

Sistemas de gestión de personas de alto compromiso (SGPAC) y empresa familiar. ¿Son realmente diferentes las empresas familiares?

(High Performance Work Systems and family business. Are family businesses really different?)

Garcés Galdeano, Lucía
Universidad Pública de Navarra. Dpto. de Gestión de Empresas.
Campus de Arrosadía, s/n.
31006 Pamplona
lucia.garces@unavarra.es

Recep.: 13.08.2013

BIBLID [ISSN: 1137-442X, eISSN: 2255-1077 (2013), 16; 173-191] Acep.: 08.11.2013

El presente trabajo analiza si existen diferencias entre las empresas familiares y no familiares en el grado de implementación de sistemas de gestión de personas de alto compromiso en diferentes grupos de empleados. Los resultados indican que las empresas familiares no presentan un grado de implementación de sistemas de gestión de personas de alto compromiso diferentes al de las empresas no familiares.

Palabras Clave: SGPAC. Empresa familiar. Tipos de empleados.

Lan honetan, langile-multzto ezberdinetan konpromiso handiko pertsonak kudeatzeko sistemak txertatzearekin lotuta, enpresa familiarren eta familiarrak ez diren enpresen artean alderdik dagoen azertu nahi da. Emaitzek adierazten dutenez, ez dago alderik enpresa familiarren eta familiarrak ez diren enpresen artean, langile-multzto ezberdinetan konpromiso handiko pertsonak kudeatzeko sistemak txertatzeari dagokionez.

Giltza-Hitzak: SGPAC. Enpresa familiarra. Langile motak.

Le présent travail analyse s'il existe des différences entre les entreprises familiales et non familiales au niveau du degré d'implantation des systèmes de gestion des personnes de haut compromis dans différents groupes d'employés. Les résultats montrent que les entreprises familiales ne présentent pas un degré d'implantation de systèmes de gestion des personnes de haut compromis différent aux entreprises non familiales.

Mots-Clés : SGPAC. Entreprise familial. Types d'employés.

Agradecimientos: La autora agradece los comentarios de Martín Larraza-Kintana a versiones previas de este trabajo, así como el apoyo del Ministerio de Ciencia y Tecnología a través del proyecto ECO2010-21393-C04-03.

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares son la forma más común de empresa en la mayoría de los países. Por ejemplo, se ha comprobado que en Brasil, Italia y España, más del 90 por ciento de las empresas están controladas por familias (Habbershon, 2006). Del mismo modo, Colli, Pérez y Rose (2003) sugieren que hasta un 90 por ciento de todos los negocios en los EE.UU. puede ser controlado por empresas familiares. La prevalencia de la familia como una forma de propiedad no se limita a las empresas privadas. La investigación sobre las empresas que cotizan en bolsa sugiere que las familias fundadoras tienen derechos de propiedad sustanciales en cerca de un tercio de las mayores empresas de Estados Unidos y, estas empresas, controlan casi el 20 por ciento de los asientos en la junta de accionistas (Shleifer y Vishny, 1986). Por lo tanto, las empresas familiares tienen un impacto significativo en la economía y en el empleo en diferentes sectores e industrias (Habbershon y Pistrui, 2002). Dada su importancia en los últimos años hemos asistido a un creciente interés por parte de académicos por estudiar estas empresas y sus particularidades en distintos ámbitos (Kepner, 1983; Kets de Vries, 1993; Westhead, Howorth, & Cowling, 2002; Gomez Mejia, Cruz, Berrone, & De Castro, 2011).

Dentro de la literatura sobre empresas familiares existe un debate en torno a las prácticas de gestión de personas en las empresas controladas por las familias. La investigación existente sugiere que, debido a su preocupación por la reputación corporativa, las empresas familiares deberían mostrar una mayor preocupación por satisfacer las demandas de los grupos de interés internos (los que están empleados directamente por la empresa) a través de la búsqueda de prácticas de trabajo responsables (Zellweger et al., 2011). Sin embargo, con algunas excepciones (Krappe, Goutas, y von Schlippe, 2011; Miller y Le Breton-Miller, 2005), la literatura sobre empresa familiar está llena de ejemplos que muestran exactamente lo contrario. La propiedad familiar se asocia a menudo con el diseño de los sistemas injustos de compensación y evaluación (Chua, Chrisman, y Bergiel, 2009), familiares pagados en exceso (Jorissen, Laveren, Martens, y Reheul, 2005), atrincheramiento empresarial (Gómez-Mejía et al., 2001), el menor uso del proceso de revisión por pares y la evaluación de los sistemas de formación (Fiegner, Brown, Prince, y de archivo, 1994), el nepotismo (Burkart, Panunzi, y Shleifer, 2003; Sharma, Chrisman, y Chua, 1997), mayor protección de los empleados familiares (Gómez-Mejía, Larraza-Kintana, y Makri, 2003) y la discriminación de género (Jiménez, 2009). La evidencia también muestra que las empresas familiares son menos propensas a tener una comunicación directa y a consultar a sus empleados (Harris & Reid, 2008) y son más reacias a compartir información clave con los empleados que no pertenecen a la familia (Howorth, Westhead, y Wright, 2004).

En la actualidad el paradigma de gestión de personas está representado por los "Sistemas de Gestión de Personas de Alto Compromiso o Alto Rendimiento (SGPAC)". Estos sistemas conllevan una serie de prácticas de gestión de recursos humanos destinadas a promover las habilidades de los empleados, su compromiso y su productividad, llegando a ser un recurso

fundamental para el sostenimiento de la ventaja competitiva de la empresa (Datta, Guthrie y Wright, 2005). Si bien existe cierto debate acerca de qué prácticas deben considerarse como parte de sistemas de alto rendimiento, la mayoría de los autores coinciden en que deben incluir procedimientos selectivos de personal, la estabilidad en la relación de trabajo, esquemas retributivos vinculados al rendimiento del grupo por encima de las remuneraciones medias, el uso de equipos en el lugar de trabajo, una amplia formación, alto nivel de comunicación y el trato justo a todos los niveles organizativos.

