus empresas según el eje. En la dimensión empresarial, el eje la empresa como fin supondría en las empresas mayor rentabilidad y crecimiento, mientras que el eje la empresa como medio recogería menor rentabilidad y crecimiento. Por su parte la dimensión psicosocial, respecto a los que se sitúan en la dirección hacia la realización

personal se asociaría a mayor endeudamiento y menor liquidez, y el eje de pertenencia al grupo a menor endeudamiento y mayor liquidez.

En su estudio sobre una muestra de empresas familiares españolas Gallo y Vilaseca (1996:397) obtuvieron en general unos bajos niveles de endeudamiento, específicamente menores en las empresas que se podían considerar como líderes. Por su parte, Merino y Salas (1993) en una comparación entre empresas familiares y no familiares identificaban también unos menores niveles de endeudamiento en las empresas familiares respecto a las no familiares que como consecuencia limitaba el crecimiento de las empresas familiares que se justificaba en la necesidad que este tipo de empresas tienen de mantener el control en manos de la familia. En esta misma línea Galve y Salas (1993:27) en su estudio de grandes empresas familiares que cotizaban en bolsa sugerían ante la menor dimensión de las empresas familiares el posible interés de estas empresas en mantener el control a costa de una menor dimensión sin que ello repercutiese negativamente en su rentabilidad.

Los resultados de nuestro trabajo muestran que las empresas de *los fundadores de tradición familiar* y de los *artífices* siguen el mismo patrón respecto al endeudamiento y a la dimensión que lo señalado por Gallo y Vilaseca (1996), Merino y Salas (1993) y Galve y Salas (1993). Sin embargo, nuestros datos también sugieren la existencia de un grupo de empresas, las que pertenecen a los *fundadores estratégicos*, que alcanzan unos resultados completamente diferentes a los de las empresas de los otros tipos de fundadores. Esto es, se endeudan más y crecen más, pero también alcanzan mayores niveles de rentabilidad financiera, altas cuota de mercado, y presentan mayor tamaño tanto por facturación como por número de empleados. Comprobamos también que los diferentes resultados de las empresas concuerdan con las particularidades que para cada uno de los tipos de fundadores señalamos respecto a la familia y a la organización. Esto sugiere que aunque todas sean empresas familiares unas sigan el modelo tradicionalmente señalado en la literatura (las de los *fundadores artífices* y las de los *de tradición familiar*) y otras se acerquen más a lo que se ha calificado como propio de las empresas no familiares (las de los *fundadores estratégicos*).

En consecuencia, el fundador estratégico parece haber sido capaz de desarrollar vías que le permiten integrar el crecimiento y el mantenimiento del control. Merino y Salas (1993:62) sugerían que los acuerdos de colaboración entre las empresas y las participaciones cruzadas minoritarias en el capital social podrían permitir crecer a la

empresas familiares manteniendo el control. La evidencia que obtenemos en este estudio es que son precisamente las empresas de los fundadores estratégicos las que utilizan alianzas con intercambio accionarial como vía de crecimiento, tal y como discutimos en la sección anterior de este capítulo, pero no podemos concluir que sea ésta la única vía que emplean. Un estudio en profundidad de empresas de fundadores estratégicos nos podría arrojar más luz sobre las vías que permiten a estas empresas familiares crecer sin que la familia pierda el control de la empresa.

6 |

CONCLUSIONES

6.CONCLUSIONES

A través del análisis de los valores de los fundadores hemos podido estudiar hacia atrás los antecedentes, y hacia delante la familia, la organización y su evolución, estableciendo relaciones con el marco conceptual de partida. A continuación presentamos las principales conclusiones que se derivan de nuestro trabajo con relación a las preguntas de investigación.

EL SISTEMA DE VALORES DE LOS FUNDADORES

1) Existe una estructura que subyace en el sistema de valores de los fundadores que clasificamos en: *valores empresariales* y *valores psicosociales*.

Los valores de los fundadores se pueden clasificar en, al menos, dos grandes clases de valores o metavalores, los cuales nos muestran la estructura que subyace en el sistema de valores de los fundadores. La dimensión con una mayor capacidad explicativa es la *empresarial*: orientación a la empresa (la empresa como fin) frente a la orientación a la familia (empresa como medio) que recoge los dos ámbitos presentes en la empresa familiar. La dimensión *psicosocial*, en cambio, nos clasifica a los valores de realización personal, en un sentido, y los de pertenencia al grupo, en el otro.

Por lo que nosotros sabemos hasta la fecha estas dos clases de valores y su influencia en la actuación de los empresarios se había abordado por separado; en cambio, en este trabajo ambas dimensiones se han obtenido de los datos y por tanto se estudian conjuntamente.

2) Los fundadores difieren en su posición en la estructura del sistema de valores. Su agrupación nos ha proporcionado una taxonomía de fundadores de empresas familiares: *fundador estratégico, de tradición familiar y artífice*. Esta heterogeneidad nos sugiere que no es correcto hablar de un único tipo de empresario familiar

La posición de los fundadores en la estructura que subyace en el sistema de valores nos muestra que existe heterogeneidad en la jerarquía de valores de los fundadores estudiados. De esta heterogeneidad se deduce que el ámbito familiar se refleja a diferentes niveles, por lo que probablemente no es correcto hablar de un único tipo de empresario familiar. Efectivamente, la agrupación de los fundadores en función

de su posición en el espacio de valores nos ha sugerido la existencia de una taxonomía: *fundadores de tradición familiar, fundadores estratégicos y fundadores artífices*. Esta taxonomía no solo muestra la heterogeneidad existente entre los fundadores (lo que la teoría había señalado hasta ahora), sino también tiene en cuenta el efecto intermedio que juega la familia en el binomio: tipo de empresario, tipo de empresa.

RELACIONES IDENTIFICADAS ENTRE LOS VALORES DEL FUNDADOR Y EL COMIENZO DE SU ACTIVIDAD EMPRESARIAL

3) Los datos muestran una asociación entre los valores del fundador y los antecedentes familiares en las actividades empresariales.

La taxonomía formada nos permite analizar la relación que existe entre los grupos de fundadores, sus antecedentes y la percepción del entorno en el que compiten. Los datos muestran la existencia de una asociación entre la presencia o ausencia de antecedentes empresariales en la familia de los fundadores y su clasificación en los grupos. La existencia de antecedentes empresariales familiares se relaciona, por un lado, con los valores del fundador que conciben a la empresa como un fin en sí misma (*tradición familiar y estratégicos*) y, por otro, con la presencia de recursos y oportunidades desde el inicio de la actividad empresarial el fundador.

La familia juega un papel clave en la actividad empresarial inicial de los fundadores permitiendo establecer diferencias entre grupos. La familia dota de recursos al fundador para el establecimiento de la empresa que varían en función de la existencia o no de antecedentes empresariales familiares. Los *fundadores de tradición familiar* y los *estratégicos* al contar con antecedentes familiares disponen de una mayor provisión de recursos iniciales, que se concretan en redes de contactos, conocimientos empresariales y oportunidades. En contraposición, los *fundadores artífices* sólo cuentan con el apoyo emocional y la ayuda laboral de los miembros de su familia.

El nivel educativo y la experiencia previa del fundador no parecen relevantes a la hora de discriminar entre los grupos, ni tampoco especialmente interesantes en esta muestra para la creación de la empresa. El origen de la empresa es diferente según los grupos: Para los *fundadores de tradición familiar*, supone una continuidad de la actividad empresarial de la familia; para los *fundadores estratégicos* es el deseo de ser empresarios y aprovechar una oportunidad; para los *fundadores artífices*, la actividad empresarial es la única vía para mejorar las condiciones de vida; y para *el caso 1*, el

inicio de la actividad empresarial posibilita la puesta en práctica de unos conocimientos técnicos que fuera de su empresa no encuentran demanda. Los factores negativos como condicionantes de la creación de la empresa se muestran sólo entre los *fundadores artífices* y el *caso I*.

4) La posición de los fundadores en el espacio de sus valores explica la percepción que tienen de su entorno empresarial.

La percepción del entorno gallego varía con relación a los antecedentes de los fundadores. Los *fundadores artífices* perciben un entorno hostil con el que han mantenido y mantienen una lucha constante, mientras que los fundadores de *tradición familiar* y los *estratégicos* perciben la existencia de dificultades pero intentan aprovechar las oportunidades que puedan surgir en su interacción con el entorno.

5) Identificamos una relación entre el tipo de fundador y la forma en que éste devuelve a la familia el apoyo que le proporcionó al crear la empresa.

Los fundadores intentan corresponder a sus familias con relación a la ayuda previamente recibida de ellos. La preferencia por los miembros de la familia frente a terceros es común a todos los grupos de fundadores, aunque con diferencias. El *fundador de tradición familiar* lo considera como una justa correspondencia por los recursos que obtuvieron para la empresa. Los *artífices* porque confían en ellos. Estos dos tipos enfocan la continuidad de la familia en la empresa como la posibilidad de dar trabajo a los hijos, lo que muestra la concordancia de estos dos grupos en la dimensión psicosocial, orientación al grupo. Los *estratégicos* prefieren a miembros de su familia pero limitan el acceso a la empresa.

Los *fundadores estratégicos* desarrollan una actividad de mentores empresariales de sus familiares, prefiriendo que los hijos creen sus propias empresas a que continúen con las del fundador.

Los fundadores ponen a disposición de sus familiares recursos tales como: la reputación, el prestigio y las redes. Los descendientes de los *fundadores estratégicos, artífices* se pueden beneficiar de estos recursos sólo si entran en la actividad empresarial. Sin embargo, los descendientes de los fundadores de *tradición familiar* se pueden beneficiar, aunque no entren en la actividad empresarial, puesto que estos recursos residen en la familia.

LOS VALORES QUE EL FUNDADOR DE FORMA CONSCIENTE INTENTA TRANSMITIR AL ÁMBITO FAMILIAR

6) Los valores que el fundador intenta transmitir al ámbito familiar se pueden clasificar en al menos dos clases de valores: *psicosociales* y *empresariales*.

El fundador intenta transmitir a sus potenciales sucesores una selección de valores que recogen tanto el ámbito familiar como el empresarial. Las dimensiones para los valores del fundador y los que intenta transmitir a sus sucesores son las mismas, aunque invertidas. La dimensión con mayor capacidad explicativa para el potencial sucesor es la psicosocial.

Existen diferencias por grupos de fundadores con relación a los valores que intentan transmitir a sus potenciales sucesores. Los *fundadores estratégicos* inculcan unos valores orientados a la empresa como un fin y, mayoritariamente, de realización personal. El resto de los grupos, transmiten una orientación a la empresa como un medio y valores psicosociales diferentes. Existe una mayor coincidencia en la dimensión empresarial entre los valores del fundador y los que intenta transmitir al potencial sucesor. En la dimensión psicosocial se hace un mayor énfasis en la realización personal del potencial sucesor, aunque el fundador esté orientado al grupo. Esta apuesta se basa en que los fundadores prefieran que sus hijos creen empresas por su cuenta.

La reputación es un activo intangible importante para todos los fundadores que intentan transmitir a la siguiente generación. Su importancia varía según el tipo de fundador, siendo fundamental para los que carecen de antecedentes empresariales familiares.

7) El fundador establece diferencias claras entre los valores que intenta transmitir a sus potenciales sucesores y a los miembros de la organización. En los potenciales sucesores enfatiza al individuo (autonomía) y su realización a través de la actividad empresarial (crear empresa y crecimiento); mientras que para los miembros de la organización se persigue su integración en el grupo mediante unas pautas de comportamiento que garanticen la confianza y un cierto margen de iniciativa que la organización pueda satisfacer.

Existen valores exclusivos para los potenciales sucesores y para la organización. En los valores exclusivos del sucesor aparecen los que marcan un objetivo económico

(interés económico, vida próspera) matizado por la relación con la familia (orientación a la familia) mediante una (vida activa, constancia) y sin fiarse en exceso de terceros (concepción negativa de las relaciones humanas). En los valores para la organización el fundador hace más énfasis en que se mantengan buenas relaciones (altruismo, percepción positiva del fracaso y vocación) y conformidad (aversión al riesgo).

EL PROCESO DE SOCIALIZACIÓN DE LOS POTENCIALES SUCESORES

8) No existe planificación en el relevo generacional aunque la mayoría de los fundadores espera que algún miembro de la familia les suceda al frente de la empresa.

No se cumple la regla de la primogenitura ya que cuentan con todos sus descendientes, formando equipos de hermanos que se reparten propiedad y gestión. Las hijas son consideradas el relevo generacional del fundador, tal y como indicaba la literatura, si toda la descendencia es femenina o si son las primogénitas.

En equipos mixtos de potenciales sucesores, los varones controlan lo que fueron áreas claves para el desarrollo de la empresa del fundador, mientras que las descendientes femeninas se incorporan a las áreas desatendidas hasta ese momento por la familia y que se están convirtiendo en las más estratégicas actualmente para la empresa.

9) Encontramos una asociación entre los grupos de fundadores y el nivel formativo de los potenciales sucesores. También se observa que las descendientes femeninas de todos los grupos tienen una formación académica superior a la de los varones.

Los niveles formativos de los potenciales sucesores varían con relación a los grupos de fundadores. El nivel de formación más elevado lo presentan los potenciales sucesores de los *fundadores estratégicos* y las *descendientes femeninas de todos los grupos*. Se cursan estudios instrumentales para la empresa.

10) Los valores de los fundadores condicionan la socialización de los potenciales sucesores a través de dos modelos de socialización.

Éstos persiguen finalidades diferentes: (1) *Modelo de reproducción del fundador*, propio de los descendientes de los *fundadores de tradición familiar* y

artífices; (2) *modelo de formación de un nuevo líder*, de los potenciales sucesores de los *fundadores estratégicos* y en las hijas de todos los grupos de fundadores.

Los modelos de socialización siguen unas pautas que son coherentes con los valores a transmitir al potencial sucesor y con la concepción originaria que el fundador tiene de la empresa, marcando diferencias por grupos de fundadores sobre las alternativas profesionales que disfrutaban sus potenciales sucesores.

La socialización de los potenciales sucesores consta de dos etapas: *la socialización en la familia*, común a toda la descendencia, y *la socialización en la empresa*, específica de los considerados potenciales sucesores.

La *socialización en la familia* tiene una mayor o menor intensidad según el tipo de fundador y sus expectativas respecto a su descendencia. Los *fundadores artífices* y de *tradición familiar*, que transmiten valores de la empresa como medio y pertenencia al grupo, pueden ejercer una mayor presión para la incorporación a la empresa de sus descendientes como un medio de garantizar la continuidad, que significa garantizar el medio de vida de la familia. Los *fundadores estratégicos*, que transmiten la empresa como un fin en sí misma y realización personal, aunque deseen que sus descendientes continúen con su labor éstos no son la única vía de continuidad de la empresa.

11) El comportamiento de los fundadores artífices refleja lo que hemos denominado la paradoja de la dependencia del fundador.

Para mantener su reputación y continuar realizando negocios, en el último tramo de su actividad empresarial, dependen de sus sucesores. Los necesitan como garantía de continuidad. En consecuencia, la existencia visible de un potencial sucesor solventa el *problema del juego final* en este grupo de fundadores.

LOS VALORES QUE DE FORMA CONSCIENTE EL FUNDADOR INTENTA TRANSMITIR A SU ORGANIZACIÓN Y SU INFLUENCIA

12) Existe una estructura en los valores que los fundadores intentan transmitir a la organización. Al menos se pueden clasificar en dos clases de valores: los *psicosociales* y los *organizativos*.

Los fundadores tienen más claro lo que esperan de los miembros de la organización individualmente (*dimensión psicosocial*) que de la organización en su conjunto (*dimensión organizativa*), es decir, tienen claro el tipo de personas que quieren

a su lado, pero no cómo han de trabajar todos juntos. No existe un encaje total entre los grupos de fundadores y los valores que intentan transmitir a sus organizaciones, ya que se dan particularidades propias del contexto de cada fundador.

13) Las distintas posiciones de los fundadores en el sistema de valores da lugar a diferentes concepciones de las organizaciones que crean.

El análisis de los valores para la organización nos dividió la muestra en dos grupos de fundadores: los que alientan la creación y el desarrollo de sus organizaciones (*fundadores estratégicos* y parte de los de *tradición familiar*) y los que no fomentan la creación de una organización (*artífices*).

La dimensión empresarial de los valores del fundador nos indica la posibilidad de que éste desarrolle una organización o no y la existencia o ausencia de antecedentes empresariales familiares nos sugiere la facilidad o dificultad de acceso a los recursos necesarios, no solo para la creación de la empresa sino también para su desarrollo posterior.

Las diferencias por grupos de fundadores según los valores a transmitir a la organización se manifiestan en que los *fundadores estratégicos* crean varias organizaciones de mayor tamaño, tanto por facturación como por número de empleados, mientras que los *artífices*, en cambio, se pueden asociar a una única empresa.

Los *fundadores estratégicos* intentan transmitir unos valores para crear una organización que alcance los mejores resultados posibles mediante el aprovechamiento de las particularidades de cada individuo, dentro de una organización administrativa. Este tipo de organización requiere del fundador la necesidad de delegar, crear equipos, rutinas organizativas y traspasar competencias a otros miembros de la organización.

Los *fundadores de tradición familiar* mayoritariamente enfocan la organización hacia un comportamiento familiar, frente a una minoría que adopta un comportamiento administrativo de la organización.

Los fundadores *artífices* están indefinidos en su mayoría en cuanto al comportamiento organizativo lo que nos sugiere que no han creado una organización, es decir, que las competencias esenciales radican en el fundador, no se crean equipos y no se delega.

14) La tarea empresarial de los fundadores está relacionada con el tipo de organización que desean crear, aunque en todos es común la gestión itinerante y visible.

La gestión itinerante y visible característica de los fundadores es un mecanismo de transmisión y refuerzo de valores para la organización, que al mismo tiempo facilita al fundador la información que necesita cuando la necesita. El fundador transmite los valores a través de la ejemplificación insistente tanto de las prácticas como de lo que se considera ético.

La tarea empresarial de los fundadores varía con relación a lo que intentan obtener de sus organizaciones. Los *fundadores artífices* mantienen, aunque adaptadas, las tareas de su época fundacional centrándose en aspectos técnicos y productivos. Los *fundadores de tradición familiar* y los *estratégicos* han evolucionado hacia tareas de administración, control y supervisión en sus organizaciones.

El paso del periodo fundacional al administrativo se puede dar en vida del fundador y, además, ser gestionado por él mismo si con relación a sus valores adecua su estilo de dirección a las necesidades de la empresa, es decir, depende del tipo de fundador.

Las políticas de recursos humanos de empleo vitalicio y de inicio de la actividad laboral en la organización concuerdan con los valores que los fundadores intentan transmitir a la organización (orientación a largo plazo, espíritu de familia) y con lo que espera de sus empleados (adaptación y satisfacción). Estos planteamientos tienen su reflejo en tres características comunes: la antigüedad de la plantilla, el predominio de la contratación indefinida y la tendencia a incorporar a descendientes de los empleados.

15) Los datos sugieren que los valores para la organización están relacionados con los modelos de socialización de los empleados.

Todos los grupos coinciden en preferir una socialización individualizada, en la que el recién incorporado forma parte de la organización desde el momento que entra, con formación en el puesto de trabajo, bajo la supervisión directa de un empleado veterano, y sin seguir un calendario establecido.

En las organizaciones de los fundadores estratégicos se adopta la táctica de la investidura. Se intenta afirmar la identidad y las características personales del recién incorporado para obtener las dimensiones (realización personal, comportamiento

administrativo). En los otros grupos, la de rescisión. Se pretende eliminar las diferencias individuales para obtener las dimensiones (pertenencia al grupo, comportamiento familiar)

Encontramos una clara relación entre la concepción que de la empresa tiene el fundador, los valores que intenta transmitir a su organización, los criterios de incorporación, las tácticas de socialización y la dimensión de sus organizaciones.

16) Se observan diferencias en la composición y función de los consejos de administración en el gobierno de la empresa según los grupos de fundadores.

Los *artífices* adoptan un consejo de composición familiar y en el papel, vacío de contenido. Los *fundadores de tradición familiar* implantan un consejo de gestión familiar formado por familiares en la empresa y directivos no familiares con un papel consultivo. Los fundadores estratégicos optan o por consejos de gestión familiar o consejos externos con una función de supervisión y control.

Los consejeros externos suelen ser socios de los fundadores en otras actividades empresariales que, con o sin acciones, cumplen tres criterios fundamentales para el fundador: la confianza, la competencia, y que se “juegue algo” en la empresa de la cual es consejero.

LOS VALORES CONDICIONAN LA EVOLUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

17) Los valores del fundador determinan el grado de separación entre los ámbitos familiar y empresarial.

Los valores del fundador determinan la evolución de la empresa. La concepción de la *empresa como un medio* puede conducir al fundador a ralentizar deliberadamente la evolución de la empresa para adaptarla al ciclo de vida de la familia. Por el contrario la concepción de *la empresa como un fin* puede llevar al fundador a explotar al máximo la potencialidad de su organización, independientemente del ciclo de vida de la familia, pudiendo alcanzar la etapa de *holding* en vida del fundador.

En la etapa del fundador, en relación con sus valores, se pueden dar las tres fases de gestión y distintos tipos de CA, ya que consideramos a la evolución de la empresa (fase de gestión) la variable relevante y no la fase de propiedad señalada por Ward (1991).

La familia desempeña tres papeles distintos en la actividad empresarial según los grupos de fundadores: (1) En los *fundadores de tradición familiar y artífices*, equipo del fundador, la familia opina y decide (confusión de los dos ámbitos, familiar y empresarial); (2) En el *caso 1*, apoyo del fundador, la familia opina pero no decide; (3) En el *fundador estratégico*, sólo los miembros incorporados a la empresa participan en los comentarios y la toma de decisiones, (separación de los ámbitos empresarial y familiar).

Existen mayores posibilidades de la adopción de alguna medida de regulación o separación de los ámbitos familiar y empresarial entre los fundadores que según sus valores ya establezcan diferencias entre la familia y la empresa (*fundadores estratégicos*).

18) El comportamiento estratégico de las empresas en el mercado varía según el tipo de fundador.

Los valores nos muestran la mayor o menor predisposición de los grupos de fundadores a dar entrada a directivos no familiares en sus organizaciones, siempre que estos sean de promoción interna. Se reservan los puestos directivos a familiares y no familiares que se hayan formado en la organización, que compartan los valores y estén capacitados para el desempeño de su puesto según el criterio del fundador. Prácticamente todos los casos mantienen unida la propiedad y la gestión.

Las decisiones estratégicas se mantienen en el ámbito familiar verificándose diferencias en la aplicación de la planificación estratégica con relación a los valores de los fundadores. Los *fundadores estratégicos* y la mitad de los *de tradición familiar* consideran la planificación estratégica como una de sus funciones directivas principales que en ningún caso incluye la planificación del relevo generacional del fundador.

Los grupos de fundadores mantienen comportamientos competitivos diferentes. Los fundadores *artífices* vigilan a la competencia para estar alerta de las novedades que se puedan producir. Los *fundadores de tradición familiar*, normalmente líderes en su sector en el mercado autonómico o nacional, mantienen buenas relaciones o no se preocupan por sus rivales. Los *fundadores estratégicos* consideran a la competencia un estímulo para superarse compitiendo abiertamente con multinacionales dentro del mercado gallego o exportando a los mercados internacionales.

19) Los valores de los fundadores determinan la transformación que se observa en sus organizaciones.

La evolución de las empresas lleva asociado fundamentalmente transformaciones por actividad y por límites ya que los valores permanecen estables.

Los valores de los fundadores facilitan o dificultan las transformaciones futuras de la organización. Los cambios de actividad varían según los grupos de fundadores: Los de *tradición familiar* y los *estratégicos* buscan nuevas oportunidades cambiando de actividad empresarial y controlando la diversificación. Los *fundadores artífices* intentan mantener la competitividad mediante la modificación de la actividad originaria a través del cambio y puesta al día de las rutinas establecidas. En los *fundadores artífices* existe una contradicción entre los valores que se intentan transmitir a la organización y la necesidad de cambio para mantener la competitividad de sus empresas lo que provoca una fuerte oposición de sus empleados frente a los cambios.

Las transformaciones por límites son de signo contrario según los grupos de fundadores: De contracción en los *fundadores artífices*, mediante el reparto patrimonial entre familiares, el ajuste del organigrama y la reducción del tamaño. De expansión entre los *fundadores estratégicos* y de *tradición familiar*, a través de la compra de empresas, el establecimiento de nuevas unidades empresariales y la duplicación de localizaciones.

Las transformaciones por límites responden a dos objetivos diferentes en relación con los valores: (1) las de contracción persiguen mantener la posición competitiva en el sector controlando la organización en función del ciclo de vida de la familia, y (2) las de expansión responden a la apuesta de los fundadores por el crecimiento planificado de sus organizaciones.

No todas las empresas familiares son iguales en relación con el crecimiento. Podemos identificar en la figura de los fundadores estratégicos a los denominados *maestros del crecimiento* que mantienen y transmiten tanto a los potenciales sucesores como a la organización el *crecimiento* como uno de los valores centrales, desarrollando prácticas encaminadas a obtener los mejores resultados posibles.

El crecimiento se basa en compras, fusiones y sobre todo el establecimiento de acuerdos y alianzas fundamentalmente con empresas complementarias, no competidoras y próximas geográficamente.

Se configuran grupos empresariales estratégicos de capital autóctono, formados por empresas pertenecientes a varias familias que mantienen estrechas vinculaciones

entre ellas. Funcionan como una red de información entre fundadores y fuente de socios para inversiones conjuntas en nuevos sectores y mercados.

LOS RESULTADOS DE LAS EMPRESAS Y LOS VALORES

20) Los resultados de las empresas muestran un patrón que concuerda con cada tipo de fundador en relación a sus valores.

Nuestros datos sugieren que cada dimensión de los valores de los fundadores está asociada a unos resultados distintos de sus empresas. En la dimensión empresarial, el eje la empresa como fin supone en las empresas mayor rentabilidad y crecimiento (*tradición familiar y estratégicos*), mientras que el eje la empresa como medio recoge menor rentabilidad y menor crecimiento (*artífices*). Por su parte en la dimensión psicosocial, los que se sitúan en la dirección hacia la realización personal se asocian a mayor endeudamiento y menor liquidez (*estratégicos*), y la dirección pertenencia al grupo, a menor endeudamiento y mayor liquidez (*tradición familiar y artífices*). Los resultados de las empresas concuerdan tanto con los valores que definen cada tipo de fundador como con las características particulares de cada grupo respecto a la familia y a la empresa. Por lo tanto, aunque todas sean empresas familiares las de los *fundadores de tradición familiar* y las de los *artífices* adoptan el modelo tradicionalmente señalado en la literatura, mientras que las de los *fundadores estratégicos* se acercan más a lo que se ha calificado como propio de las empresas no familiares.

ANEXOS

ANEXO: 1

14 de octubre de 1996

Estimado Sr.XXX

Según la información de que dispongo está usted considerado como uno de los más respetados y sobresalientes empresarios de Galicia como fundador de una empresa que, siendo de carácter familiar, figura entre las más importantes de nuestra Comunidad.

Cada vez es más frecuente escuchar tópicos que dan a entender a la opinión pública gallega que o bien, no existen empresarios en Galicia, o que ustedes actúan de forma que nada tiene que ver con la moderna gestión de la empresa, interpretándose la existencia de un gran número de Empresas Familiares como la clara manifestación de esta carencia.

Con la intención de romper con los tópicos estoy realizando una investigación que forma parte de mi tesis doctoral. Entrevistaré a un grupo de empresarios gallegos seleccionados por haber fundado empresas que a pesar de su carácter familiar figuran entre las más importantes de Galicia. Es decir, empresarios que como usted, tienen una amplia trayectoria y experiencia al frente de empresas consolidadas. La motivación para este estudio surgió no solamente de mi interés académico, sino especialmente fruto de la experiencia acumulada en la empresa de mi familia en Galicia que me ha sensibilizado respecto al desconocimiento y en muchos casos infravaloración de su actividad como empresarios.

Le brindo la oportunidad de aportar su punto de vista como empresario a un estudio serio y riguroso. Lo que le pido es una hora de su tiempo para tratar con usted temas tales como el origen de su actividad empresarial, expectativas y percepciones respecto a su empresa y al entorno gallego. La información que me facilite será totalmente confidencial y su anonimato lo mantendré rigurosamente. Al final del estudio le facilitaré los resultados y conclusiones que se hayan obtenido. En breve lo telefonearé para fijar una entrevista.

Por favor, sin su colaboración no será posible realizar el estudio con lo que estará otorgando la razón a quienes me previnieron diciendo que si no se entiende ni valora suficientemente la actividad empresarial en Galicia es debido exclusivamente a la actitud de los propios empresarios.

Esperando tener pronto la oportunidad de conocerlo personalmente me despido agradeciéndole de antemano su participación.

Le saluda atentamente

Ercilia García
Profesora Dept. Economía de la Empresa
Universidad Autónoma de Barcelona.

ANEXO: 2

PROTOCOLO DE LA ENTREVISTA

1-Para comenzar me gustaría que me describiese las principales actividades de la empresa que dirige.

Remontémonos ahora al principio...

2-¿Cómo se originó la idea de fundar esta empresa? y ¿Por qué se interesó por esta actividad en concreto?.

3-¿Qué fue lo que lo decidió a convertirse en empresario?

4-¿Tenía algún antecedente empresarial en su familia?

5-¿Qué formación y experiencia tenía usted cuando se decidió a fundar la empresa?

Cuando estableció la empresa...

6-¿Qué objetivos u ambiciones quería alcanzar a nivel profesional? y ¿a nivel personal?

7-¿Podría usted explicarme si para comenzar su actividad como empresario tuvo que vencer algún tipo de dificultades? ¿Cómo fueron los primeros años?

8-El que haya desarrollado su actividad empresarial en Galicia, ¿lo ha condicionado o lo condiciona a usted de alguna manera?

9-¿Ha tenido que hacer algún tipo de sacrificio para desarrollar su actividad empresarial?

10-¿Qué cualidades o habilidades cree usted que son más importantes para crear un nuevo proyecto empresarial?

11-¿De quién o en dónde considera usted que ha aprendido más para desempeñar su actividad como empresario?

12-Ahora me gustaría que me describiese y explicase aquellos acontecimientos o incidentes que hayan sido más importantes a lo largo de estos años para la empresa y para usted.

13-Actualmente, ¿Cómo es un día suyo en la empresa?, ¿Qué tipo de actividades realiza normalmente?

14-De lo que acaba de comentarme, ¿Cuales son los cometidos que le agradan más? y ¿Cuáles menos?

15-Después de todos estos años, ¿Cree usted que ha alcanzado los objetivos que se había propuesto cuando comenzó su actividad empresarial?

16-¿Realiza alguna otra actividad fuera de esta empresa? (Organizaciones empresariales, Comunidad, Aficiones..)

Centrémonos más en la empresa..

17-Ahora me interesaría que usted me describiese cómo están organizadas las responsabilidades y tareas en su empresa y a cargo de quién.

18-¿Cómo se toman las decisiones?

19-Cuando surgen diferencias de criterio, ¿Cómo se llega a un acuerdo?

- 20-¿Cómo se entera usted de lo que sucede en la empresa?
- 21-¿Cómo le gustan que sean las personas que trabajan en su empresa?
- 22-Cuando hay necesidad de contratar a más personal. ¿Cómo se seleccionan?.
- 23-Una vez seleccionados, ¿cómo se incorporan a la empresa?
- 24-En general, ¿cómo definiría al personal de esta empresa? (cualificado, flexible...)
- 25-¿Hay algo que intente inculcar a los miembros de su empresa? si es así, ¿Cómo?
- 26-¿Cómo se relaciona con el personal?
- 27-¿Cómo definiría la forma de trabajar en su empresa?
- 28-¿Realizan algún tipo de ceremonia o de celebración dentro de la empresa?
- 29-Durante todos estos años ¿Se ha realizado algún tipo de innovación? ¿Porqué? 30-¿De dónde han surgido las ideas?
- 31-En las relaciones con sus proveedores y con sus clientes ¿De qué depende el que se mantengan?
- 32-¿Cómo cree usted que será esta empresa en el futuro?
- 33-¿Qué cualidades y/o habilidades cree usted que serán más necesarias para dirigirla en....(período de tiempo según edad del fundador) ?
- 34-¿Por qué aspectos le gustaría que su empresa fuese conocida? ¿Qué palabras le gustaría que empleasen para definirla?

Hemos hablado de usted como empresario y de su empresa, pasemos a analizar la familia .

- 35-¿Podría enumerarme a los miembros de su familia explicándome quienes de ellos trabajan en la empresa y el puesto que ocupan?
- 36-¿Tiene algún inconveniente a la hora de incorporar familiares a la empresa? ¿Sigue algún criterio?
- 37-¿Comenta en casa temas referentes a la empresa? ¿A quién? y normalmente, ¿Cuándo?
- 38-En los momentos de dificultades o de éxitos en la empresa ¿participa la familia de alguna forma en ello?
- 39-¿Hay algo que considere esencial inculcar a los hijos? si es así, ¿Cómo lo hace?
- 40-¿Tiene alguna expectativa respecto a que algún o algunos miembros de la familia continúen con la empresa en el futuro? ¿Le importaría que fuese alguien ajeno a la familia?
- 41-¿La familia lo condiciona a la hora de tomar decisiones en la empresa?
- 42-(Si trabajan hijos en la empresa...) Respecto a la incorporación de su/s hijo/s a la empresa ¿Podría explicarme cuándo se produjo y describirme cómo fue esa incorporación? ¿Cuál ha sido su evolución dentro de la empresa?
- 43-¿Qué formación tiene/n)? (Proceso)
- 44-¿Qué considera usted que le será de mayor utilidad aprender?
- 45-¿Por qué aspectos le gustaría que se conociese a su familia?