Este paradigma de alto rendimiento ha llegado a ser considerado como un conjunto de “mejores prácticas” para los empleadores sobre la base de que las prácticas asociadas con ella, producen niveles de rendimiento por encima de los relacionados con el lugar de trabajo más tradicional. Este punto de vista se ha presentado como una solución ideal a los dilemas de política pública que las economías occidentales se han enfrentado en el último siglo. En este sentido hay muchos hallazgos que indican que esta percepción es verdadera. Desde principios de 1990, los más de 300 artículos sobre la estrategia de recursos humanos que se han publicado en la literatura académica muestran que el rendimiento financiero de las inversiones en el sistema de trabajo de alto rendimiento son a la vez económica y estadísticamente significativas (Huselid y Becker, 2011). Por ejemplo, los resultados son susceptibles de ser mayores cuando la empresa adopta (1) contratación y sistemas de selección de acuerdo con su estrategia competitiva, (2) sistema de recompensas que reflejan la aplicación exitosa de la estrategia de evaluación del desempeño y la compensación laboral, y (3) la formación y el desarrollo de las estrategias guiadas por el sistema de gestión del rendimiento y objetivos de negocio (Huselid y Becker, 2006). Otro estudio empírico del sector de la pequeña empresa de EE.UU. también mostró que los sistemas de alto compromiso se asocian con resultados, que son claves para el éxito de las pequeñas empresas (Way, 2002).

Sin embargo, a pesar de la promesa aparente de este paradigma, las discrepancias continúan y los investigadores aún tratan de esclarecer las condiciones en que la inversión en sistemas de alto rendimiento puede ofrecer todo su potencial (Datta, Guthrie y Wright, 2005)

En este contexto, el presente trabajo analiza si existen diferencias entre las empresas familiares y no familiares en el grado de implementación de los modernos sistemas de gestión de personas de alto compromiso. Además, valora si las empresas familiares son más o menos proclives a establecer diferencias entre los sistemas de gestión de personas que aplican a diferentes grupos de empleados. El trabajo sostiene que una de las variables que pueden afectar el impacto final de los sistemas de alto rendimiento es el tipo de empleado. No todos los empleados reaccionan de la misma manera y puede que no sea aconsejable aplicar las prácticas que conforman los sistemas de alto rendimiento para todos los empleados de la empresa. En este sentido Lepak y Snell (1999) indicaron que los sistemas de alto rendimiento pueden ser particularmente significativos para trabajadores únicos, esto es,

trabajadores cuyo capital humano no es fácil de encontrar en el mercado, y trabajadores que realizan tareas de alto valor añadido.

Específicamente queremos comprobar si las empresas familiares son más o menos proclives a implementar sistemas de alto rendimiento para ciertas categorías de trabajadores. En primer lugar, estudiaremos el grado de implementación de los sistemas de alto compromiso en los mandos intermedios y en segundo lugar, estudiaremos el grado de implementación en los operarios. Finalmente, analizaremos si existen diferencias, entre los sistemas de gestión de personas que aplican a diferentes grupos de empleados, entre las empresas familiares y no familiares. Todo ello sin dejar de analizar algunos de los factores que pueden influir en la decisión de aplicar las diferentes prácticas de gestión de recursos humanos. En concreto nos centraremos en las habilidades singulares de los trabajadores, tamaño de la empresa, intensidad tecnológica y competitiva y en la edad de la empresa.

2. TEORÍA E HIPÓTESIS

Los estudiosos conceptualizan los sistemas de trabajo de alto rendimiento como el conjunto de prácticas de gestión de recursos humanos que tratan de seleccionar, desarrollar, retener y motivar a la fuerza de trabajo, de forma que los trabajadores que poseen una capacidad superior pueden aplicarlo en sus actividades de trabajo. Las actividades laborales se convierten en los indicadores intermedios superiores de rendimiento de la empresa y le ayudan a lograr una ventaja competitiva sostenible (Way, 2002). Por lo tanto es muy importante para la empresa seleccionar el Sistema de Gestión de Recursos Humanos más adecuado y los trabajadores más capacitados.

Dadas las particularidades de cada una de las empresas en el campo de gestión de los RRHH, y siguiendo el debate en torno a las prácticas de gestión de personas en las empresas controladas por las familias, vamos a analizar en este estudio si existen diferencias en la implementación de sistemas de alto rendimiento entre las empresas familiares y no familiares.

La literatura sobre la empresa familiar ha insistido durante mucho tiempo sobre las características y peculiaridades de este tipo de empresas (Kepner, 1983; Kets de Vries, 1993; Westhead, Howorth, y Cubierta, 2002). Un terreno común en esta literatura es el argumento que sugiere que la preservación de los aspectos no financieros o “dotaciones afectivas” de los propietarios de la familia, lo que Gómez-Mejía et al. (2007) se refieren como “la riqueza socio-emocional” (SEW), es el rasgo distintivo fundamental de las empresas. Cuando las amenazas del SEW están presentes, es decir, cuando la empresa de propiedad familiar se enfrenta al dilema de elegir entre una acción que puede reducir el riesgo económico y conferir beneficios financieros, pero que puede suponer un riesgo para la SEW, y una acción que preserva el SEW a pesar de no garantizar un rendimiento económico tan elevado, las empresas familiares tienden a seleccionar la segunda (Gómez-Mejía, Haynes, Nuñez-níquel,

Jacobson, y Moyano-Fuentes, 2007). Por lo tanto, los defensores del SEW sugieren que los propietarios de la familia son más propensos a involucrarse en prácticas sociales, incluso cuando no hay ninguna evidencia clara de que este compromiso implica beneficios económicos, ya que hay una recompensa socio-emocional para la familia (Berrone et al, 2012).

Sin embargo, con algunas excepciones (Krappe, Goutas, y von Schlippe, 2011; Miller y Le Breton-Miller, 2005), la literatura sobre empresa familiar está llena de ejemplos que muestran exactamente lo contrario. Ejemplo de ello son los trabajos de Harris & Reid en el que se concluye que las empresas familiares son menos propensas a tener una comunicación directa y a consultar a sus empleados y por otro lado, también son más reacias a compartir información clave con los empleados que no pertenecen a la familia (Howorth, Westhead, y Wright, 2004).