-
- 46-¿Qué es lo más importante en la vida para usted?
- 47-¿Qué opinión cree que tienen las personas de su entorno de usted como empresario?
- 48-¿Se siente usted valorado y apoyado en el ejercicio de su actividad empresarial? ¿Por qué? ¿Por quién?

49-Para concluir. Si un joven quisiese comenzar su actividad como empresario en Galicia y se dirigiese a usted en busca de consejo ¿cuál o cuales le daría?

ANEXO: 3

OBJETIVOS DE LAS PREGUNTAS

- 1-Introducción. (Se pretende obtener la propia definición de su empresa)
- 2-Idea empresarial
- 3-Motivos para el comienzo de la actividad empresarial
- 4-Antecedentes empresariales
- 5-Formación, experiencia previa(Tipo de empresario)
- 6-Objetivos: a)respecto a la familia, b)respecto a la empresa (predomina alguno de los ámbitos)
- 7-Dificultades para llegar a ser empresario (asumidas como propias o causadas por el entorno); Proceso.
- 8-Galicia como entorno
- 9-Sacrificios (familia,formación,ocio)
- 10-Cualidades (comparación con lo obtenido en: 32,43)
- 11-Si han existido mentores, modelos, experiencia como vehículos en su formación como empresario
- 12-Acontecimientos (reflexión). Predominio del ámbito familiar; empresarial; ambos.
- 13-Actividad como empresario, concreción. Expresión práctica de lo que entiende por actividad propia de su puesto.
- 14-Existencia de relación entre tareas que se realizan con más agrado y formación previa. Relación con posibles problemas o lagunas que se detecten en la empresa.
- 15-Nivel de satisfacción por lo realizado.
- 16-Otras actividades en conexión con el ámbito de la empresa o desvinculadas totalmente. (Retiro)
- 17-Organización de la empresa. Organigrama
- 18-Toma de decisiones. Coherencias e incoherencias con el organigrama antes presentado
- 19-Resolución de conflictos
- 20-Información y control
- 21-Características del personal. Reflejo de sus convicciones.
- 22-Selección personal(criterios, proceso)
- 23-Socialización del personal. (Pautas de transmisión cultural)
- 24-Descripción de sus empleados(control de la 21)
- 25-Transmisión cultural (Proceso)
- 26-Relación con el personal (Comparación con:18,19,20)
- 27-Atmósfera de trabajo
- 28-Ceremonias, conmemoraciones(Que esté instituido)
- 29-Cambios, innovaciones. Ámbito. (Estrategia, entorno)
- 30-Origen de las innovaciones(Propio fundador, empleados, departamento específico, sugerencia clientes) (Anticipación, reacción)
- 31-Relaciones con clientes y proveedores (Choques culturales)
- 32-Ambición respecto a la empresa.
- 33-Cualidades del directivo en el futuro. (Comparación con lo que demandaría 32, y con 10 y 43)

- 34-Expresión de sus valores
- 35-Familia
- 36-Nepotismo, criterios.
- 37-Transmisión información empresarial a la familia(cultura empresarial)
- 38-Involucración de la familia en la empresa
- 39-Tranmisión valores a los hijos, proceso
- 40-Sucesión, sucesores(familiares/externos)
- 41-Prevalencia del ámbito familiar o del empresarial
- 42-Incorporaciones hijos (Socialización)
- 43-Formación hijos
- 44-Control, correspondencia con 10,31 y 32.
- 45-Control (creencias, valores)
- 46-Valores
- 47-Entorno (percepción de la valoración de la tarea empresarial)
- 48-Entorno (apoyo a la tarea empresarial)
- 49-Conclusión

ANEXO: 4

TEMAS A TRATAR EN LA ENTREVISTA

Fundador

- Origen de la idea empresarial
- Motivos y proceso de la puesta en marcha de la empresa
- Objetivos y ambiciones que quería alcanzar a nivel personal y a nivel empresarial
- Formación y experiencia previa a esta empresa(tenía antecedentes empresariales en la familia)
- Dificultades para ser empresario, asumidas como propias o provocadas por el entorno
- Existencia de mentores, modelos, escuela de la experiencia...
- Cualidades y habilidades para la puesta en marcha de proyectos empresariales
- Acontecimientos más importantes en su vida tanto familiar como empresarial
- Entorno: a/redes, b/percepción del trato y valoración de su actividad empresarial.c/ percepción del entorno, y sus cambios(proactivo,reactivo)
- Actitudes personales hacia la innovación y el cambio
- Valores
- Objetivos para el futuro
- Retos actuales(situación actual de su empresa)
- Retiro

FAMILIA

- Descripción
- Relación con sus miembros (dedicación)
- Relación del resto de los miembros de la familia con la empresa
- Involucración de la familia en la empresa(éxitos,fracasos)
- Miembros de la familia que trabajan en la empresa
- Sucesión
- Sucesor: De la familia o externo
- nepotismo
- cultura empresarial familiar específica(fuente de orgullo)
- Transmisión de valores
- Socialización de los hijos
- Dónde se habla de la empresa en la familia (comidas,cenas..)
- planificación sucesión
- relaciones padre-hijo
- pérdida en la calidad de la relación padre-hijos(formación)
- resistencia al retiro(otras actividades ajenas a la empresa, organizaciones,cámaras de comercio...
- formación del sucesor...(qué se desea transmitir)
- incorporación a la empresa.cómo y cuándo

- redes, se transmiten los contactos
- Estrategia la de la familia no la de la empresa

EMPRESA

- Sistemas de información y control
- Selección y contratación de personal
- Incorporación, socialización (pautas de transmisión cultural)
- Formación
- Relación con sus empleados
- Proceso de toma de decisiones(reuniones,sólo el fundador)
- Esquema organizativo
- Equipo de gestión
- Ayudas externas(consultores,redes,organismos)
- innovaciones, mejoras. Proceso. (Anticipación, seguimiento)
- sacan nuevos productos o mejoras, cómo lo hacen...tienen un equipo de investigación a tiempo completo.
- activos físicos, tecnológicos..(edad y estado)
- calidad de la mano de obra:habilidades,flexibilidad, edad,actitudes
- rango de productos y vida
- edad de la compañía
- experiencia en :desarrollo de productos, finanzas,distintos tipo de mercado,uso de agentes externos, mover localizaciones, gestionar crecimiento
- Mercados
- Competidores
- Clientes
- Proveedores
- Imagen de empresa
- Formulación de estrategias/realizaciones
- Futuro

ENTORNO

- Hostilidad o no
- Apoyo a las iniciativas empresariales
- Valoración del empresario
- Promoción empresarial

ANEXO: 5

HOJA DE OBSERVACIÓN N°:

EMPRESA:

DIRECCIÓN:

TEL/FAX:

PERSONA/S DE CONTACTO:

PREVIO A LA VISITA

-Atención telefónica:

-Otros:

VISITA

-Localización:

-Apariencia física de edificios e instalaciones:

-Diseño y decoración:

-Presencia de logotipo, nombre, fotos...:

-Distribución de las instalaciones:

-Atención y recepción del visitante:

-Vestuario del personal/jerarquías:

-Comportamiento en el lugar de trabajo:

-Interacciones:

LA ENTREVISTA

-Recepción:

-Lenguaje corporal:

-Continuidad:

-Despedida:

OTRAS OBSERVACIONES:

ANEXO: 6

NOTAS DE CAMPO N°:

EMPRESA:

DIRECCIÓN:

TEL/FAX:

PERSONA/S DE CONTACTO:

PRIMER CONTACTO

-FECHA:

-MEDIO:

-LUGAR:

-PERSONA/S CONTACTADA/S:

-DURACIÓN:

-RESULTADO:

-PRÓXIMA ACCIÓN:

SEGUNDO CONTACTO

-FECHA:

-MEDIO:

-LUGAR:

-PERSONA/S CONTACTADA/S

-DURACIÓN:

-RESULTADO:

-PRÓXIMA ACCIÓN:

TERCER CONTACTO

-FECHA:

-MEDIO:

-LUGAR:

-PERSONA/S CONTACTADA/S:

-DURACIÓN:

-RESULTADO:

-PRÓXIMA ACCIÓN:

ANEXO: 7

METODODOLOGÍA

REFORMULACIONES:

NUEVOS PROCEDIMIENTOS:

ÁREAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN:

ANEXO: 8

N°:

IDEA CONCEPTO:

TEXTO:

ANEXO: 9

FIGURA A4.1:
Dendograma obtenido a partir de las coordenadas de fundadores y valores. Método de agrupamiento: entre grupos (UPGMA).

Label	C A S E	Num	Rescaled Distance Cluster Combine					
			0	5	10	15	20	25
VAR11		11	-+					
HUMMAS		30	-+					
VAR8		8	-+++					
ORETICA		37	-+ I					
SACRIFIC		45	-+ +-----+					
SENCILLE		47	----+ I					
VAR3		3	----+ I					
ESPIRFAM		24	-+ +-----+					
ESTABILI		25	-+ I		I			
PROPRIES		43	-+ I		I			
AVRIESGO		17	-+-----+ I					
SATISFAC		46	-+ I					GRUPO I
VAR7		7	-+ I					
CONSTANC		18	-+ I					
ORCORTO		34	-+ I					
VOCACION		54	-+ I					GRUPO 2
GRATITUD		28	-+-----+ +-----+					
VAR6		6	-+ I		I		I	
VAR4		4	-+ +-----+		I		I	
VIDAPROS		53	-+++ I		I	I	I	
VAR9		9	-+ I I		I	I	I	
AUTONOMI		16	-+ +++		I	I	I	
SENCULPA		48	-+ I		I	I	I	
ORTAREA		42	-+++ I		I	I	I	
VAR12		12	-+ I		I		I	
INTECONO		33	-+ +-----+				I	
FRACMENO		27	-+ I				I	
ALTRUISM		14	-+++ I				I	GRUPO 3
SENLOGRO		49	-+ +-----+ I				I	
VAR2		2	-+++ I I				I	
TRABDURO		51	-+ I I I				+-----+	
RIGOR		44	-+ I I I				I	I
SERIEDAD		50	-+++ +-----+				I	I
CONTINTE		20	-+ I				I	I
VAR10		10	-+-----+ I				I	I
VAR13		13	-+ I I				I	I
ORLARGO		39	-+ +-----+				I	I
VIDAACTI		52	-+++ I				I	I
ORLOCAL		40	-+ I I				I	I
FRACMAS		26	-+ +++				I	I
HONESTID		29	-+ I				I	I
CONTEXTE		19	-+++ I				I	I
ORPERSON		41	-+ I				I	I
VAR5		5	----+ I				I	I
AMBICIÓN		15	-+-----+ I				I	I
CREAREMP		21	-+ +-----+					I
CRECIM		22	-+-----+ I					I
OREMPRES		36	-+ I					I
INNOVACI		32	-+-----+ I					GRUPO 4
ORFAMILI		38	-+ +-----+ I					I
HUMMENOS		31	-+-----+ +-----+					I
ORCOSMOP		35	-+ I					+++
VAR1		1	-+-----+ I					I
DETERMIN		23	-+-----+ I					I

ANEXO:10

TABLA A4.1 :
Historial de conglomeración de las coordenadas de fundadores y valores

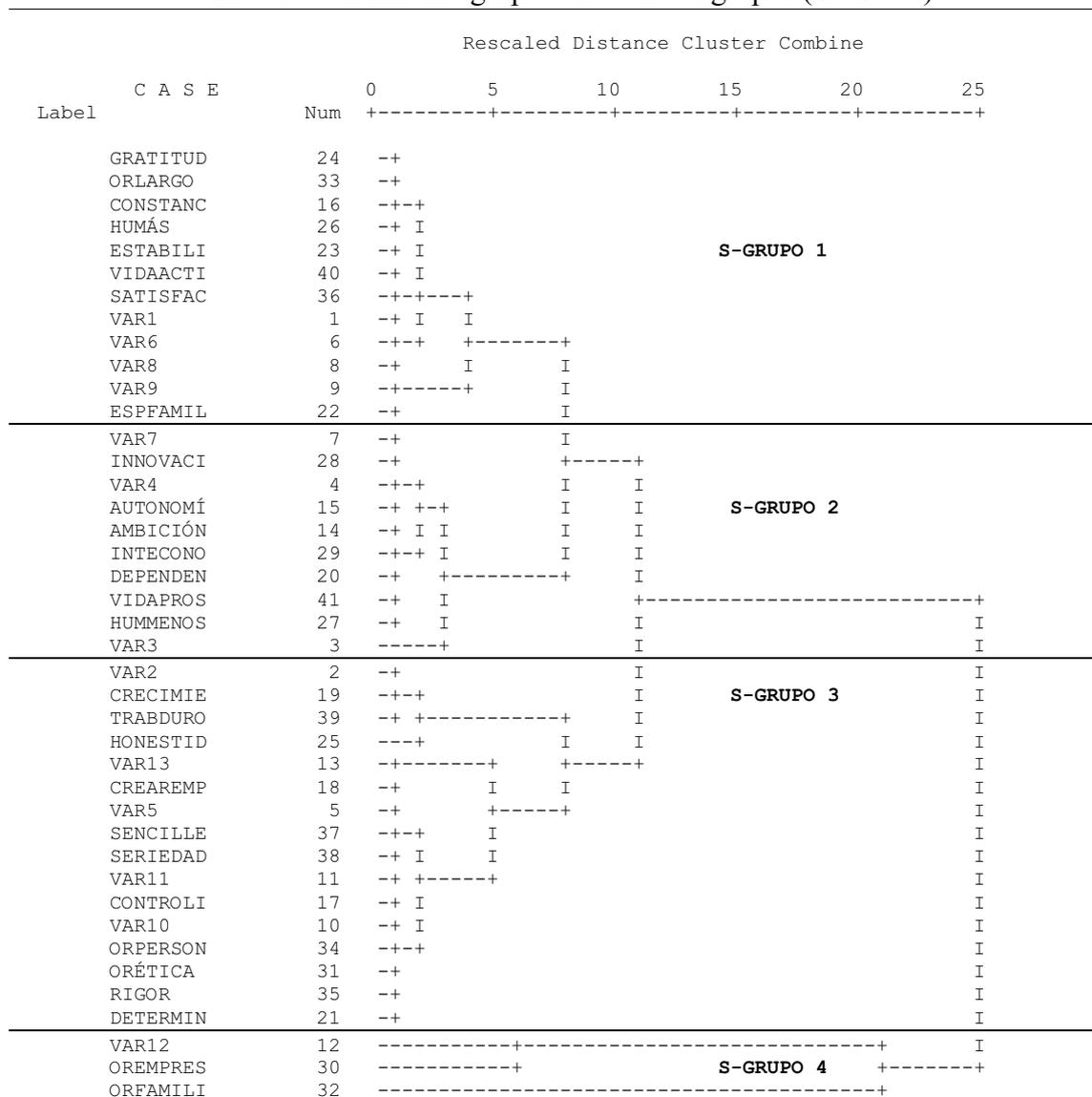
Etapa	Conglomerado que se combina		Coeficientes	Etapa en la que el conglomerado aparece por primera vez		Próxima etapa
	Conglomerado 1	Conglomerado 2		Conglomerado 1	Conglomerado 2	
1	11	30	2,597E-03	0	0	15
2	24	25	8,275E-03	0	0	23
3	12	33	1,088E-02	0	0	21
4	26	29	1,364E-02	0	0	18
5	17	46	2,241E-02	0	0	14
6	44	50	2,260E-02	0	0	25
7	34	54	2,567E-02	0	0	17
8	32	38	2,710E-02	0	0	44
9	39	52	2,765E-02	0	0	30
10	37	45	3,773E-02	0	0	22
11	16	48	4,511E-02	0	0	19
12	4	53	4,833E-02	0	0	16
13	2	51	5,492E-02	0	0	35
14	7	17	7,788E-02	0	5	29
15	8	11	8,208E-02	0	1	22
16	4	9	9,274E-02	12	0	38
17	28	34	,101	0	7	33
18	19	26	,102	0	4	20
19	16	42	,108	11	0	27
20	19	41	,131	18	0	36
21	12	27	,146	3	0	27
22	8	37	,154	15	10	37
23	24	43	,164	2	0	34
24	10	13	,167	0	0	43
25	20	44	,189	0	6	35
26	14	49	,193	0	0	39
27	12	16	,200	21	19	38
28	31	35	,207	0	0	44
29	7	18	,218	14	0	34
30	39	40	,220	9	0	41
31	15	21	,235	0	0	49
32	22	36	,235	0	0	49
33	6	28	,279	0	17	42
34	7	24	,322	29	23	45
35	2	20	,352	13	25	39
36	5	19	,352	0	20	41
37	8	47	,377	22	0	40
38	4	12	,421	16	27	42
39	2	14	,525	35	26	46
40	3	8	,619	0	37	45
41	5	39	,639	36	30	43
42	4	6	,818	38	33	47
43	5	10	,825	41	24	46
44	31	32	1,173	28	8	48
45	3	7	1,456	40	34	50
46	2	5	1,914	39	43	47
47	2	4	2,438	46	42	50
48	1	31	2,530	0	44	52

49	15	22	3,004	31	32	51
50	2	3	3,507	47	45	51
51	2	15	6,384	50	49	53
52	1	23	7,483	48	0	53
53	1	2	8,126	52	51	0

ANEXO: 11

FIGURA A4.2:

Dendrograma obtenido a partir de las coordenadas de fundadores y valores a transmitir al sucesor. Método de agrupamiento: entre grupos (UPGMA)



ANEXO: 12

TABLA A4.2:

Historial de conglomeración de las coordenadas de los fundadores y los valores para el sucesor

Historial de conglomeración

Etapa	Conglomerado que se combina		Coeficientes	Etapa en la que el conglomerado aparece por primera vez		Próxima etapa
	Conglomerado 1	Conglomerado 2		Conglomerado 1	Conglomerado 2	
1	24	33	6,362E-04	0	0	10
2	14	29	8,689E-04	0	0	24
3	23	40	3,463E-03	0	0	6
4	6	8	9,417E-03	0	0	30
5	5	37	1,274E-02	0	0	13
6	23	36	2,402E-02	3	0	14
7	11	17	2,626E-02	0	0	21
8	20	41	2,945E-02	0	0	20
9	13	18	4,863E-02	0	0	34
10	16	24	5,464E-02	0	1	18
11	7	28	5,689E-02	0	0	19
12	10	34	6,205E-02	0	0	17
13	5	38	6,262E-02	5	0	29
14	1	23	8,745E-02	0	6	27
15	31	35	9,312E-02	0	0	17
16	2	19	9,920E-02	0	0	22
17	10	31	,118	12	15	21
18	16	26	,136	10	0	27
19	4	7	,151	0	11	23
20	20	27	,183	8	0	24
21	10	11	,203	17	7	25
22	2	39	,246	16	0	28
23	4	15	,252	19	0	31
24	14	20	,298	2	20	31
25	10	21	,346	21	0	29
26	9	22	,389	0	0	33
27	1	16	,448	14	18	30
28	2	25	,534	22	0	36
29	5	10	,630	13	25	34
30	1	6	,649	27	4	33
31	4	14	,670	23	24	32
32	3	4	1,175	0	31	37
33	1	9	1,390	30	26	37
34	5	13	1,913	29	9	36
35	12	30	2,331	0	0	39
36	2	5	2,871	28	34	38
37	1	3	3,135	33	32	38
38	1	2	4,373	37	36	40
39	12	32	8,518	35	0	40
40	1	12	10,151	38	39	0

ANEXO: 13

FIGURA A4.3:

Dendrograma obtenido a partir de las coordenadas de fundadores y valores a transmitir a la organización. Método de agrupamiento: entre grupos (UPGMA)

		Rescaled Distance Cluster Combine						
Label	C A S E	Num	0	5	10	15	20	25
			+-----+-----+-----+-----+-----+					
VAR4		4	--					
FRACMAS		25	--					
VOCACIÓN		40	--					
VAR6		6	-----+					
VAR11		11	--	I				
SENCILLE		37	--	-----+				
TRABDURO		39	--	I	I			
HUMMAS		28	--	I	I			
ORCOSMOP		30	-----+	-----+				
AVRIESGO		17	--		I	I		
CREAREMP		19	--		I	I		
GRATITUD		26	--		I	I		
SATISFAC		36	-----+		I			
<hr/>								
AUTONOMÍ		16	--		++			
SERIEDAD		38	+++		I	I		
CRECIMIE		20	--	-----+	I	I		
VAR5		5	---+		I	I		
VAR8		8	---+		I	I		
VAR10		10	--		-----+	I		
AMBICIÓN		15	--		I	I		
ORPERSON		34	-----+		I	I		
VAR13		13	--	I	I	-----+		
INNOVACI		29	--	-----+	I		I	
VAR12		12	--	I	I		I	
ESTABILI		24	-----+		I		I	
DETERMIN		22	--		I		I	
ORLARGO		33	--		I		I	
CONTROLI		18	--		I		I	
<hr/>								
VAR9		9	-----+		I		I	
DEPENDEN		21	--	I	I		-----+	
ALTRUISM		14	--	-----+			I	I
HONESTID		27	--	I			I	I
ORÉTICA		32	+++	I			I	I
VAR3		3	--	-----+			I	I
RIGOR		35	--	I			I	I
VAR2		2	---+				I	I
<hr/>								
VAR1		1	-----+				I	I
VAR7		7	--	-----+			-----+	I
ESPFAMIL		23	-----+					I
OREMPRES		31	-----+				-----+	

ANEXO: 14

TABLA A4.3:
Resumen del proceso de encadenamiento de los valores para la organización y los fundadores

Etapa	Conglomerado que se combina		Coeficientes	Etapa en la que el conglomerado aparece por primera vez		Próxima etapa
	Conglomerado 1	Conglomerado 2		Conglomerado 1	Conglomerado 2	
1	4	25	2,837E-03	0	0	4
2	22	33	7,003E-03	0	0	17
3	10	15	7,342E-03	0	0	8
4	4	40	9,004E-03	1	0	10
5	6	11	1,857E-02	0	0	10
6	17	19	3,448E-02	0	0	15
7	14	27	3,519E-02	0	0	12
8	10	34	3,566E-02	3	0	19
9	13	29	4,151E-02	0	0	19
10	4	6	4,266E-02	4	5	26
11	28	30	5,618E-02	0	0	24
12	14	32	5,878E-02	7	0	25
13	12	24	6,167E-02	0	0	23
14	3	35	6,973E-02	0	0	25
15	17	26	7,140E-02	6	0	24
16	16	38	,104	0	0	22
17	18	22	,138	0	2	23
18	1	7	,163	0	0	33
19	10	13	,181	8	9	31
20	37	39	,193	0	0	26
21	9	21	,201	0	0	32
22	16	20	,214	16	0	28
23	12	18	,252	13	17	31
24	17	28	,326	15	11	30
25	3	14	,334	14	12	29
26	4	37	,392	10	20	30
27	5	8	,504	0	0	28
28	5	16	,674	27	22	34
29	2	3	,739	0	25	32
30	4	17	,934	26	24	35
31	10	12	,973	19	23	34
32	2	9	1,850	29	21	37
33	1	23	1,890	18	0	38
34	5	10	2,462	28	31	36
35	4	36	2,614	30	0	36
36	4	5	3,273	35	34	37
37	2	4	3,868	32	36	38
38	1	2	9,148	33	37	39
39	1	31	11,510	38	0	0

ANEXO: 15

ETIQUETAS DE LOS CÓDIGOS DE LA RED DEL FUNDADOR ORDENADOS POR FAMILIAS

HU: Galicia
File: [C:\Archivos de programa\Scientific
Software\ATLASTi\TEXTBANK\GALICIA]
Edited by: Super

Code neighbors list

Code Family: Valores del fundador

Altruismo

Ambición

Autonomía

Aversión riesgo

Concepto humanas -: Concepto Negativo de las Relaciones Humanas

Concepto humanas+: Concepto Positivo de las Relaciones Humanas

Constancia

Control externo

Control interno

Crear empresa

Crecimiento

Dependencia

Determinación

Egoísmo

Espíritu familia: Espíritu de familia

Estabilidad

Gratitud

Honestidad

Innovación

Interés económico

Orienta. oportunista: Orientación Oportunista

Orienta.cosmopolita: Orientación Cosmopolita

Orienta.CP: Orientación a Corto Plazo
Orienta.empresa: Orientación a la Empresa
Orienta.ética: Orientación Ética
Orienta.familia: Orientación a la Familia
Orienta.local: Orientación Local
Orienta.LP: Orientación a Largo Plazo
Orienta.persona: Orientación a las personas
Orienta.tarea: Orientación a la Tarea
Percep.fracaso -: Percepción Negativa del Fracaso
Percep.fracaso +: Percepción Positiva del Fracaso
Propensión riesgo: Propensión al riesgo
Rigor
Sacrificio
Satisfacción
Sencillez
Sentido culpa
Sentido logro
Seriedad
Trabajo duro: Orientación al trabajo
Vida activa
Vida contemplativa
Vida próspera
Vocación

HU: Galicia
File: [C:\Archivos de programa\Scientific
Software\ATLAsTi\TEXTBANK\ GALICIA]
Edited by: Super

Code neighbors list

Code Family: Antecedentes

Antecedente act -: Sin antecedentes familiares en la actividad

Antecedente act+: Con antecedentes familiares en la actividad

Antecedente fam -: Sin antecedentes familiares empresariales

Antecedente fam +: Antecedentes familiares empresariales

Experiencia empresarial: Experiencia Empresarial Previa del fundador

Factor -: Factores Negativos condicionantes de la actividad empresarial

Formación fundador: Formación del Fundador

Infancia dura

Mentor fundador: Mentor del Fundador

Origen empresarial

HU: Galicia

File: [C:\Archivos de programa\Scientific
Software\ATLAsTi\TEXTBANK\ GALICIA]

Edited by: Super

Code neighbors list

Code Family: Percepción Entorno

Apoyo institucional

"Ayudas recibidas para el desarrollo de su tarea empresarial provenientes de instituciones, ya sean financieras o de cualquier otro tipo."

Cultura empresarial

"Asunción por parte de la comunidad de la cultura de la empresa, o del desarrollo dentro de esa comunidad de la actividad empresarial independiente."

Dificultades externas: fuera de la empresa

Dificultades internas: en la empresa

Emigración

"Mención por los empresarios de la emigración en Galicia y sus posibles influencias en su actividad empresarial"

Entorno

Galicia

"Galicia como entorno empresarial"

Galicia desacuerdos

"Ejemplifica los desacuerdos en el entorno gallego entre distintos ámbitos a la hora de crear nuevos proyectos empresariales, según la propia percepción de los fundadores."

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- ABBAS, R. (1989) Staying the Course, Survival Characteristics of the Family Owned Business. London: Stoy Hayward.
- ADAMS, J.S, TASHCHIAN, A., y SHORE, T. H., (1996) Ethics in Family and Non-Family Owned Firms: An Exploratory Study. Family Business Review 9 (2), pp. 157-170.
- AERTS, R. (1992) Becoming International: Benefits and Pitfalls for Entrepreneurial SMEs. Research in Entrepreneurship, 6th Workshop Proceedings. 26-27 de Noviembre, Barcelona.
- ALDRICH, H. y ZIMMER, C. (1986) Entrepreneurship Through Social Networks. En Donald Sexton y Raymond W. Smilor, (eds.), The Art and Science of Entrepreneurship, pp. 3-24. Cambridge, MA: Ballinger.
- ALDRICH, H., (1999) Organizations Evolving. London: SAGE.
- ALDRICH, H., RENZULLI, L., y LANGTON, N. (1998) Passing on Privilege: Resources provided by self-employed parents to their self-employed children. En Leight, K. (ed.) Research in Social Stratification and Mobility, pp. 291-317. Greenwich, CT: JAI Press.
- ALDRICH, H., y BAKER, T. (1994) Friends and Strangers: Early Hiring Practices and Idiosyncratic Jobs. Frontiers of Entrepreneurship Research. Wellesley, MA: Babson College, 12/9/99. (Disponible en: <http://www.babson.edu/entrep/papers94/aldrich.htm>)
- ALDRICH, H., y LANGTON, N. (1997) Human Resource Management Practices and Organizational Life Cycles. Frontiers of Entrepreneurship Research. Wellesley, MA: Babson College, 12/9/99. (Disponible en: <http://www.babson.edu/entrep/papers97/aldrich.htm>)
- ALLPORT, G.W. (1961) Pattern and Growth in Personality. New York: Holt, Rinehart and Winston .
- AMBROSE, D. M. (1983) Transfer of the Family-Owned Business. Journal of Small Business Management. 21(1, Enero), pp. 49-56.

- ANDERSON, N., y OSTROFF, C. (1997) Selection as Socialization. En Anderson, N., y Herriot, P. (eds.). International Handbook of selection and assesment, pp. 413-440, New York: John Wiley & Sons.
- ANDREWS, K. R., (1980) The Concept of Corporate Strategy. Boston. MA: Irwin.
- ANGUERA, M. T. (1982) Metodología de la Observación en las Ciencias Humanas. Madrid: Cátedra, 2ª Edición.
- ARAGONÉS SIGNES, J.(1992) La Sucesión en las Empresas Familiares.Alta Dirección, nº 162, Marzo-Abril, pp. 127-133.
- ARGYRIS, C., y SCHOEN, D. A.,(1978) Organizational Learning: A theory of Action Perspective. Reading, MA: Addison-Wesley
- ARONOFF, C. E. (1998) Megatrends in Family Business. Family Business Review, 11 (3), pp. 181-185
- ASHFORTH, B.E., y SAKS, A. M (1996) Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. Academy of Management Journal, 39 (1), pp. 149-178.
- ASTRACHAN, J. H., y KOLENKO, T. (1994) A neglected factor explaining Family Business success: Human Resource Practices. Family Business Review, 7 (3), pp. 251-262.
- ATKINSON, J.W., (1957) Motivational determinants of risk taking behavior. Psychological Review, (64), pp 359-372.
- AXELROD, R, ed., (1976) Structure of Decision. Princenton, NJ: Princenton University Press.
- AYERBE, M (1994) Valores de los Directivos de Empresa en la Comunidad Autónoma Vasca. En Kaiero Uría, A.(ed.) Valores y Estilos de Vida de nuestras sociedades en transformación, pp. 119-126. Bilbao: II Jornadas de Sociología, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Universidad de Deusto.
- BADARACCO, J.L. (1995) Business Ethics: Roles and Responsibilities. Chicago, IL: Irwin
- BAKER, T., y ALDRICH, H. E. (1994) Human Resource Management and New Ventures. Wellesley, MA: Babson College,12/9/99. (Disponible en: <http://www.babson.edu/entrep/papers94/aldrich.htm>)

- BALET ARAGUES, J. M y VECIANA, J.M. (1991) Protocol to Regulate the Relationship Between the Family and the Business. Culture in the Family Business. Proceedings Family Business Network Conference. Octubre. Barcelona
- BAMBERGER, Y. (1983) Value Systems, Strategies and the Performance of Small and Medium-Sized Firms. European Small Business Journal. 1, pp. 25-39.
- BANKS, M. C., BURES, A. L., y CHAMPSION, D. L. (1987) Decision making factors in small business: Training and development. Journal of Small Business Management, Enero. 25(1), pp. 19-25.
- BARACH, J. A, GANITSKY, J. CARSON, J. A y DOOCHIN, B. A. (1988) Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business. Journal of Small Business Management. 26 (2, abril), pp. 49-56.
- BARACH, J. A, y GANITSKY, J. (1995) Successful Succession in Family Business. Family Business Review, 8(2, Verano), pp.131-145.
- BARNES, L. B. y HERSHON, S. A. (1976) Transferring Power in the Family Business. Harvard Business Review. 54(4, Julio-agosto), pp.105-114.
- BARNEY, J.B. (1986) Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage? Academy of Management Review. 11(3), pp. 656-665.
- BARREIRO FERNÁNDEZ, X.R.,(1981) Historia de Galicia. IV Edade contemporánea. Vigo: Ed. Galaxia
- BARRY, B. (1989) The development of organization structure in the family firm. Family Business Review, 2(3, Otoño), pp. 293-315.
- BAUM, J. R., OLIAN, J.D., EREZ, M., SCHNELL, E. R., SMITH, K. G., SIMS, H. P., SCULLY, J.S., y SMITH, K.A.(1993) Nationality and work role interactions: A cultural contrast of Israeli and US entrepreneurs' versus managers' needs. Journal of Business Venturing, 8 (6), pp. 499- 512.
- BECKHARD, R. DAVIS, P. y HOLLANDER, B. (1989) Miembros Ajenos a la Familia. En Font, V. Gallo, M. A. (eds.) La Empresa Familiar, 3, pp. 147-161. Barcelona: IESE, Universidad de Navarra.