Para tratar de dar una explicación a esta aparente contradicción, recientemente algunos autores que estudian a la empresa familiar han comenzado a sugerir que la SEW tiene diferentes dimensiones que pueden afectar a cómo la empresa responde a los diferentes grupos de interés (Berrone, Cruz, & Gomez Mejia, 2012; Cennamo et al, 2012) y que estas dimensiones puede estar asociadas con la valencia, positiva o negativa, que las empresas familiares confieran a las diferentes alternativas disponibles (Kellermanns et al., 2012). De este modo se ha llegado a sugerir que algunas acciones orientadas hacia los grupos de interés internos de la empresa podrían afectar al elemento de control del SEW, mientras que los orientados hacia los grupos de interés externos influirían sobre los elementos de imagen y legitimidad social (Cruz, Larraza-Kintana, Garcés y Berrone, 2013).

En este sentido existe cierta evidencia de que los programas participativos para empleados y la implementación de prácticas de gestión de recursos humanos profesionales a menudo se asocian con una pérdida de control por parte de los propietarios y gestores de las empresas (Koch & De Kok, 1999). Por lo tanto, esto nos haría pensar que las empresas familiares van a ser menos propensas a la implantación de sistemas de alto rendimiento para sus trabajadores. Sin embargo, sugerimos que la implementación de prácticas de alto rendimiento por parte de las empresas familiares puede variar en función del tipo de empleado del que se trate. Nuestra creencia se asienta en dos literaturas. Por un lado la literatura de gestión de recursos humanos, y por otro la de empresa familiar. A continuación se desarrollan esos argumentos.

En uno de los primeros documentos sobre la estrategia de recursos humanos, Miles y Snow (1984) observaron que, si bien ciertas prácticas de gestión de recursos humanos podrían ser estandarizadas y aplicadas a todos los empleados, otras podrían ser personalizadas para que coincida con las necesidades específicas de determinados grupos de empleados (Lepak y Snell, 2002). Lepak y Snell (1999) argumentaron que, "... puede ser inapropiado simplificar la naturaleza de la inversión en capital humano y sugieren que no existe una única arquitectura óptima de los recursos humanos de la gestión de todos los empleados" (Lepak y Snell, 2002: 518). Así, estos

autores sugieren que ya que existen diferentes grupos de empleados que poseen habilidades que varían en importancia para la competitividad de una empresa, las prácticas de recursos humanos utilizados para su gestión deben variar.

Según el Lepak y Snell (1999), el sistema de trabajo de alto rendimiento es más conveniente para los empleados con habilidades superiores, esto es, aquellos que aportan más valor a la empresa y que no son fáciles de encontrar en el mercado. Las prácticas de trabajo de alto rendimiento permitirían a la empresa atraer, retener y motivar a estos empleados, de forma que la empresa pudiera aprovechar al máximo esas capacidades estratégicas. En el caso de grupos de empleados con menor relevancia estratégica no está claro que la empresa pudiera obtener un retorno superior de la aplicación de prácticas de alto rendimiento, en comparación con el que pudiera derivar de prácticas más tradicionales en las que la relación entre empleado y empresa es más de corto plazo y utilitaria.

No resulta sencillo determinar a priori y de manera general cuáles pueden ser empleados más o menos valiosos dentro de una empresa. Una primera aproximación a dicha clasificación, no exenta de limitaciones, es la que toma como referencia el nivel jerárquico de la organización. En este sentido cabe argumentar que el valor y la unicidad, entendida esta última como la especificidad y singularidad del capital humano de un empleado que no está fácilmente disponible en el mercado, crecen con el nivel jerárquico. Dentro de los diferentes niveles jerárquicos existentes dentro de una empresa, en este estudio vamos a centrarnos en dos de ellos: operarios y mandos intermedios. Cabe pensar que en muchos contextos la importancia de los mandos intermedios supera a la de los operarios. Más aún, el capital humano necesario para desarrollar la labor de un mando intermedio es más difícil de encontrar en el mercado que el de los operarios. En otras palabras, mientras que el capital humano de un mando intermedio es limitado, las habilidades de un operario pueden comprarse más fácilmente en el mercado laboral.

Según lo anterior, es más probable encontrar prácticas de gestión de personas de alto rendimiento conforme ascendemos en la jerarquía empresarial. En nuestro caso, como ha quedado dicho, es más probable que se apliquen a los mandos intermedios que a los operarios. De acuerdo a la literatura reciente sobre empresas familiares esta diferencia puede ser más acusada en las empresas familiares.

Es bastante común en las empresas familiares encontrar a miembros de la familia entre sus empleados. Más aún, es más probable encontrarnos con ellos conforme ascendemos en la jerarquía de la empresa. De hecho, uno de los rasgos que denotan el control de una empresa por parte de una familia es la presencia de miembros de la citada familia en puestos de dirección o del consejo de administración. Así, es más probable que en las empresas familiares encontremos a miembros de la familia entre los mandos intermedios que entre los operarios. Si la implantación de prácticas de gestión de personas puede suponer un riesgo para el control de la empresa, y por tanto reducir la riqueza

socioemocional, dicho riesgo se reduce si entre los empleados a los que se aplica existen miembros de la familia. Así, como hemos señalado anteriormente, la implantación de sistemas de alto rendimiento en la empresa familiar es más probable entre los mandos intermedios que serán puestos ocupados por miembros familiares, ya que de esta manera salvaguardan sus intereses familiares y no ponen en riesgo su riqueza socioemocional. Sin embargo, la implantación de los sistemas de alto compromiso en los operarios, que son normalmente no familiares, sí que implicaría un riesgo para el control y la identidad de la empresa y por consiguiente una posible pérdida del SEW. Es por ello, que esperamos que la empresa familiar sea más propensa que la empresa no familiar a la hora de implantar sistemas de alto compromiso para los mandos intermedios, pero sin embargo, esperamos precisamente el efecto contrario cuando se trata de sistemas de alto rendimiento dirigido a los operarios, pues son puestos ocupados por miembros no familiares. Como corolario de lo anterior podemos esperar que las diferencias en la implantación de los sistemas de alto compromiso entre operarios y mandos intermedios sean mayores en las empresas familiares que en sus homónimas no familiares, pues en comparación con las no familiares, la empresa familiar aplicará más sistemas de alto compromiso a los mandos intermedios y menos a los operarios, Las siguientes hipótesis resumen estas ideas.

H1: Las empresas familiares son más propensas a adoptar sistemas de alto compromiso para sus mandos intermedios que las no familiares.

H2: Las empresas familiares son menos propensas a adoptar sistemas de alto compromiso para sus operarios que las no familiares.