- BECKHARD, R. y DYER, W. G. (1983) SMR Forum: Managing Change in The Family Firm-Issues and Strategies. Sloan Management Review. 24(3, primavera), pp. 59-65.
- BECKHARD, R. y DYER, W. G. (1983b) Managing Continuity in the family-owned business. Organizational Dynamics, 12(5), pp. 5-12.
- BEIRAS, X. M., (1995) O Atraso Económico da Galiza. Santiago de Compostela: Ed. Lairovento (3ª edición).
- BELASCO, B. Y. (1980) The Entrepreneur as culture Hero: Preadaptations in Nigerian economic development. New York: Praeger.
- BERGER, P. L., y LUCKMANN, T. (1966) The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge. London: Penguin Books.
- BERLE, A. A y MEANS, G. C. (1932) The modern corporation and private property. New York: Macmillan.
- BINKS, M., y JENNINGS, A., (1986) Small firms as a source of economic rejuvenation. En CURRAN, J., STANWORTH, J., y WATKINS, D. The survival of the small firm, pp. 19-38. Aldershot, England: Gower Publishing Ltd.
- BIRCH, D. L. (1987) Yankee Doodle Dandy. Inc, 9 (8, Julio), pp. 33-36.
- BIRD, B. J., (1989) Entrepreneurial Behavior. Glenview: IL: Scott Foresman and Company,
- BIRLEY, S (1985) The Role of Networks in the Entrepreneurial Process. Journal of Business Venturing 1(1), pp. 107-117.
- BIRLEY, S. (1986) Succession in the Family Firm: The Inheritor's View. Journal of Small Business Management, 24(3, Julio), pp.36-43.
- BIRLEY, S., y WESTHEAD, P. (1994) A Taxonomy of Business Start-Up Reasons and Their Impact on Firm Growth and Size. Journal of Business Venturing. Vol,9, pp 7-31.
- BLATT, R. y KIRBY, D. A. (1991) The performance of the Family Firm in Canada: Evidence from a Survey of Small Firms in Ontario. Proceedings 36th Annual World Conference International Council For Small Business. Junio 24-26, Viena.

- BOEKER, W. (1988) Organizational Origins: Entrepreneurial and Environmental Imprinting at the Time of Founding. En G. Carroll (ed.) Ecological Models of Organizations, pp 33-51. Cambridge, MA: Ballinger Publishing.
- BOEKER, W. (1989) Strategic Change: The Effects of Founding and History. Academy of Management Journal. 32(3), pp. 489-515.
- BOGDAM, R y BIKLEN, S. K (1992) Qualitative Research for education: An introduction to Theory and Methods. Boston: Allyn y Bacon (2ª edición).
- BOSWELL, J.,(1973) The Rise and Decline of Small Firms. Londres. George Allen and Unwin.
- BOUCHIKHI, H. (1993) A Constructivist Framework for Understanding Entrepreneurship Performance. Organization Studies. 14/4,pp 549-570.
- BOWDITCH, J. L.y BUONO, A. F. (1994) A Primer on Organizational Behaviour. New York. John Wiley and Sons (tercera edición).
- BOWEN, M. (1978) Family Therapy in Clinical Practice. New York: Jason Aronson.
- BOYD, B.(1995) CEO Duality and Firm Performance: A Contingency Model. Strategic Management Journal. 16(4), pp. 65-77.
- BRAGARD, L., DONCKELS, R., y MICHEL, P. (1988) Esperit empresarial i valors socials. Revista Econòmica de Catalunya, 8(mayo-agosto), pp. 68-75.
- BRIGGS, C. L. (1990) Learning How to ask: A Sociolinguistical appraisal of the role of the interview in social Science Research. Cambridge, MA: Cambridge University Press (4ª edición).
- BRUNO, A. V., Y TYEBJEE, T. T. (1982) The Environment for Entrepreneurship. En C. A. Kent, D. L. Sexton., y K. H. Vesper. (eds.) Encyclopedia of Entrepreneurship, pp. 288-307. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- BRYTTING, T. (1992) Spontaneity and Systematic Planning in Small Firms-a Grounded Theory Approach. International Small Business Journal. 9(1), pp. 45-63.
- BUENO, E. (1987) La Empresa Española: Estructura y Resultados. Madrid: Instituto de Estudios Económicos.
- BURGELMAN, R. (1983) A process model of internal corporate venturing in a major diversified firm. Administrative Science Quarterly. 28(1), pp. 223-244.

- BUZZEL, R. D., y GALE, R. (1987) The PIMS Principles-Linking Strategy to Performance. New York: Free Press.
- CABANELAS OMIL, J., y VAAMONDE LISTE, A (1995) Las Empresas Gacela de Galicia: Análisis 1995. Ardán. Consorcio de la Zona Franca de Vigo
- CALORI, R y SARNIN, P. (1991) Corporate Culture an Economic Performance: A French Study. Organization Studies 12(1), pp. 49-74.
- CAMBIEN, S. (1986) La Formación de Futuros Jefes en la Empresa Familiar. En Font, P. (eds.), La Empresa Familiar 2. Pamplona: IESE, Universidad de Navarra.
- CAMBIEN, S. (1989) Como se Dirigen las Mejores Empresas Familiares en Europa. En Font, V. Gallo, M. A. (eds.) La Empresa Familiar 3, pp. 167-192. Barcelona: IESE, Universidad de Navarra.
- CARLEY, K. (1991) Textual Analysis using Maps. Pittsburgh, PA. Carnegie Mellon University.
- CARROL, J. J. (1965) The Filipino manufacturing entrepreneur: Agent and product of change. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- CASPAR, P., GRINDA, J.R., y VIALLET, F., (1987) Creez vous-même votre entreprise. Paris, Les Editions d'Organisation.
- CASSON, M (1992) Entrepreneurship: a model of risky innovation under capital constraints. En Norman, G., y La Manna, M., (eds.), The new industrial Economics, pp. 186-213. Cheltenham: Edward Elgar.
- CASSON, M. (1993) Cultural Determinants of Economic Performance. Journal of Comparative Economics. 17, pp. 418-442.
- CAVALLI-SFORZA L.L, y FELDMAN, M. (1981) Cultural Transmission and Evolution: A Quantitative Approach. Princenton, NJ: Princenton University Press.
- CAVALLI-SFORZA, L. L., (1993) How are Values Transmitted? En Hetchter, M., Nadel, L. Y Michod, R. E. (ed.) The origin of Values, pp 305-317. New York: Gruyter.
- CHAPPLE, E. D. (1941) Organizational Problems in Industry. Applied Anthropology. 1(1), pp. 2-9.

- CHAPPLE, E. D. (1943) Anthropological engineering: Its use to administrators. Applied Anthropology. 2(2), pp. 23-32.
- CHATMAN, J. A. (1991) Matching People and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. Administrative Science Quarterly, 36, pp. 459-484.
- CHELL, E., HAWORTH, J., y BREARLEY, S. (1991) The Entrepreneurial Personality. Concepts, cases and categories. London: Routledge.
- CHOW, D. K. W., y TSANG, E. W. K. (1994) Entrepreneurs in China: Development, functions and problems. International Small Business Journal. 13(1), pp. 63-77.
- CHRISMAN, J.J., CHUA, J. H., y SHARMA, P., (1998) Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study. Family Business Review, 11(1), pp. 19-34.
- CHRISTENSEN, C. R. (1973) La Sucesión en la Dirección de Pequeñas Empresas. Barcelona: Editorial Labor S.A. (tercera edición).
- CHUA, J.H, CHRISMAN, J.J., y SHARMA, P.(1999) Defining the Family Business by Behavior. Entrepreneurship Theory and Practice, 23 (4, summer), pp.19-39.
- CHURCHILL, N. C., Y HATTEN, K. J. (1987) Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A research Framework for Family Business. American Journal of Small Business, Invierno. Reimpreso en: Family Business Review, 10(1) 1997, pp. 53-67.
- COCHRAN, T. C., (1965) The Entrepreneur in Economic Change. Explorations in Entrepreneurial History, Summer, pp. 25-37. Reimpreso en Kilby, P., ed., (1971) Entrepreneurship and Economic Development, pp. 95-108. New York: The Free Press.
- COGSWELL, B. E. (1968) Some Structural Properties Influencing Socialization. Administrative Science Quarterly, 13(Diciembre), pp. 418-421.
- COHEN, L. (1980) Research Methods in Education. London: Croom Helm.
- COLE, P. M., (1997) Women in Family Business. Family Business Review, 10(4), pp. 353-371.
- COLLINS, O. F., y MOORE, D. G. (1964) The Enterprising man. East Lansing: Michigan State University.

- COLLINS, O.F., Y MOORE, D. G. (1970) The organization Makers. New York: Appleton-Century-Crofts
- COOPER, A. C. (1970) The Entrepreneurial Environment. Industrial Research. Septiembre.
- COOPER, A. C., (1978) Strategic Management: New Ventures and Small Business. Purdue University: Krannert Graduate School of Management, Working Paper.
- COOPER, A. C., y DUNKELBER, W. C., (1986) Entrepreneurship and Paths to Business Ownership. Strategic Management Journal, 7, pp. 53-68.
- COOPER, A. C., y GIMENO, J.G., (1992) Entrepreneurs, Processes of Founding, and New-Firm Performance. En Sexton, D., y Kasarda, J. D. The State of The Art of Entrepreneurship. Boston, PWS-Kent Publiship Company, pp 301-340.
- CORREL, VINTON. (1990) Selling the Family Business: The Seller's Perspective. Celebrating Family Business. Proceedings of the Family Firm Conference. Atlanta, Georgia. 17-20 de Octubre.
- CRAGG, P. B., y King, M. (1998) Organizational Characteristics and Small Firms' Performance Revisited. Entrepreneurship Theory and Practice Winter, pp 49-64
- CUADRADO, R. y AURIOLES, J. (1990) The Entrepreneurial Decision in the Location of New Industries. Entrepreneurship & Regional Development. 2(2), pp.139-152.
- CUADRAS, C. M. (1996) Métodos de Análisis Multivariante. Barcelona: EUB.
- DAILY, C. M., y DALTON, D., (1994) Separate, But not Independent: Board Leadership Structure in Large Corporations. Academy of Management Proceedings, pp. 22-26. Academy of Management.
- DAILY, C. M., y DOLLINGER, M. J., (1992) An Empirical Examination of Ownership structure in family and professionally managed firms. Family Business Review, 5(2), pp. 117-136.
- DAILY, C. M., y DOLLINGER, M. J., (1993) Alternative Methodologies for identifying Family-versus Nonfamily-manged Business. Journal of Small business Management. Abril, 31(2), pp. 79-90.

- DAILY, C. M., y THOMPSON, S. (1994) Ownership structure, strategic posture, and firm growth: An Empirical Examination. Family Business Review, 7(3), pp. 237-294.
- DALE, A., ARBER, S., y PROCTER, M. (1988) Doing Secondary Analysis. London: Unwin Hyman Ltd.
- DALTON, M. (1959) Men who Manage. New York: Wiley.
- DANCO, L. A. (1975) Beyond Survival. A Business Owner's Guide for Succession. Cleveland, Ohio: University Press.
- DANCO, L. A., y JONOVIC, D. J., (1981) Outside Directors in the Family Owned Business. Cleveland, Ohio: The University Press.
- D'ARQUER, J. (1992) Pyme y Empresa Familiar. Alta dirección. 166(Noviembre-Diciembre), pp. 459-464.
- DAVIDSON, P y DELMAR, F (1992) Cultural Values and Entrepreneurship. Frontiers of Entrepreneurship Research. Boston, MA: Babson Conference.
- DAVIES, P.(1989) Sucesión y Planificación de la Sucesión. En Font, V.y Gallo, M. A. (eds.) La Empresa Familiar 3, pp. 97-110. Barcelona: IESE, Universidad de Navarra.
- DAVIS, P.S., y HARVESTON, P.D., (1998) The Influence of Family on the Family Business Succession Process: A Multi-Generational Perspective. Entrepreneurship Theory and Practice. 22 (3), pp 31-53.
- DAVIS, J y TAGIURI, R. (1982) The Influence of Life Stages on Father-Son Work Relationships in Family Companies. Unpublished Manuscript, Graduate School of Business Administration, University of Southern California.
- DAVIS, J y TAGIURI, R. (1987) Bivalent Attitudes of the Family Firm. Manuscrito no publicado. Santa Bárbara. CA: Owner Manager Business Institute.
- DAVIS, J. A (1991) On the Goals of Successful Family Companies. Culture in the Family Business. Family Business Network Conference. Barcelona
- DAVIS, J.A (1988) The Role of the Nonfamily Manager in the Succession Process. Proceedings of the 1988 Family Firm Institute Conference. Boston, MA, 26-28 de Octubre.

- DAVIS, P. (1983) Realizing the Potential of the Family Business. Organizational Dynamics. (Verano), pp. 47-56.
- DAVIS, G. F. (1991) Agents without principals? The spread of the poison pill through the intercorporate network. Administrative Science Quarterly, 36, pp. 683-613.
- DEAL, T. E. y KENNEDY, A. A. (1986) Corporate Cultures. Reading, MA: Addison-Wesley.
- De ARQUER, J. (1979) La Empresa Familiar. Barañain-Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra, S.A.
- DELANEY, J. (1987) Chips off the old Block. Venture. (Junio), pp. 46-51.
- DELMAR, F., y DAVIDSSON, P., (2000) Wher do they come from? Prevalence and Characteristics of Nascent Entrepreneurs. Entrepreneurship and Regional Development. 12(1), pp1-23.
- DENISON, D. R. y MISHRA, A. K. (1995) Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. Organization Science. 6(2), pp. 221-236.
- DENZIN, N. (1978) The Research Act: A theoretical introduction to sociological methods. McGraw-Hill, Nueva York. 2ª edición.
- DESMAN, R. y BRUSH, C. (1991) Family Business: The State of the Notion. How can Family Business Best Be Served. Proceedings of the Family Firm Conference, pp. 16-19. Waco, Texas: Family Firm Institute.
- DESS, G., LUMPKIN, G., y COVIN, J. G. (1997) Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configuration Models. Strategic Management Journal, Vol 18:9, pp 677-695
- DOLDÁN TIE, F. (1994) La Gestión Cambia de Mentalidad. La Voz de Galicia, suplemento Economía y Finanzas, 20 de Mayo, nº11, 2ª época, pp. 6-10.
- DOMÍNGUEZ, F. (1994) Síntesis de la empresa Gallega. La Voz de Galicia, suplemento Economía y Finanzas, 15 de Julio, nº19, 2ª época, pág. 7.
- DONCKELS, R. y FRÖHLICH, E. (1990) Are Family Business Really Different? European Experiences from Stratos. Manuscrito fotocopiado.
- DONCKELS, R. y FRÖHLICH, E. (1991) Are Family Business Really Different? European Experiences from Stratos. Family Business Review, 4(2), pp. 149-170.

- DONNELLEY, R. G. (1964) The Family Business. Harvard Business Review. 42 (4), Julio-agosto, pp 93-105.
- DOVAL ADÁN, A. (1994) Capital Estranxeiro e Empresas Multinacionais en Galicia: 1960-1991. Xunta de Galicia, Monografías nº 3.
- DUMAS, C. (1998) Women's Pathways to Participation and Leadership in the Family-Owned Firm. Family Business Review, 11(3), pp. 219-228.
- DYER, W G. (1986) Cultural Change in Family Firms. Anticipating and Managing Business and Family Transitions. San Francisco, CA: Jossey Bass Publishers.
- DYER, W G. (1992) Family Business Cultures. Culture in the Family Business. Family Business Network Proceedings. Conference. Barcelona.
- EBERS, M. (1995) The Framing of organizational cultures. Research in the sociology of organizations. Vol. 13, pp. 129-170. Greenwich, Conn.: JAI Press.
- EDWARDS, R.C. (1979) Contested terrain: The Transformation of the workplace in the twentieth century. New York: Basic Books.
- EISENHARDT, K. M. (1989a) Building Theories from Case Study Research. Academy of Management Review. 14(4), pp. 532-550.
- EISENHARDT, K. M. (1989b) Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments. Academy of Management Journal. 32(3), pp. 543-576.
- EISENHARDT, K.M., y SCHOONHOVEN, C. B. (1990) Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment and growth and US semiconductor ventures, 1978-88. Administrative Science Quarterly, 35, pp. 504-529.
- ENGLAND, G. W. (1975). The Manager and His Values: An International Perspective from the United States, Japan, Korea, India and Australia. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Co.
- ENZ, C., DOLLINGER, M.J y DAILY, C.M., (1990) The Value Orientations of Minority and Non-Minority Small Business Owners. Entrepreneurship Theory and Practice, 15 (1, otoño), pp. 23-35.
- EREZ, E., y EARLEY, P. C. (1993) Culture, Self-identity and Work. New York: Oxford University Press.

- ERWING, D. W. (1965) Is Nepotism so Bad? Harvard Business Review (Jan-Feb), pp 22-40.
- FAGENSON, E. A.,(1993) Personal values systems of men and women entrepreneurs versus managers. Journal of Business Venturing 8(5), pp. 409-430.
- FAMA, E. F., Y JENSEN, M.C (1983) Separation of ownership and control. Journal of Law and Economics, 26, pp. 3127-3349.
- FERNÁNDEZ LEICEAGA, X., (1993) Capital Extranxeiro e Industrialización en Galicia. Vigo: Xerais.
- FILLOL, T. R., (1961) Social Factors in Economic Development, The Argentine Case. Cambridge, MA: MIT Press.
- FINNEY, B. R. (1973) Big-men and business. Honolulu. University of Hawaii Press.
- FIOL, C. (1991) Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-Based View of -Sustainable Competitive Advantage. Journal of Management 17(1), pp. 191-211.
- FISHER, C. D. (1986) Organizational Socialization: An Integrative Review. En Rowland, K.M., y Ferris, G. R. Research in Personnel and Human Resources Management. Vol4, pp. 101-114. Standford: JAI Press.
- FOURNIER, V. (1999) The Appeal to “Professionalism” as a Disciplinary Mechanism. The Sociological Review, 47(2), pp. 280-307.
- FREEMAN, R. E., GILBERT, D. R., y HARTMAN(1988) Values and the foundations of Strategic Management. Journal of Business Ethics 7, pp. 821-834.
- FROST, P; MOORE, L.F, REIS LOUS, M. Et al (1991) Reframing Organizational Culture Newbury Park: SAGE.
- GALBRAITH, J. K.(1978) The New Industrial State. Boston: Houghton Mifflin.
- GALLO, M. A. (1998) La successió a l'empresa familiar. Col·leció Estudis i Informes n° 12. Barcelona: Servei d'Estudis de La Caixa.
- GALLO, M. A. (1991) Managers Who are not Family Members. Proceedings of the Family Firm Institute. pp. 64-69. Waco, Texas: Family Firm Institute
- GALLO, M. A. (1992) Gestión de Empresas Familiares. Especial Directivos. Separata Gestión N°44, 5 de Febrero .

- GALLO, M. A., y CAPPUYNS, K. (1999) Ética de los comportamientos personales en la empresa familiar. Resultados de una encuesta. En Domènech Melé Carné (coord.) Consideraciones éticas sobre la iniciativa emprendedora y la empresa familiar, pp. 173-192. Barcelona: Eunsa.
- GALLO, M. A. y ESTAPÉ, M. J (1993) La Empresa Familiar en el Sector de Alimentación y Bebidas. Documento de Investigación (DI 265). División de Investigación del IESE, Universidad de Navarra.
- GALLO, M. A. y ESTAPÉ, M. J. (1992) La Empresa Familiar entre las 1000 Mayores Empresas de España. Documento de Investigación (DI. 231). División de Investigación del IESE, Universidad de Navarra, Abril.
- GALLO, M. A. y GARCÍA PONT, C. (1989) La Empresa Familiar en la Economía Española. Papeles de Economía Española 39-40, pp. 67-85.
- GALLO, M. A. y GARCÍA PONT, C. (1988) La Empresa Familiar en la Economía Española. Documentos de Investigación (DI 143). IESE, Universidad de Navarra, Octubre.
- GALLO, M. A. y RIAL, S. L. (1988) Fiscalidad y Empresa Familiar: Incidencia Impositiva en la Transmisión de Empresas Familiares. Nota técnica de la División de Investigación del IESE, Universidad de Navarra.
- GALLO, M. A., CAPPUYNS, K., y VILASECA, A (1998) Successfull Family Business. Trabajo presentado en la novena conferencia mundial de la Family Business Network en París, Septiembre.
- GALLO, M. A., y CAPPUYNS, K (1997) Consejos de Administración en Empresas Familiares: Características de composición y funcionamiento. Niveles de utilidad. Documento de Investigación nº 346, Enero. Publicado por la Cátedra de la Empresa Familiar. IESE. Universidad de Navarra. Barcelona.
- GALLO, M. A., y GARCÍA PONT, C. (1996) Important Factors in family Business Internationalization. Family Business Review, 9(1), pp. 45-59.
- GALLO, M. A., y SVEEN, J. (1991) Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. Family Business Review, 4(2), pp 181-190.

- GALLO, M.A. y LUOSTARINEM, R. (1991) Internationalization: a Challenging for Family Business. Culture in the Family Business. Family business Network Proceedings. Barcelona.
- GALLO, M.A. y Vilaseca, A. (1996) Finance in Family Business. Family Business Review, Vol 9, n4 winter. 387-401.
- GALVE, C. y SALAS, V (1993) Propiedad y Resultados de la Gran Empresa Española. Manuscrito fotocopiado.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S., (1993) Ética empresarial y comportamientos directivos. Cómo configurar corporaciones empresariales eficientes. Alta Dirección, 170, pp. 65-83.
- GARCÍA, E. (1993) La Empresa Familiar en España. Trabajo de investigación no publicado. Bellaterra, Barcelona: Universidad Autònoma de Barcelona.
- GARLICK, P. C (1971) African Traders and Economic development in Ghana. London: Oxford University Press.
- GARTNER, W. B. (1989) Who is an Entrepreneur? Is the Wrong Question, Entrepreneurship Theory and Practice, 13(4), pp. 47-68.
- GARTNER, W. B; BIRD, B. J y STARR, J. A. (1992) Acting As If: Differentiating Entrepreneurial From Organizational Behavior. Entrepreneurship Theory and Practice, (Primavera), pp. 13-31..
- GARTNER, W. B; STARR, J. A. (1993) The Nature of Entrepreneurial Work. En Birley, S, y Macmillan, I. C. (eds.) Entrepreneurship research: global perspectives, pp 35-70. Amsterdam: North-Holland.
- GEERTZ, C.(1972) The Interpretation of Cultures. New York: Basic Books.
- GELINIER, O. GAULTIER, A.(1986) Problemática de la Empresa Familiar. En Font, V (ed.). La Empresa Familiar 2. Pamplona: IESE, Universidad de Navarra.
- GELINIER, O. GAULTIER, A. (1974) El futuro de las empresas personales y familiares: Desarrollo. Capital. Sucesión. Estructura. Progreso social. Madrid: Asociación para el Progreso de la Dirección.
- GERSICK, C. (1988) Time and Transition in work Teams: Toward a new model of group development. Academy of Management Journal. 31(1), pp. 9-41.

- GERSICK, K, LANSBERG, I, DESJARDINS, M y DUNN, B. (1999) Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business. Family Business Review, 12(4, diciembre), pp. 287-297.
- GERSICK, K. , DAVIS, J.A, MCCOLLOM, M. LANSBERG, I. (1997) Generation to Generation. Life cycles of the Family Business. Boston, MA: Harvard Business school Press.
- GIBB, A. A. (1987) Enterprise Culture: Its Meaning and Implications for Education and Training. Journal of European Industrial Training. 11(2), pp. 37-49.
- GIBB, A. A. (1988) Enterprise Culture: Its Meaning and Implications for Education and Training. En: Stimulating Entrepreneurship and New Business Development. (UNDP/ILO project INT/87/029).
- GLADE, W. P (1967) Approaches to a Theory of entrepreneurial formation. Explorations in Entrepreneurial History, 4, pp. 245-259.
- GLASSER, B. G y STRAUSS, A. L. (1967) The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research. New York. Aldine de Gruyter.
- GLASSER, B. G. (1992) Basics of Grounded Theory Analysis. Mill Valley. Sociology Press.
- GLASSER, B. G. (1994) More Grounded Theory Methodology: A reader. Mill Valley, Sociology Press.
- GOFFEE, R. y SCASE, R. (1985) Proprietorial Control In Family Firms: Some Functions of "Quasi-Organic" Management Systems. Journal of Management Studies. 22(1), pp. 53-65.
- GOLDBERG, S. D., y WOOLDRIDGE, B. (1993) Self-Confidence and Managerial Autonomy: Successor Characteristics Critical to Succession in Family Firms. Family Business Review 6(1), pp. 55-73.
- GOMEZ, J. L y MARTINEZ, J.C. (1992) Las Primeras 500 Empresas de Galicia. La Coruña: Biblioteca Gallega.
- GONZÁLEZ BLASCO, P. (1994) Reflexiones sobre los valores y su uso en la sociología. En Kaiero Uría, A. (ed.) Valores y Estilos de Vida, pp. 15-42. Bilbao: II Jornadas de Sociología, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Universidad de Deusto.

- GOOD, W. J. y HATT, P. K (1970) Métodos de Investigación Social. México: Editorial F.Trillas.
- GORDON, G. G y DiTOMASO, N. (1992) Predicting Corporate Performance from Organization Culture. Journal of Managemet Studies. 29(6), pp. 783-798.
- GRANOVETTER, M. (1984) Small is bountiful: Labor markets and establishment size. American Sociological Review, 49, pp. 323-334.
- GRANT, R. M. (1999) Resources, Capabilities, and the Knowledge-based View: Assessment and Prospects. Empresa y Economía Institucional, VIII Congreso Nacional de ACEDE: Ponencias, pp. 19-31. Las Palmas de Gran Canaria: Srvicio de Publicaciones y Producción Documental de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- GREGORY, K. L. (1983) Native-View Paradigms:Multiple Cultures and Cultures Conflicts in Organizations. Administrative Science Quarterly. 28, pp. 359-376.
- GREIF, A. (1996) The Study of Organizations and Evolving Organizational Forms Through History: Reflections from the Late Medieval Family Firm. Industrial and Corporate Change, 5(2), pp. 473-501.
- GREINER, L. E. (1972) Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review, 50(4, Julio-Agosto), pp. 37-46.
- GRISANTS, D. A. (1982) The Agony of Selling out to Relatives. Harvard Business Review, 60(4, Nov-Dec), pp. 6-15.
- GUBA, E. G.y LINCOLN, Y. S. (1992) Effective Evaluation: Improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- GUDMUNDSON, E., HARTMAN, A., y TOWER, B. (1999) Strategic Orientation: Differences between Family and Nonfamily Firms. Family Business Review, 12(1), pp. 27-39.
- GUTH, W.D. y TAGIURI, R. (1965) Personal Values and Corporate Strategy. Harvard Business Review (September-October), pp. 123-132.
- GUTIERREZ UGALDE, G. (1992) Un Socio Financiero en el Proceso de Sucesión. Estrategia Financiera. 75(Junio), pp. 11-14.

- GUTIÉRREZ UGALDE, G. (1991) The Spanish Family Enterprise.Financing for its Independent Growth. Culture in the Family Business.Family Business Network Proceedings. Barcelona.
- GUZMÁN CUEVAS, J. (1995) El empresariado en la Provincia de Sevilla. Sevilla: Biblioteca de Socioeconomía Sevillana, Diputación de Sevilla.
- HAGEN, E.E., (1962) On the Theory of Social Change. Homewood: Dorsey Press.
- HAGEN, E.E., (1963) How Economic Growth Begins: A theory of Social Change. Journal of Social Issues, (Enero=), pp. 20-34. Reimpreso en en Kilby, P. (ed.) Entrepreneurship and Economic Development, pp.123-137. New York: Free Press.
- HAIR, J. F.,JR., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L y BLACK, W. C. (1995) Multivariate Data Analysis with Readings. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall International
- HALL, B. P. (1986) The Genesis Effect. New York: Paulist Press.
- HALL, B. P., (1973) Value Clarification as a Learning Process: a sourcebook. New York: Paulist Press.
- HAMBRICK. D., y BRANDOM. G. (1988) Executive Values. En D. Hambrick (ed.) The Executive Effect: Concepts and Methods for studying top managers. Greenwich. CT: JAI Press.
- HAMEL, G., y PRAHALAD, C. K. (1995) Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana. Barcelona: Editorial Ariel.
- HANDLER, W. C. (1989) Managing The Family Firm Succession Process: The Next Generation Famiy Member's Expeiece. Tesis Doctoral no publicada. Boston, MA: University Graduate School of Management.
- HANDLER, W.C. (1990) Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. Entrepreneurship: Theory and Practice, 15, pp. 37-51.
- HANDLER, W.C. (1994) Succession in family business: A review of the research. Family Business Review, 7(2), pp. 133-157.

- HANDLER, W.C., y KRAM, K. (1988) Succession in Family Firms: the problems of resistance. Family Business Review 1(4), pp. 361-381.
- HANDY, C. H. (1976) Understanding Organizations. Middlesex: Penguin Books.
- HANSEN, G. S y WERNERFELT, B. (1989) Determinants of Firm Performance: The relative importance of Economic and Organizational Factors. Strategy Management Journal. 10, pp. 399-411.
- HARRIS, D., MARTINEZ, J. I., WARD, J. L. (1994) Is the Strategy Different for the Family-Owned Business? Family Business Review. 7(2), pp. 159-174.
- HECHTER, M, NADEL, L,y MICHOD, R.E. (Ed.) (1993) The origin of Values. New York Walter de Gruyter.
- HENDRY, C., Arthur, M. B., y Jones, A. M., (1995) Strategy Through People. Adaptation and Learning in the Small-Medium Enterprise. London: Routledge.
- HERMAN, E. S.(1981) Corporate control, corporate power. New York: Cambridge University Press.
- HERSHON, S. A. (1975) The Problem of Management Succession in Family Business. Boston, MA: Dissertation for DBA. Harvard University.
- HERZ BROWN, F. (1998) The “Softer Side” of Consulting to Business-Owning Families: Understanding Our Clients and Ourselves. Family Business Review 11(3), pp. 193-205.
- HIRSCHMAN, A. O (1965) Obstacles to development: A classification and quasi-vanishing act. Economic Development and Cultural Change. 13, pp. 385-393.
- HIRSCHMEIER, J. (1964) The origins of Entrepreneurship in Meiji Japan. Boston, MA. Harvard University Press.
- HOFFMAN, M.L.(1983) Affective and Cognitive Processes in Moral Internalization. En E. T. Higgins, D. N. Ruble, y W. W. Hartup (eds.), Social Cognition and social development: A sociocultural perspective, pp. 236-274. Cambridge, England: Cambridge University Press,
- HOFSTEDE, G (1980) Culture's Consequences.International Differences in work-Related Values. London: SAGE Publications.

- HOFSTEDE, G. BOND, M. H. y LUK, C. (1993) Individual Perceptions of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Levels of Analysis. Organization Studies. 14(4), pp. 483-503.
- HOFSTEDE, G. NEUIJEN, B. y SANDERS, G. (1990) Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. Administration Science Quarterly, 35(2, Junio), pp. 286-316.
- HOFSTEDE, G., y BOND, M. H., (1988) The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. Organizational Dynamics, 16(4), pp. 4-21.
- HOLLAND, P. G., y BOULTON, W. B. (1984) Balancing the Family and the Business in Family Business. Business Horizons, 27 (2, Marzo-Abril), pp.16-21.
- HOLLANDER, B.S. (1984) Toward a Model for Family-Owned Business. Manuscrito fotocopiado.
- HOLLANDER, B. S y ELMAN, N. S (1988) Family-Owned Businesses: An Emerging Field of Inquiry. Family Business Review, 1(2), pp. 145-164.
- HORNADAY, J., y ABOUD, J., (1971) Characteristics of Successful Entrepreneurs. Personnel Psychology, 24(2), pp. 141-153.
- HUFF, A. S. (1990) Ed. Mapping Strategic Thought. New York: John Wiley and Sons.
- HUGRON, P. (1991) L'entreprise familiale. Modèle de réussite du processus successoral. Montreal: L'Institute de Recherches Politiques et les Presses HEC.
- IANNARELLI, C. L. (1992) The Socialization of Leaders: A Study of Gender in Family Business. Tesis Doctoral no publicada. University of Pittsburgh.
- ISAACS, D. (1991) Merging Family and Family Business Culture. Culture in the Family Business. Family Business Network Proceedings. Barcelona.
- JAFFE, D. T. (1990) Working with the Ones You Love. Conflicts Resolutions and Problems Solving Strategies For a Successful Family Business. Corari Press.
- JELINEK, J. et al. (1983) Introduction: A Code of Many colors. Administrative Science Quarterly. 28(2), pp. 331-338.
- JENSEN M. C., y MECKLING, W. H (1976) Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics. 3, pp. 305-360.

- JICK, T. J. (1983) Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. En J. Van Maanen (ed.) Qualitative Methodology, pp 135-148. Beverly Hills, CA: SAGE.
- JOHANNISSON, B. (1987) Anarchists and Organizers: Entrepreneurs in a Network Perspective. En Organizing: The Network Metaphor, International Studies of Management and Organization. Vol XVII, n°1, pp. 49-63. M. E. Sharpe Inc,
- JONES, G. R. (1986) Socialization Tactics, Self-efficacy, and Newcomers' Adjustment to Organizations. Academy of Management Journal. 29(2), pp. 262-279.
- JONES, M.O., (1996) Sudying Organizational Symbolism: What, How, Why? Qualitative Research Methods. Vol.39. Berverly Hills, CA. SAGE.
- JONOVIC, D. J. (1982), The Second Generation Boss. Cleveland: The University Press
- JONOVIC, D.J. (1989) Outside review in a wider context: An alternative to the classic board. Family Business Review 2(2), pp. 125-140.
- KAHN, J. A., y HENDERSON, D. A (1992) Location Preferences of Family Firms. Family Business Review, 4(3), pp. 271-282.
- KAISH. S., Y GILAD, B (1991) Characteristics of opportunities searches of entrepreneurs vs. Executives: Sources, interests and general alertness. Journal of Business Venturing. 6(1), pp. 45-61.
- KANTOR, R. (1977), Men and Women of the Corporation. New York: Basic Books.
- KAO, J. J., (1985) The Corporate new wave: Entrepreneurship in transition. En J. Kao y H. Stevenson (eds.). Entrepreneurship what it is and how to teach it. Cambridge, MA: Harvard Business School.
- KAPLAN, A. (1964) The Conduct of Inquiry . Scranton, PA: Chandler.
- KAYE, K. (1998) Happy Landings: The Opportunity to Fly Again. Family Business Review, 11(3), pp. 275-280.
- KEATING, N. C., y LITTLE, H. M., (1997) Choosing the Successor in New Zealand Family Farms. Family Business Review, 10(2), pp. 157-171.
- KENT, K., SEXTON, L., y VESPER, K., eds., (1982) Encyclopedia of Entrepreneurship. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.