H3: Las diferencias en el nivel de implantación de los sistemas de alto rendimiento son mayores en las empresas familiares que en las no familiares.

3. METODOLOGÍA

3.1. Datos

Las hipótesis se prueban en una muestra de 401 plantas en diversas industrias manufactureras. La información que se ha utilizado en este estudio se obtuvo a partir de una serie de entrevistas personales realizadas en 2005, como parte de un proyecto de investigación que se dirige hacia el análisis de las prácticas organizativas de las empresas manufactureras españolas con más de cincuenta trabajadores. Las entrevistas en varias unidades fueron seleccionadas tras un proceso de estratificación basada en la industria y el tamaño, para garantizar la representatividad de la muestra. Tanto el gerente de la planta o el gerente de producción fueron invitados a la entrevista debido a su estrecho conocimiento de las prácticas de recursos humanos que se aplican en la planta y del registro de desempeño operacional de la empresa. El proceso de recolección de datos fue realizado por una empresa especializada en estudios de mercado y opinión. El anonimato en las respuestas estaba garantizado.

3.2. Medición de variables

Dependientes:

Índice de sistemas de alto rendimiento para los mandos intermedios (SGPAC_inter). Utilizamos esta medida como una variable dependiente en la primera de nuestras hipótesis. El índice de sistemas de alto rendimiento para los mandos intermedios es considerado como la variable dependiente que puede ser explicada por las habilidades de la singularidad de los empleados. El índice se calcula a partir de las respuestas dadas en un conjunto de cuestiones relacionadas con: la variedad de herramientas que se utilizan en los procesos de selección, la inversión en la formación de los mandos intermedios (horas y dinero), la proporción de la retribución de un mando intermedio que depende del resultado de la planta, autonomía de un mando intermedio para decidir la ejecución de las tareas asignadas, el compromiso para mantener indefinidamente la relación de empleo, etc... La gama de las respuestas fue de 1 a 5. Para tener una medida adecuada, y siguiendo el procedimiento estándar que se utiliza en la literatura sobre sistemas de alto rendimiento (por ejemplo, Way, 2002), se calcula el Índice de Manejo de sistemas de alto rendimiento variable al sumar la puntuación estandarizada de los cinco componentes de igual ponderación, de este cálculo, la máxima puntuación fue de 4,7 y la mínima es de 1.5.

Índice de sistemas de alto rendimiento para los operarios (SGPAC_oper). Usamos el mismo método que para la creación del índice anterior. Preguntas similares sobre las prácticas de gestión de recursos humanos aplicada a los obreros estaban disponibles en el cuestionario, la puntuación máxima de esta nueva variable de índice unitaria creada para obreros es de 5 y el puntaje mínimo es de 1.3.

Diferencia de los índices de sistemas de alto rendimiento (Diferencia). Hemos creado esta medida mediante el cálculo del valor del Índice de sistemas de alto rendimiento para los mandos intermedios menos el índice de sistemas de alto rendimiento para los operarios, por lo que si el valor de la diferencia del índice de sistemas de alto rendimiento es positivo indica una mayor implantación sistemas de alto rendimiento para los mandos intermedios. Por el contrario, un valor negativo indica una mayor implantación sistemas de alto rendimiento para los operarios. Si el valor es 0, significa que la implementación de sistemas de alto rendimiento es igual tanto para los mandos intermedios como para los operarios.

Independiente:

Empresa familiar (EF): La literatura sobre la empresa familiar es un tanto dispersa y es difícil llegar a un consenso sobre la definición exacta de una empresa familiar. Sin embargo, el negocio de la familia típica ha sido caracterizada como una organización controlada y por lo general administrada por varios miembros de la familia (Shanker y Astrachan, 1996; Lansberg, 1999),

a menudo de múltiples generaciones (Anderson y Reeb, 2003; Gómez-Mejía y colegas, 2007).

En nuestro estudio, la empresa familiar es definida como una variable dicotómica que toma el valor es 1 si en la empresa existe una familia que controla directa o indirectamente más del 50% de las acciones en el caso de que la empresa no cotiza en bolsa, o más del 10% si la empresa cotiza en bolsa. De lo contrario la variable toma el valor 0.

Variables de Control: es un tipo de variable independiente que no se manipula sino que se mantiene constante para neutralizar sus efectos sobre la variable dependiente. En nuestro caso, hemos escogido varias variables que la literatura sobre la empresa familiar indica que tienen mucho que decir en el papel del comportamiento de las empresas.

Unicidad (unicidad). Con el fin de medir cómo de únicos y singulares son los empleados, preguntamos a la empresa si es difícil encontrar otro trabajador con el mismo conocimiento, la calidad y la capacidad, y si es difícil reemplazar a un trabajador para el mismo puesto de trabajo. El alcance máximo para las dos variables es 5 que indica que el nivel de singularidad es muy alto, mientras que 1 está indicando que el nivel de singularidad es realmente bajo. Esta pregunta se formuló tanto para los mandos intermedios como para los operarios. En este sentido tenemos una medida para los mandos intermedios (uni_inter) y otra para los operarios (uni_oper).

Tamaño de la empresa (tamaño). Utilizamos esta medida como variable de control en las ecuaciones de implementación de sistemas de alto rendimiento, tanto para los mandos intermedios como para los operarios. En el cuestionario se preguntó a los encuestados que indicaran en qué categoría (1 = 50-99; 2 = 100-199, 200-499 = 3; 4 = más de 500 trabajadores) se sitúa cada empresa. Basado en el número de empleados, las empresas se clasifican en pequeñas, medianas o grandes. El usual corte en Europa establece que las pequeñas empresas son las que tienen menos de 50 empleados. Las empresas con 50 a 250 empleados se consideran medianas y las empresas con más de 250 empleados son consideradas grandes. Pero como el diseño de la muestra no tiene en cuenta los establecimientos con menos de 50 trabajadores y para distinguir entre los establecimientos de tamaño mediano y grande, hemos creado una variable dicotómica que toma el valor 1 para las empresas con 50 a 199 trabajadores, y 0 para los que tienen más de 199 trabajadores.

Edad (edad). En ausencia de un indicador específico de la generación de la familia que administra la empresa, nos acercamos a la influencia de la generación en la gestión de la empresa a través de edad de la misma. En concreto, se calcula como la diferencia entre el año en que la planta fue fundada y el año en el que se administró la encuesta (2007). Las plantas más viejas tienen mayor probabilidad de ser dirigidas por los herederos del fundador, mientras que las plantas jóvenes serán más propensas a ser gestionada por los propios fundadores.

La intensidad de la competencia (*inten_comp*) es una variable dummy que toma el valor 1 si la competencia en el mercado en el que opera la empresa se considera que es muy intensa y 0 en caso contrario. 36 por ciento de las empresas de la muestra considera que la competencia es muy intensa.

Intensidad tecnológica (*inten_tec*) es una variable dummy que toma el valor 1 cuando la empresa pertenece a un sector que, según el Instituto Nacional de Estadística es considerado como una industria media-alta o alta tecnología.

Sindicatos (sindicatos). La variable utilizada responde a la pregunta de cómo valoraría la influencia que tienen los sindicatos sobre los trabajadores. En este caso la escala Likert recoge con el valor de 1 cuando la influencia es muy alta frente al valor 5 en el caso en que la influencia sea muy baja.

3.3. Metodología

Este trabajo analiza la relación entre las empresas familiares y los sistemas de alto rendimiento tanto de los mandos intermedios como de los operarios, así como la existencia de diferencias significativas entre ellos.

En primer lugar y para dar solución a la primera hipótesis, ejecutamos una regresión OLS para ver si las empresas familiares son más propensas a adoptar sistemas de alto compromiso para sus mandos intermedios que las no familiares. Para evitar problemas de heterocedasticidad, usamos errores estándar robustos en toda nuestra estimación multivariante.

$$H1: SGPAC_inter = \beta_0 + \beta_1 EF + \beta_2 uni_inter + \beta_3 tamaño + \beta_4 inten_tec + \beta_5 inten_comp + \beta_6 sindicatos + \beta_7 edad + \epsilon$$

En segundo lugar, en base a la segunda de nuestras hipótesis, ejecutamos una regresión OLS para ver si las empresas familiares son menos propensas a adoptar sistemas de alto compromiso para sus operarios que las no familiares.

$$H2: SGPAC_oper = \beta_0 + \beta_1 EF + \beta_2 uni_oper + \beta_3 tamaño + \beta_4 inten_tec + \beta_5 inten_comp + \beta_6 sindicatos + \beta_7 edad + \epsilon$$

Posteriormente se calcula una comparación de medias a través del t-test para comprobar si la implementación de sistemas de alto rendimiento de los mandos intermedios es en realidad más alto que los operarios.

Y en último lugar, utilizando la variable “diferencia” como variable dependiente corremos una regresión OLS para analizar si las diferencias en el nivel de implantación de los sistemas de alto rendimiento son mayores en las empresas familiares que en las no familiares.

$$H3: Diferencia = \beta_0 + \beta_1 EF + \beta_2 uni_oper + \beta_3 uni_inter + \beta_4 tamaño + \beta_5 inten_tec + \beta_6 inten_comp + \beta_7 sindicatos + \beta_8 edad + \epsilon$$

4. RESULTADOS

La tabla 1 muestra la media y las desviaciones estándar de cada una de las variables que se han descrito anteriormente, así como las correspondientes correlaciones de Pearson.

Tabla 1. Medias, desviaciones típicas y correlaciones

	M	d.t	SGPAC m. intermedio	SGPAC operario	Diferencia	Empresa familiar	Unicidad m. intermedios	Unicidad operario	Tamaño	Intensidad tecnológica	Intensidad competitiva	Sindicatos	Edad
SGPAC m. intermedios	3,44	0,50	1										
SGPAC operarios	3,05	0,57	0,6411***	1									
Diferencia	0,39	0,46	0,2826***	-0,5550***	1								
Empresa familiar	0,55	0,49	-0,1049*	-0,1076*	0,0255	1							
Unicidad m. intermedios	3,55	1,15	0,1032*	0,0189	0,0932+	0,0712	1						
Unicidad operario	3,76	1,08	0,1078*	-0,0655	0,1959***	0,0762	0,6426***	1					
Tamaño	0,80	0,39	-0,1227*	-0,0426	-0,0825	0,1100*	0,0573	0,0544	1				
Intensidad tecnológica	0,29	0,45	0,1678***	0,1724***	-0,034	-0,1150*	0,0317	-0,0037	-0,0741	1			
Intensidad competitiva	0,36	0,48	0,0348	-0,0365	0,0829+	0,0099	0,0705	0,1233*	0,0048	0,0081	1		
Sindicatos	0,31	0,46	0,2204***	0,0950*	0,1229*	-0,2423***	-0,1491**	-0,1414**	-0,2643***	0,0788	0,0664	1	
Edad	42,47	30,36	0,0138	0,0232	-0,0141	0,0332	0,0188	-0,0216	-0,0888*	-0,008	0,0076	0,0693	1

Los niveles de significación se basan en una prueba de dos colas para todas las pruebas y los coeficientes
 + $p < 0,10$, * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

El coeficiente de correlación entre las dos medidas de sistemas de alto rendimiento para los mandos medios y sistemas de alto rendimiento para los trabajadores de cuello azul es 0,641 ($p < 0,001$). Esto puede sugerir que las empresas que aplican sistemas de alto rendimiento a los mandos intermedios tienden a utilizar los sistemas de alto rendimiento también para los operarios.

De la prueba de medias (t-test), obtenemos que la implementación de sistemas de alto rendimiento es más alta para los mandos intermedios que para los operarios. El índice de sistemas de alto rendimiento en los primeros es 3,44 mientras que es 3,05 para los segundos. A partir de la tabulación, obtenemos que 52 de las 401 empresas tienen la misma implementación de sistemas de alto rendimiento. Esto representa el 13% de todas las empresas de la muestra, el 5% de las empresas muestran mayor ejecución sistemas de alto rendimiento para los operarios, mientras que el resto (es decir, 82%) muestra que la implementación de sistemas de alto rendimiento es más alta para los mandos intermedios.