- KEPNER, E.(1983) The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective. Organizational Dynamics. (verano). Reimpreso en: Family Business Review. 4(4, Invierno), pp. 445-461.
- KETCHEN,D.J.,THOMAS, J. B. y SNOW, C. (1993) Organizational Configurations and Performance: A comparison of Theoretical Approaches. Academy of Management Journal, vol 36/6, pp 1278-1313
- KETS de VRIES, M. F. R. (1977) The Entrepreneurial Personality: A person at the crossroads. Journal of Management Studies, 14(Febrero), pp. 34-57.
- KETS de VRIES, M. F. R. (1993) The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. Organizational Dynamics. 21(3), pp. 59-71.
- KILBY, P., (1971) Hunting the Heffalump en Kilby, P (ed.) Entrepreneurship and Economic Development, pp 1- 40. New York: The Free Press.
- KILBY, R. W. (1993) The Study of Human Values. Boston, MA: University Press of America.
- KIRBY, D. A., y FAN, Y., (1995) Chinese Cultural Values and Entrepreneurship: A preliminary Consideration. Journal of Enterprising Culture, 3(3, Septiembre), pp. 245-260.
- KIRCHOFF, B. A y KIRCHHOFF, J. J (1987) Family Contributions to Productivity and Profitability in Small Businesses. Journal of Small Business Management. 25(4, octubre), pp. 25-31.
- KIRK, J. y MILLER, M. L. (1986) Reliability and Validity in Qualitative Research. Qualitative Research Methods Series.1,A London:..SAGE.
- KLUCKHOHN, C. (1951) The Study of Culture en: LERNER, D y Lasswell, H. D. (eds.) The Policy Sciences. Standford, CA: Standford University Press.
- KOSNIK, R. D.(1987) A study of board performance in Corporate Governance. Administrative Science Quarterly, 32(2), pp. 163-185.
- KOTEY, B.,(1995) Planning, Enterprise Performance and Owner/Manager Personal Values. Journal of Enterprising Culture 3 (4, diciembre), pp. 409-426.
- KOTTER, J. P y HESKETT, J. L.(1992) Corporate Culture and Performance. New York: The Free Press.

- KREPS, D., y WILSON, R., (1982) Reputation and Imperfect Information. Journal of Economic Theory, 27(Agosto), pp. 253-259.
- KRUSKAL, J. B., y WISH, M. (1978) Multidimensional Scaling. SAGE University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, series nº 07-011. Beverly Hills and London: SAGE Publications.
- KUNDA, G.,(1992) Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation. Philadelphia: Temple University Press
- KUNKEL, J. H., (1963) Psychological Factors in the Analysis of Economic Development. Journal of Social Issues. 19(1, Enero), pp. 68-87.
- KUNKEL, J. H., (1971) Values and Behavior in Economic Development. en Kilby, P (ed.) Entrepreneurship and Economic Development, pp. 151-180. New York: Free Press.
- LACHAPELLE, K., y BARNES, L.B.,(1998) The Trust Catalyst in Family-Owned Businesses. Family Business Review, 11(1), pp 1-17.
- LAFUENTE, F.A; SALAS.F. V y PEREZ, S. R. (1985) Tipos de Empresario y de Empresa. El Caso de las Nuevas Empresas Españolas. Economía Industrial. (Noviembre-Diciembre), pp.139-151.
- LANSBERG, I. (1986) Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap. En Font, V. (ed.) La Empresa Familiar 2. Barcelona: IESE, Universidad de Navarra.
- LANSBERG, I y AYRES, G. R. (1989) Achieving Fairness in the Family Business. Proceedings of the Family Firm Institute Conference. Davis, California. 4-7 de Octubre.
- LANSBERG, I. (1992 b) Conferencia Hotel Villamagna, 2 de Julio. Madrid.
- LANSBERG, I. (1992) On Retirement: A Conversation with Daniel Levinson. Family Business Review. 4(1), pp. 59-73.
- LANSBERG, I., y ASTRACHAN, J. H., (1994) Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The importance of Mediating Factors. Family Business Review. 7(1, primavera), pp. 39-59.

- LANSBERG, I. S. y ASTRACHAN, J. H. (1991) Modeling the influences of Family Relationships on Leadership Succession in Family Businesses.:The Importance of Mediating Influences.Manuscrito no Publicado.
- LATIESA, M. (1991) El Pluralismo Metodológico en la Investigación Social: Ensayos Típicos. Granada: Universidad de Granada.
- LAYDER, D. (1995) New Strategies in Social Research: An Introduction and guide. Cambridge: Polity Press (2ª edición).
- LEACH, P. (1991) The Family Business. London: Stoy Hayward.
- LEACH, P., y LEAHY, J., (1991) Ownership Structures, control and the performance of large British companies. Economic Journal, 101(409), pp. 1418-1437.
- LEE, J. A. (1988) Changes in Managerial Values, 1965-1986. Business Horizons, 31(4, Julio-Agosto), pp. 29-37.
- LEVINSON, H. (1971) Conflicts that Plague Family Businesses.Harvard Business Review. (March-April), pp. 90-98.
- LEWIS, R. F(1974) Chosing and using outside Directors. Harvard Business Review, (Julio-Agosto), pp. 70-78.
- LINCOLN, J. R., GERLACH, M., y AHMDJIAN, C. (1998) Evolving Patterns of Keiretsu Organization and Action in Japan. En Staw, B. M., y Cummings, L. L., (eds.) Research in Organizational Behavior, 20, pp. 303-345. London: JAI Press.
- LIPPITT, G.L. Y SCHMIDT, W. H. (1967). Crisis in a Developing Organization. Harvard Business Review (Nov-Dec), pp. 102-112.
- LIPSET, S. M., (2000) Values and Entrepreneurship in the Americas. En Swedberg, R., (ed.) Entrepreneurship. The Social Science View, pp. 110-128. Oxford: Oxford University Press.
- LITTLE, B. L., (1986) The Performance of personnel duties in small Louisiana Firms: A research note. Journal of Small Business Management. 24(4, Octubre), pp. 66-69.
- LITUAK, I. A., y MAULE, J. C., (1973) Some characteristics of successful thecnical entrepreneurs in Canada . IEEE Transitions on Engineering Management, EM- 20 (3) Agosto.

- LLANO, C. C. y OLGUIN, U .F. (1986) La Sucesión en la Empresa Familiar. En Font. P. (ed.) La Empresa Familiar 2. Barcelona: IESE. Universidad de Navarra.
- LOFLAND, J. (1971) Analyzing Social Settings.: A guide to qualitative observations and analysis Belmont, CA: Wadsworth.
- LONGENECKER, J. G y SCHOEN, J. E .(1978) Management Succession in the Family Business. Journal of Small Business Management.16(3), pp. 1-6.
- LÓPEZ, J., y GARCÍA, E. (1999) The Hard Path to Competitiveness: The Organizational Fittedness of Spanish Textile Leaders. M@n@gement, 2(2), pp. 13-38.
- LUMPKIN, G. T. y DESS,G. (1996) Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. Academy of Management Review. Vol 21/1 pp 135-172.
- MACCOBY, M (1976) The Gamesman: New Corporate Leaders. New York: Simon and Schuster.
- MACCOBY.E.E., (1968) The Development of Moral Values and Behavior in Childhood. En J. Causen (ed.) Socialization and Society. pp. 227-269. Boston: Little Brown.
- MACE, M. (1971) Directors: Myth and reality. Cambridge MA: Harvard University Press.
- MAGRETTA, J. (1998) Governing the family-owned enterprise: An interview with finland's Krister Ahlström. Harvard Business Review, (Enero-Febrero), pp. 113-123.
- MANDLER, G., (1993) Approaches to a Psychology of values. En Hechter, M, Nadel, L.y Michod, R.E. (ed.) The origin of Values, pp 229-258. New York: Walter de Gruyter.
- MARSHALL, C y ROSSMAN, G. (1990) Designing Qualitative Research. Newbury Park: SAGE (cuarta edición).
- MARTIN PALMERO, F. (1992) El Comercio y los Servicios como Actividad Económica. Su Importancia y significado en González Laxe (coord.) Estructura Económica de Galicia, pp 297-330. Madrid: Espasa Calpe.
- MAYER, P (1963) Townsmen or tribesman. Cape Town: Oxford University Press.
- McCLELLAND, D. C. (1961) The Achieving Society, Princeton, NJ. Van Nostrand.

- McCLELLAND, D. C. (1987) Characteristics of successful entrepreneurs. Journal of Creative Behavior, 21(3), pp. 219-33.
- McCOLLUM, M. E. (1990) Problems and Prospects in Clinical Research on Family Firms. Family Business Review, 3(3), pp. 245-262.
- McDONOGH, G. (1989) Las Buenas Familias de Barcelona. Barcelona: Ediciones Omega.
- McDOUGALL, P., y ROBINSON, R. B. JR. (1990) New Venture Strategies: An empirical identification of eight "archetypes" of competitive strategies for entry. Strategic Management Journal. 11, pp. 447-467.
- MELÉ CARNÉ, D., coord, (1999) Consideraciones éticas sobre la iniciativa emprendedora y la empresa familiar. Barcelona: Eunsa.
- MERINO DE LUCAS, F. y SALAS, V. (1993) Estrategia y Resultados de la Empresa Familiar. Manuscrito fotocopiado.
- MICHOD, R. E., (1993) Biology and the Origin of Values. En Hechter, M, Nadel, L. y Michod, R.E. (ed.) The origin of Values, pp. 260-271. New York: Walter de Gruyter.
- MILES, M. y HUBERMAN, M (1984) Qualitative Data Analysis. London: SAGE.
- MILES, M. y HUBERMAN, M (1994) Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook. London: SAGE.
- MILGROM, P., y ROBERTS, J., (1993) Economía, Organización y Gestión de la Empresa. Barcelona: Ariel Economía.
- MILLER, D. y Toulouse, J. (1986) Strategy, Structure, CEO personality and Performance in Small Firms. American Journal of Small Business Vol 10/3 winter, pp 47-62.
- MINER, J. B., (1997) A psychological typology and its relationship to entrepreneurial success. Entrepreneurship and Regional Development. 9, pp. 319-334.
- MINER, J. B., SMITH, N. R., y BRACKER, J., (1992a) Defining the Inventor-Entrepreneur in the context of established typologies. Journal of Business Venturing. 7, pp. 103-113.

- MINER, J. B., SMITH, N. R., y BRACKER, J. (1992b) Predicting firm survival from a knowledge of entrepreneur task motivation. Entrepreneurship and Regional Development, 4, pp. 145-153.
- MORRIS, H. H., Williams, R. O., Allen J. A., y Avila, R. A. (1997) Correlates of Success in Family Business Transitions. Journal of Business Venturing. Vol 12, 5, pp 385-401,
- MORTIMER, J. T., y SIMMONS, R. G. (1978) Adult Socialization. Annual Review of sociology, 4, pp. 421-454.
- MUHR, T. (1995) ATLAS/ti, MANUAL.TXT, Demo Version 1.1E. Manuscrito fotocopiado.
- NEISWANDER, D. K., BIRD, B. J., y YOUNG, P.L. (1987) Entrepreneurial hiring and management of early stage start employees. En N. Churchill, J. Hornaday, B. Kirchhoff, O. Krasner y K. Vesper: (eds.) Frontiers of entrepreneurship research. Wellesley, MA: Babson College.
- NELTON, S. (1998) The Rise of Women in Family Firms: A Call for Research Now. Family Business Review, 11(3), pp. 215-218.
- NEUBAUER, F., y LANK, A. G.(1999) La Empresa Familiar. Cómo dirigirla para que perdure. Bilbao: Ed. Deusto.
- NEUMAN, L.W. (1994) Social Research Methods. Qualitative and Quantitative Approaches. Massachusetts. Allyn and Bacon.
- NICHOLSON, N, (1984) A Theory of work role transitions. Administrative Science Quarterly, 29, pp. 172-191.
- NICOLAU, R. (1977) LA Familia y el Negocio. Alta Dirección. 73(Mayo-Junio), pp. 221-227.
- NIEHAUS, T., WOLFE, E., y ROBERTS, R.,(1998) Organizational Socialization: A Review and Directions for Future Research. En Ferris, G.R., Research in Personnel and Human Resources Management, 16, pp. 149-214. Standford, Connecticut: JAI Press Inc.
- NUENO, P. (1980) Las inversiones Directas Españolas en el Extranjero. Harvard Deusto Business Review, 4, pp. 156-161.

- NUENO, P. (1999) El lado Enfermizo de la Empresa Familiar. Actualidad Económica, 24 al 30 de Mayo, pág 62.
- O'REILLY, C.A., y ANDERSON, J. (1982) Personnel/Human Resource Management in the US: Some evidence of Change. Journal of Irish Business and Administrative Research, 4,(2, Octubre), pp. 3-12.
- OLSON, D. H. , RUSSELL, C. S., y SPRENKLE, D.H., eds., (1988). The Circumplex model: Systemic assessment and treatment of families. New York : Haworth.
- OUCHI, W. G (1981) Theory Z. Reading, MA: Addison-Wesley.
- OWENS, R. L. y NANDY, A (1978) The new Vaisyas. Durham, NC: Carolina Academic Press.
- PASCALE, R. (1985) The Paradox of “Corporate Culture”: Reconciling ourselves to socialization. California Management Review, 27, pp. 26 – 41.
- PATTON, M. Q. (1990) Qualitative Evaluation and Research Methods. London: SAGE.
- PAYNE, S. L. (1951) The Art of Asking Questions. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- PEARCE, J. A., y ZAHRA, A. (1991) The relative power of CEO's and boards of directors: Association with corporate performance. Strategic Management Journal. 12(2), pp. 135-153
- PEAY, T. y GIBB DYER, JR. (1989) Power Orientations of Entrepreneurs and Succession Planning. Journal of Small Business Management. 29 (1, Enero), pp. 47-52.
- PEISER, B. R. y WOOTEN, L. M. (1983) Life-cycle Changes In Small Family Businesses. Business Horizons. 26(Mayo-Junio), pp. 58-65.
- PÉREZ GARCÍA, L. E. (1996) La Empresa Familiar en Cataluña. Tesis Doctoral no publicada. Bellaterra: Universidad Autónoma de Barcelona.
- PEREZ SERRANO, G. (1994) Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes. II Técnicas y Análisis de Datos. Madrid: Editorial La Muralla.
- PERVIN, A., (1997) A Conversation with Henry Mintzberg. Family Business Review, 10(2), pp. 185-198.

- PETERS, T. y WATERMAN, R. (1982) In Search of Excellence. New York: Harper Row.
(Las notas se han tomado de la traducción castellana de 1994 editada por Ediciones Folio, S. A. Barcelona).
- PETTIGREW, A. M. (1979) On Studying Organizational Cultures. Administrative Science Quarterly, 24(Diciembre), pp. 570-581.
- PETTIGREW, A. M. (1987) Context and Action In The Transformation of The Firm. Journal of Management Studies. 24 (6, Noviembre), pp. 649-670.
- PETTIGREW, A. M.(1992) On Studying Managerial Elites. Strategic Management Journal. 13, pp. 163-182.
- PFEFFER, J. (1997) New Directions for Organization Theory. New York. Oxford University Press.
- PHILLIPS, J. R., y KENEDY, A. A.,(1980) Shaping and managing shared values. McKinsey Staff Paper, December.
- PISTRUI, D., WELSCH, H.P., y ROBERTS, J.S., (1997) The Re-Emergence of Family Businesses in the Transforming Soviet Bloc: Family Contributions to Entrepreneurship Development in Romania. Family Business Review, 10(3), pp. 221-237.
- PLISHNER, E.S., (1997) La gestión de un imperio empresarial familiar. Harvard Deusto Business Review, 78(Mayo- Junio), pp. 50-55.
- POSNER, B.Z. y SCHMIDT, W. H. (1992) The Values of American Managers, Then and Now. Management Review, (February), pp. 37-40.
- PÜMPIN, C. y GARCIA ETCHEVERRÍA, S. (1988) Cultura Empresarial. Barcelona: Ediciones Diaz Santos, Serie Management.
- QUINN, J. B., (1977) Strategic goals: process and politics. Sloan Management Review. (Fall).
- RAJAGOPALAN, N. y DATTA, D. (1996) CEO Characteristics: Does Industry Matter? Academy of Management Journal, Vol. 39/1 pp 197-215.
- RANGIN, C. C. (1987) The Comparative Method. Moving beyond qualitative and quantitative strategies. Berkeley, CA: University of California Press.