Tabla 2. Resultados de las regresiones para hipótesis 1, 2 y 3

	Sistemas de alto compromiso en mandos intermedios (H1)	Sistemas de alto compromiso en operarios (H2)	Diferencia (H3)
Empresa familiar	-0,04	-0,07	0,03
Unicidad operario		-0,02	-0,01
Unicidad m. intermedios	0,06 **		0,10 ***
Tamaño	-0,09	-0,06	-0,03
Intensidad tecnológica	0,15 ***	0,19 ***	-0,03
Intensidad competitiva	0,01	-0,05	0,06
Sindicatos	0,22 ***	0,08	0,14 *
Edad	0,00	0,00	0,00
Número de obser.	381	382	380
F (6, 373)	6,11	2,99	3,45
Prob > F	0,00	0,0046	0,0007
R-squared	0,0953	0,0455	0,0653

Los niveles de significación se basan en una prueba de dos colas para todas las pruebas y los coeficientes. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Utilizando los índices SGPAC de ambos tipos de empleados y la diferencia como variables dependientes, la tabla 2 muestra el resultado de las 3 hipótesis planteadas. De acuerdo con la hipótesis 1, no podemos afirmar que las empresas familiares sean más o menos propensas a adoptar sistemas de alto compromiso para sus mandos intermedios que las no familiares. Nuestra base de datos no soporta la primera hipótesis planteada. Los resultados nos muestran que tanto la unicidad del empleado, la intensidad tecnológica y el poder de los sindicatos son variables significativas a la hora de explicar el nivel de los sistemas de alto compromiso en los mandos intermedios.

Según Lepak y Snell (1999) puede ser inapropiada la simplificación de la naturaleza de las inversiones en capital humano y sugieren que existe una única arquitectura “óptima” de recursos humanos para la gestión de todos los empleados. Creen que el modo más adecuado de la inversión en capital humano variará para diferentes tipos de capital humano. El grado de singularidad impacta directamente el potencial de la empresa para servir como una fuente de ventaja competitiva (Lepak y Snell, 1999). Por lo tanto, la implementación de sistemas de alto rendimiento debe ser ajustado de acuerdo a las habilidades de la singularidad de los empleados. Esta idea se resume en la significatividad de la variable Unicidad, en este caso de los mandos intermedios.

También podemos afirmar que la intensidad tecnológica viene a discriminar el nivel de sistemas de alto compromiso implantado para los mandos intermedios. El signo positivo del coeficiente (0.15) viene a decir que en las empresas que compiten en sectores de alta intensidad tecnológica implantan mayores sistemas de alto compromiso para sus mandos intermedios.

Y por último, en cuanto a la variable “sindicatos”, podemos afirmar que cuanto menos influencia tengan los sindicatos sobre los trabajadores, mayor será la implantación de sistemas de alto rendimiento. En la literatura académica encontramos, una vez más, cierta controversia en cuanto a los resultados. Algunos autores encuentran una relación muy débil o inexistente entre sindicalismo y formación en la empresa (Hoque y Bacon, 2008), sin embargo, otros encuentran que los trabajadores sindicados muestran más interés y demandan más formación que el resto de los empleados (Booth et al., 2003) o que los directivos de empresas con mucho peso sindical son más proclives a ofrecer más formación (Metcalf, 2003). Otros trabajos españoles muestran que las empresas con alta influencia sindical presentan niveles de formación ligeramente inferiores a la media (Huerta, E., Garcia-Olaverri, C. 2001). Debemos pensar, al menos en el caso de España, que los sindicatos ven estas prácticas de RRHH como una forma de perder influencia pues el trabajador gana en autonomía, la negociación puede ser más a nivel individual y sin necesidad de implicar a todo el grupo y esto hace que el sindicato pierda poder e influencia frente al trabajador. Nuestro caso parece ser consistente con los resultados previos para el caso de España: la menor influencia sindical hace aumentar el nivel de implantación de los sistemas de alto rendimiento.

Por tanto, no podemos confirmar que exista una relación entre la aplicación de los SGPAC y la empresa familiar pero sí que vemos que la unicidad, la

intensidad tecnológica y los sindicatos juegan un papel importante positivo y muy significativo a la hora de establecer los sistemas de gestión de alto compromiso para los mandos intermedios.

En relación a la segunda hipótesis, tampoco podemos asegurar que las empresas familiares son menos propensas a adoptar sistemas de alto compromiso para sus operarios que las no familiares. En este caso, sólo la intensidad tecnológica es significativa y positiva en su relación con los sistemas de gestión de alto compromiso para los operarios.

En cuanto a la tercera de nuestras hipótesis, no existen diferencias en el nivel de implantación de los sistemas de alto rendimiento en las empresas familiares y no familiares. Parece ser que la unicidad de los mandos intermedios tiene un efecto positivo en la diferencia, así como el poder de los sindicatos sobre los trabajadores. Cuanto más únicos y singulares son los mandos intermedios, mayores son las diferencias en cuanto a la implantación de los sistemas de gestión de alto compromiso.

En definitiva, contrariamente a lo planteado en un primer momento, los análisis llevados a cabo en la muestra de 401 plantas manufactureras españolas con más de cincuenta empleados indican que las empresas familiares no presentan un grado de implementación de sistemas de gestión de personas de alto compromiso diferentes al de las empresas no familiares.

5. CONCLUSIONES

En este trabajo se ha demostrado que el grado de aplicación los SGPAC es diferente entre los mandos intermedios y los operarios. No hemos encontrado diferencias entre empresas familiares y no familiares a la hora de implantar estos sistemas. Sin embargo, sí que hemos encontrado diferencias en cuanto a la influencia de las habilidades de los empleados. Los mandos intermedios tienen mayores habilidades que son más difíciles de encontrar en el mercado y, por lo tanto, una empresa tiene una implementación de sistemas de alto rendimiento más alto para este tipo de empleados, ya que es importante para que se comprometan en la empresa y para mantener una relación a largo plazo, pues la empresa invertirá en una amplia formación y otras compensaciones en ellos. En el caso de los obreros, ya que sus habilidades son en general más fáciles de encontrar en el mercado laboral, es menos necesario invertir en sistemas de alto rendimiento. Los sistemas de alto rendimiento podrían ser una herramienta o método para mantener a los empleados que poseen mayores habilidades, pero también requiere un cierto costo, por lo tanto, una empresa debe tener cuidado al tomar una decisión sobre esta inversión.

5.1. Implicaciones para la academia

En primer lugar, hemos documentado una influencia positiva de las habilidades singulares sobre la aplicación sistemas de alto rendimiento para los

mandos intermedios. Los resultados sugieren que la singularidad y unicidad de las habilidades es un factor clave del capital humano para las decisiones de gestión de recursos humanos. En línea con la propuesta de Lepak y Snell (1999) los sistemas de alto compromiso son precisos para gestionar a los empleados con habilidades únicas en el mercado.