- REICHERS, A., y SCHNEIDER, B. (1990) Climate and Culture: An evolution of constructs. En SCHNEIDER, B (ed.). Organizational Climate and Culture, pp. 5-39. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- RIORDAN, D. A y M. P. RIORDAN (1993) Field Theory :An Alternative to Systems Theories in Understanding The Small Family Business. Journal of Small Business Management. 31(2, Abril), pp. 66-77.
- ROBINSON, P.B. y SEXTON, E. A., (1994) The Effect of Enducation and Experience on Self-employment Success. Journal of Business Venturing. 9, pp 141-156.
- ROCKEACH, M. (1973) The Nature of Human Values. New York: The Free Press.
- RODRIGUEZ, J., y SOLA, M. V., (1995) Encadenadas al pasado. La Voz de Galicia, suplemento de Economía y Finanzas de 12 de mayo, pp. 4-9.
- ROMERO, D., y RÚA, M.,(1995) Galicia SL. Diálogo abierto con sete empresarios galegos. Vigo: Edicions Xerais.
- ROPER, S. (1997) Strategic initiatives and small business performance: an exploratory analysis of Irish companies. Entrepreneurship and Regional Development, 9, pp 353-364.
- ROSA, P. y CACHON, J. (1989) Do Graduates from Small Business Backgrounds Have More Entrepreneurial Attitudes Than Those From Employee Backgrounds? Scottish Enterprise Foundation. Conference Papers Series, 48/49.
- ROSENTHAL, R. (1969) Interpersonal Expectations: Effects of the Experimente^r's Hypothesis. En R. Rosenthal y R. L. Rosnow (eds.) Artifact in Behavioral Research, pp 182-277. New York: Academic Press.
- ROSSENBLATT, P. C. De Mik, L. Anderson, R. M. Y Johnson, P. A. (1985) The Family in Business. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- ROTHWELL, R., y ZEGUELD, W., (1982) Industrial Innovation and Public Policy: Preparing for the 1980's and 1990's. Londres, France Pinter.
- RUBIN, H y RUBIN, I. (1995) Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data. Tousand Oaks, CA: SAGE

- RUMELT, R. P. (1974) Strategy, structure and economic performance. Boston, MA: Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration.
- RUMELT, R. P. (1987) Theory, Strategy and Entrepreneurship. En D. Teece (ed.), The competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal, pp. 137-156. New York: Harper & Row.
- SACKMAN, S. A. (1991) Cultural Knowledge in Organizations. Exploring the Collective Mind. London: SAGE.
- SAFFOLD, G. S. III (1988) Culture Traits, Strength, and organizational Performance: Moving Beyond “Strong Culture. Academy of Management Review, 13(4), pp. 546-558.
- SALAS FUMÁS, V (1990) Economías de la Gran Empresa y Poder de Mercado. En Vives, X., y Gual, J. (Eds). Concentración Empresarial y Competitividad: España en la CEE. Barcelona: Ariel Economía.
- SALAS FUMÁS, V. (1999) El Gobierno de la Empresa. Document D’economía Industrial Núm 11. Bellaterra (Cerdanyola del Vallès): Centre d’Economía Industrial.
- SANDBERG, W., y HOFFER, C. (1987) Improving new venture Performance: The role of strategy, industry structure, and the entrepreneur. Journal of Business Venturing, 2, pp. 5-28.
- SANDIN, M. P y MEDINA, J. (1993) Estudio Comparativo de dos programas informáticos de análisis de datos cualitativos. Revista Investigación Educativa. 22, pp. 151-166.
- SAPIENZA, H., J., SMITH, K. J. y GANNON, M. (1988) Using Subjective Evaluations of Organizational Performance in Small Business Research. American Journal Of Small Business. Winter, pp 45-53.
- SCHEIN, E. H. (1968) Organizational Socialization and the Profession of Management. Industrial Managemet Review, 9, pp. 1-16
- SCHEIN, E. H. (1982) Psicología de la Organización. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- SCHEIN, E. H. (1983) The Role of The Founder in Creating Organizational Culture. Organizational Dynamics, (Verano), pp. 13-28.

- SCHEIN, E. H. (1985) Organizational Culture and Leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- SCHEIN, E. H. (1987) The Clinical Perspective in Fieldwork. London: SAGE.
- SCHUMPETER, J. A., (1934) The Theory of Economic Development. Cambridge, MA: Harvard University Press
- SCHWARTZ, M.A., y BARNES, L.B (1991) Outside boards and Family Business: Another look. Family Business Review, 4(3, Otoño), pp. 269-285.
- SCHWARTZ, S. H. (1992) Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. En M. P. Zanna (ed.). Advances in experimental social psychology, 25, pp. 1-65. Orlando, FL: Academic Press.
- SCOTT, M. G y TWOMEY, D. G (1988) The Long-Term Supply of Entrepreneurs: Student's Career Aspirations in Relation to Entrepreneurship. Journal of Small Business Management. 26(4, Octubre), pp. 5-13.
- SCOTT, M., ROBERTS, I., HOLROYD, G., y SAWBRIDGE, D. (1989) Management and Industrial Relations in Small Firms, Research Paper n° 70. London: Department of Employment.
- SEBER, G. A. F. (1984) Multivariate Observations. New York. John Wiley & Sons.
- SEIDEL, J.V. (1998) Qualitative Data Analysis. 14 de mayo de 1999. (Disponible en: <http://www.qualisresearch.com>).
- SELLTIZ, C. et al (1965) Métodos de Investigación en las Relaciones Sociales. 5ª Edición. Madrid: Ediciones Rialp..
- SELZNICK, P., (1957) Leadership in Administration. New York: Harper & Row.
- SENICOURT, P., (1985) Creation d'entreprise l'ere des BCBG. Revue Française de Gestion.
- SEXTON, D. L., y VAN AUKEN, P.M. (1982) Success vs unsuccessful entrepreneurs: A comparative Study. En R. Ronstadt, J. Hornaday, R. Peterson, y k. Vesper (eds.) Frontiers of Entrepreneurship Research. Wellesley, MA : Babson College
- SEYMOUR, K.C., (1993) Intergenerational Relationships in the Family Firm: The Effect on Leadership Succession. Family Business Review, 6(3), pp.263-261.

- SHAFIR, W. B y STEBBINS, R. A (1991) Experiencing Fieldwork: An Inside View of Qualitative Research. Focus Editions, Vol 14. London: SAGE.
- SHANKER, M. C., y ASTRACHAN, J. H (1996) Myths and realities: family businesses' contribution to the US-economy-a framework for assessing family business statistics. Family Business Review. 9 (2, Verano), pp. 107-24.
- SHAPERO, A., (1982) The social dimensions of Entrepreneurship. En Kent, K., D. Sexton y Vesper, K (eds.) Encyclopedia of Entrepreneurship. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hal.
- SHAPERO, A. (1975) The Displaced, Uncomfortable Entrepreneur. Psychology Today, (Noviembre), pp. 8-13.
- SHARMA, P., CHRISMAN, J. J., y CHUA, J. H. (1997) Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. Family Business Review. 10(1), pp.1-35.
- SHERER, R. F. BRODZINSKI, J. D. y WIEBE, F. A. (1990) Entrepreneur Career Selection and Gender: A Socialization Approach. Journal of Small Business Management, 28(2, Abril), pp. 37-44.
- SIELH, C., y MARTIN, J., (1988) Measuring Organizational Culture. Mixing Qualitative and Quantitative Methods. En Jones, M. O., Moore, M. D, y Snyder, R. C., (eds.) Inside Organizations. Understanding the Human Dimension, pp. 79-103. Berberly Hills, CA, SAGE.
- SIERRA BRAVO, R.(1989) Técnicas de Investigación Social. Teoría y Ejercicios. 6ª edición revisada. Madrid:. Paraninfo.
- SILVERMAN, D. (1994) Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction. London: SAGE.
- SIMON, H. (1996) Hidden Champions. Lessons from 500 of the World's Best Unknow Companies. Boston: Harvard Business School Press.
- SMIRCICH, L. (1983) Concepts of Culture and Oraganizational Analysis. Administrative Science Quarterly. 28, pp. 339-358.

- SMITH, N. R. (1967) The Entrepreneur and His Firm: The Relationship Between Type of Man and Type of Company. East Lansing, Michigan: Michigan State University Press.
- SOLA, M. V., (1996) Empresas con Solera. La Voz de Galicia, Suplemento de Economía y Finanzas, 27 de Octubre, pág. 5.
- SONNENFELD, J. (1988): The Hero's farewell: What happens when CEO's retire. New York: Oxford University Press.
- SPRAEDLEY, J. B. (1980) Participant Observation. New York: Rinehart and Winston.
- STEWART, A (1990) A prospectus on the Anthropology of Entrepreneurship. Entrepreneurship Theory and Practice, (Winter), pp. 71-91.
- STEVENSON, H. H., A new paradigm for entrepreneurial management. En J. Kao y H Stevenson (eds.) Entrepreneurship What it is and how to teach it, pp. 30-61. Cambridge, MA: Harvard Business School.
- STOREY, D. J., (1983) Entrepreneurship and the New Firm. Londres, Croom Helm.
- STRAUSS, A. y CORBIN, J. (1990) Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques. London: SAGE.
- STRAUSS, A.. L. (1987) Qualitative Analysis for Social Scientists. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- SWEENEY, G. P., (1987) Information and Communication: The Source of Entrepreneurial Vitality. En Donckels, R. (Eds), Information and Communication : The new Challenge for SME's. Brussels, KMO-Studiecentrum UFSAL.
- SWINTH, R. L., y VINTON, K. L., (1993) Do Family-Owned Businesses Have a Strategic Advantage in International Joint Ventures? Family Business Review 6(1), pp. 19-30.
- TAYLOR, S. J. y BOGDAN, R. (1984) Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación. Buenos Aires: Paidós.
- TENA, J., y SÁNCHEZ, J. (1996) Comercio Exterior de Galicia Informe 1995. Ministerio de Economía y Hacienda. Dirección Territorial de Comercio de Galicia.
- TESCH, R. (1990) Qualitative research: analysis types and software tools. London. The Falmer Press.

- THEVENET, M. (1992) Auditoría de la Cultura Empresarial. Barcelona: Ediciones Diaz de Santos.
- THOMASSEN, A. J. (1992) European Family-Owned Businesses: Emerging Issues for the 1990's. Manuscrito fotocopiado.
- TIMMONS, J. A., SMOLLEN, L.E., y DINGEE, A. L. M.(1977) New Venture Creation. Primera edición. Homewood, IL: Irwin.
- TORTELLA, G., (1995) La Pénurie D'Entrepreneurs: Explication du retard Espagnol?. Enterprises et Histoire, (Junio), pp. 63-73.
- TRICE, H. M y BEYER, J. M. (1984) Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials. Academy of Management Review, 9(4), pp. 653-669.
- UPTON, N. VINTON, K. SEAMAN, S y MOORE, C. (1993) Research Note: Family Business Consultants - Who we are, What we do and How we do it. Family Business Review, 6(3), pp. 301-312.
- USSMANE, A. (1994) A Transferência de Geração na Direcção das Empresas Familiares em Portugal. Tesis Doctoral no publicada. Covilha: Universidade da Beira Interior.
- VAN MAANEN, J. (1976) Breaking in: Socialization to work. En DUBIN, R. (ed.) Handbook of Work, organization, and society. Chicago, IL: Rand McNally.
- VAN MAANEN, J.(1979) The Fact o Fiction in Organizational Ethnography. Administrative Science Quarterly. 24, pp. 539-611.
- VAN MAANEN, J., y SCHEIN, E.H (1979) Toward a theory of organizational socialization en B. M. STAW (ed.), Research in Organizational Behaviour; Vol.1, pp. 209-264. Greenwich, Conn: JAI Press
- VECIANA, J. M; GARCÍA, E. (1999) La Empresa Familiar como programa de investigación científica: enfoque y estado actual. En Empresa y Economía Institucional. VIII Congreso Nacional de ACEDE. Vol, Ponencias. pp. 461-485. Las Palmas de Gran Canaria: Servicio de Publicaciones y Producción documental de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- VECIANA, J. M. (1989) Características del Empresario en España. Papeles de Economía Española. Nº 39-40, pp 19-36.

- VECIANA, J. M. (1999a) Creación de empresas como programa de investigación científica. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 8(3), pp. 11-36.
- VECIANA, J. M. (1999b) Función Directiva. Bellaterra: Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona.
- VECIANA, J. M.; GARCÍA, E. y BORNHEIM, P. S. (1996) Founder-Family-Firm-performance Paradigm. A Holistic Research Programme for Family-Owned Business. Proceedings of The Family Business Network 7th World Conference, pp. 26-28. Edimburgo. Escocia. Septiembre.
- VESPER, K. H. (1980) New Venture Strategies. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- VESPER, K. H. (1982) Introduction and summary of entrepreneurship research. En C. A. Kent, D. L. Sexton, K. H. Vesper (eds.), Encyclopedia of entrepreneurship. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- VINTON, K. L., (1998) Nepotism: An Interdisciplinary Model. Family Business Review, 11(4), pp. 297-303.
- VON KREISLER-BOMBEN, K. (1992) All in the Family. Entrepreneur Magazine. (February), pp. 168-170.
- WALKER, R. (De) (1985) Applied Qualitative Research. Aldershot, England: Gower Publishing Ltd.
- WANG, Y., WATKINS, D., HARRIS, N., y SPICER, K. (2000) Succession Issues and Business Performance: Evidence from Uk Family SMEs. En Poutziouris, P. Tradition or Entrepreneurship in the New Economy? Manchester Business School, pp 403-418.
- WARD, J. L. (1987) Keeping the Family Business Healthy. Boston, MA: Jossey-Bass Publishers.
- WARD, J. L. (1988) The Special Role of Strategic Planning for Family Business. Family Business Review, 1(2), pp. 105-117.
- WARD, J. L. (1989) El Rol Especial de la Planificación Estratégica en las Empresas Familiares. En Font, V. y Gallo, M. A. (eds.) La Empresa Familiar 3. Barcelona: IESE, Universidad de Navarra

- WARD, J. L. (1991) Creating Effective Boards for Private Enterprises. Meeting the challenges of continuity and competition. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- WARD, J. L., (1997) Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. Family Business Review, 10(4), pp. 323-337.
- WARD, J. L., y HANDY, J.L. (1988) Survey of Board Practices. Family Business Review, 1(3), pp. 289-308.
- WEICK, K.E. (1979) The Social psychology of Organizations (2ª edición). New York. Random House.
- WELSCH, J. (1992). An Exploratory Investigation of the Impact of Family Ownership and Involvement on the Management Succession Process in Large Industrial Firm :The Human Resource Management Perspective. Tesis Doctoral no publicada. Barcelona: IESE, Universidad de Navarra.
- WELSCH, J.(1991) Family Enterprises in the United Kingdom, the Federal Republic of Germany and Spain: A Transnational Comparison. Family Business Review, 4,(Summer), pp. 191-203.
- WEBER, M. ([1904] 1988) The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism. Gloucester, MA: Peter Smith
- WEBER, M. ([1922] 1984) Economía y Sociedad. México: Fondo de Cultura Económica.
- WHITE, H. (1993) Values Come in Styles, which Mate to Change. En Hechter, M., Nadel, L., y Michod, R. E. (eds.) The origin of Values, pp. 63-91. New York: Aldine de Gruyter.
- WHITE, R. W (1975) Lives in progress. 3ª edición. New York: Holt, Rinehart y Winston.
- WHYTE, W.F. (1984) Learning from the field: A guide from experience. Beverly Hills, CA : SAGE
- WILKINS, A. y OUCHI, W. G (1983) Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance. Administrative Science Quarterly. 28, pp. 468-481.
- WOLLCOTT, H. (1994) Transforming Qualitative Data: Description, Analysis and Interpretation. London. SAGE.

- WORTMAN, M. S. (1994) Theoretical Foundations for Family-Owned Business: A Conceptual and Research-Based Paradigm. Family Business Review. 3(1), pp. 3-27.
- YIN, R. K., (1984) Case Study Research. Design and Methods. Applied Social Research Methods Series, Vol. 5. Newbury Park: SAGE
- YOUNG, F. W., (1971) A Macrosociological Interpretation of Entrepreneurship. En Kilby, P (ed.) Entrepreneurship and Economic Development, pp. 139-149. New York: The Free Press.
- ZALEZNICK, A. (1967) Management of Dissappointment. Harvard Business Review, (Nov-Dec.), pp. 154-168.