En segundo lugar, las empresas familiares no establecen diferencias entre grupos de empleados en sus prácticas de gestión de recursos humanos. En particular, hemos observado cómo, en promedio, las empresas tienden a dar a los mandos intermedios más sistemas de alto rendimiento que a los operarios. Como se señaló en la sección de resultados es el caso en la mayoría de las empresas de la muestra de la empresa manufacturera española con más de 50 empleados. Esta diferenciación parece ser consistente con la teoría que enlaza la aplicación de sistemas de alto rendimiento con los empleados altas tasas de singularidad y valor. En nuestro caso, podemos pensar que no existen diferencias entre la empresa familiar y no familiar porque en término medio quizá no haya grandes diferencias entre los dos grupos de trabajos considerados (operarios y mandos intermedios) en términos de su implicación para el control de la familia. Hemos asumido en nuestro argumento que los mandos intermedios están ocupados por miembros familiares, y que los SGPAC pueden poner en cierto riesgo el control de la empresa, pero igual este argumento no es lo suficientemente fuerte ni claro como para compensar el resultado beneficioso para la empresa y por tanto, el hecho de hacer que las empresas familiares adopten estos SGPAC pueden mejorar resultados sin poner en grave riesgo el control. De ahí que no encontremos diferencias entre ambas empresas.

En tercer lugar, el diferente grado de aplicación entre los mandos intermedios y los operarios depende de factores individuales, así como los factores a nivel de empresa. Como se ha comentado anteriormente la singularidad del empleado es un factor central para entender la gestión de la aplicación práctica de los recursos humanos.

También hemos comprobado como el sector industrial donde compiten tiene mucho que ver en cuanto al nivel de implantación de sistemas de alto compromiso. Los SGPAC tanto de los mandos intermedios como de los operarios se aplican con mayor frecuencia por las empresas que compiten en sectores de media-alta y alta tecnología. Por tanto, en los sectores de alta intensidad tecnológica existe una mayor necesidad de conocimientos y el intercambio de conocimientos para ambos trabajadores.

5.2. Implicaciones para los profesionales

Parece que las empresas que compiten en sectores industriales de alta intensidad tecnológica son más propensas a establecer sistemas de alto compromiso tanto para los mandos intermedios como para los operarios. Por tanto, las empresas que compiten en intensidad tecnológica deberán detectar las consecuencias que podrían acarrearles la no implantación de estos sistemas de alto compromiso teniendo en cuenta que sus competidores serán propensos a implantarlos.

5.3. Limitaciones y futuras investigaciones

Este trabajo no está exento de limitaciones. La primera limitación está relacionada con la muestra y la disponibilidad de los datos. Los datos se obtuvieron en el 2006, antes de la actual crisis económica, por lo tanto los resultados podrían ser diferentes si nos fijamos en los datos más recientes. En un estudio en el futuro, sería interesante examinar si el entorno económico altera nuestros resultados. Tal vez la presión adicional para mantener la competitividad que la actual situación económica genera, pueden empujar a las empresas familiares a implantar mayores sistemas de alto compromiso.

La segunda limitación del estudio se relaciona con el hecho de que nuestros datos son de sección transversal en la que la relación causal no puede ser probada debido a la propia naturaleza de los datos. Esta es una deficiencia común en la investigación social debido a la relativa falta de conjuntos de datos longitudinales. En nuestro estudio, hemos tratado de demostrar que la variable independiente hace que la variable dependiente (es decir, los cambios en la variable dependiente son provocados por cambios en la variable independiente). En términos econométricos estrictos, sólo son capaces de comprobar si existe una relación entre la variable independiente y la variable dependiente sin atribuir ninguna relación causal con ellos. Para futuras investigaciones, será mejor utilizar series de tiempo o datos de panel, en este sentido, pueden probar si un cambio en la variable dependiente está precedido por un cambio en la variable independiente y si el valor de la variable independiente se mide antes (en el tiempo) que el valor de la variable dependiente.

En tercer lugar, nuestros datos consisten en establecimientos españoles y, por consiguiente la inferencia a otros países debe hacerse con precaución. La cultura y la tradición nacionales pueden influir en el nivel de implantación de los sistemas de alto rendimiento.

Además, un creciente número de estudiosos han argumentado que las empresas familiares no constituyen una población homogénea de las empresas (Salvato, 2004; Sharma, 2004). Por el contrario, las empresas familiares difieren en una serie de dimensiones (Klein Astrachan y Smyrnios, 2005) y es posible que los diferentes tipos de empresas familiares muestren diferentes patrones en términos de igualdad de oportunidades. No tenemos más información que nos permita diferenciar aún más entre los distintos tipos de empresas familiares. Las diferencias en el comportamiento de SGPAC entre las diferentes empresas familiares constituyen un tema de interés para la investigación futura.

Otra limitación es la incapacidad para medir el valor empleado. Con base en el cuestionario, sólo medimos singularidad, pero no el valor. Nuestra teoría y análisis basado en el Lepak y el marco de Snell eran en gran medida basada en la suposición de que los directivos, en general, tienen más valor que los operarios. Por lo tanto una prueba más precisa se puede producir con una medida de valor para los gestores y una medida de valor para los operarios

(según la definición de Lepak y Snell). Esto podría ser una interesante línea de investigación futura.

En conclusión, no hemos encontrado diferencias entre las empresas familiares y no familiares a la hora de establecer los sistemas de alto rendimiento para sus mandos intermedios ni para sus operarios. Sí que podemos afirmar que la intensidad tecnológica es muy importante a la hora de establecer los SGPAC, pues en entornos tecnológicamente competitivos la formación de los empleados (tanto para los mandos intermedios como para los operarios) se hace fundamental para la supervivencia en el mercado. Además, la singularidad de mandos intermedios también es importante para establecer mayores niveles de implantación de SGPAC para éstos.

6. BIBLIOGRAFÍA

- ANDERSON, R. C.; REEB, D. M. *Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500*. Journal of Finance, 2003. 58, 1301- 1328.
- BERRONE, P.; CRUZ, C. & GÓMEZ MEJÍA, L. R. *Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches and agenda for future research*. Family Business Review, 2012. 25(3): 258-279.
- BOOTH, A. L.; FRANCESCONI, M. y ZOEAGA G. *Unions Work-Related Training and Wages: Evidence for British Men*. Industrial and Labor Relations, 2003.
- BURKART, M.; PANUNZI, F. & SHLEIFER, A. *Family firms*. The Journal of Finance, 2003. 58(5): 2167-2202.
- CENNAMO, C.; BERRONE, P.; CRUZ, C. & GÓMEZ MEJÍA, L. R. *Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: Why family controlled firms care more about their stakeholders*. Entrepreneurship Theory & Practice, 2012. 36(6): 1153-1173.
- CHUA, JH; CHRISMAN, JJ & BERGIEL, EB. *An agency theoretic analysis of the professionalized family firm*. Entrepreneurship Theory and Practice, 2009. 33: 355-372.
- COLLI, A.; PÉREZ, P. F.; ROSE, M. B. *National determinants of family firm development? Family firms in Britain, Spain, and Italy in the nineteenth and twentieth centuries*". Enterprise and Society, 2003. Vol. 4 No.1, pp. 28-64.
- CRUZ, C.; LARRAZA-KINTANA, M.; GARCÉS, L.; BERRONE, P. *Are family firms more socially responsible, really?* Paper presented in the Theories of Family Enterprise Conference. 2013.
- DATTA, D.; GUTHRIE J. & WRIGHT, P. *Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?* Academy of Management Journal, 2005. 48: 135-145.
- FIGENER, M. K.; BROWN, B. M.; PRINCE, R. A. & FILE, K. *MA Comparison of Successor Development in Family and Nonfamily Businesses*. Family Business Review, 1994. 7(4): 313-329.
- GARCIA-OLAVERRI, C.; HUERTA, E. *Influencia sindical en la empresa industrial española*. Revista Internacional del Trabajo, vol. 130, 2011, núm. 3-4.

- GÓMEZ MEJÍA, L. R.; CRUZ, C.; BERRONE, P. & DE CASTRO, J. *The bind that ties: Socioemotional wealth Preservation in family firms*. Academy of Management Annals, 2011. 5(1): 653-707.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; HAYNES, K.; NUÑEZ-NICKEL, M.; JACOBSON, K. J. L. & MOYANO-FUENTES, J. *Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills*. Administrative Science Quarterly, 2007. 52(1): 106-137.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; LARRAZA-KINTANA, M. & MAKRI, M. *The determinants of executive compensation in family-controlled public corporations*. Academy of Management Journal, 2003. 46(2): 226-237.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; BALKIN, D. B.; CARDY, R. L. *Dirección y gestión de recursos humanos*, Prentice-Hall, Madrid. 2001.
- HABBERSHON, T. G.; PISTRUI, J. *Enterprising Families Domain: Family-Influenced Ownership Groups in Pursuit of Transgenerational Wealth*. Family Business Review, 2002. 15 (3): 223-237.
- HABBERSHON, T. *Commentary: A framework for managing the familiness and agency advantages in family firms*. Entrepreneurship theory and practice. 2006. 30, 879-886.
- HARRIS, R. & REID, R. *Barriers to growth in family-owned smaller businesses*. In: R. Barrett & S. Mayson (Eds). International Handbook of Entrepreneurship and HRM, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. 2008.
- HOQUE, K. & BACON N. *Trade Unions, Union Learning Representatives And Employer-Provided Training In Britain*. British Journal of Industrial Relations, 2008. Vol. 46:4; pp. 702-731.
- HOWORTH, C.; WESTHEAD, P. & WRIGHT, M. *Buyouts, information asymmetry and the family management dyad*. Journal of Business Venturing, 2004. 19(2): 509-524.
- HUSELID, M. & BECKER, B. *Bridging Micro and Macro Domains: Workforce Differentiation and Strategic Human Resources Management*. Journal of Management, 2011. 37: 421-428.
- & —. *Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?* Journal of Management, 2006. 32: 898.
- JIMÉNEZ, R. M. *Research on Women in Family Firms: Current Status and Future Directions*. Family Business Review, 2009. 22(1): 4-4.
- JORISSEN, A.; LAVEREN, E.; MARTENS, R. & REHEUL, A.-M. *Real versus sample-based differences in comparative family business research*. Family Business Review, 2005. 18(3): 229-246.
- KELLERMANN, F. W.; EDDLESTON, K. A. & ZELLWEGER, T. *Extending the socioemotional wealth perspective: A look at the dark side*. Entrepreneurship: Theory & Practice, 2012. 36(6): 1175-1182.
- KEPNER, E. *The family and the firm: A co-evolutionary perspective*. Organizational Dynamics, 1983. 12(1): 57-70.
- KETS DE VRIES, M. F. R. *The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news*. Organizational Dynamics, 1993. 21(3): 59-71.

- KLEIN, S.; ASTRACHAN, J. H.; SMYRNIOS, K. *The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem*. Entrepreneurship Theory and Practice, 2005. 29, 321-339.
- KRAPPE, A.; GOUTAS, L. & VON SCHLIPPE, A. *The "family business brand": an enquiry into the construction of the image of family businesses*. Journal of Family Business Management, 2011. 1(1): 37-46.
- LANSBERG, I. *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*. Boston, MA: Harvard Business School Press. 1999.
- LEPAK, D. & SNELL, S. *The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development*. Academy of Management Review, 1999. 24: 31-48.
- MILES, R.; SNOW, C. C. *Designing strategic human resources systems*. Organizational dynamic, 1984:13: 36-52.
- MILLER, D. & LE BRETON-MILLER, I. *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press. 2005.
- METCALF, D. *Unions and Productivity, Financial Performance and Investment: International Evidence*. International Handbook of Trade Union (Addison and Schnabel Eds.). Cheltenham: Edward Elgar, 2003, pp. 118-71.
- SALVATO, C. *Predictors of entrepreneurship in family firms*. Journal of Private Equity, 2004. 7, 68-76.
- SHANKER, M.; ASTRACHAN, J. *Myths and Realities: Family Business Contribution to the U.S. Economy: A Framework for Assessing Family Business Statistics*. Family Business Review, 1996. 9, 107-124.
- SHARMA, P. *Strategic entrepreneurial behaviors in family businesses*. International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, 2004. 13, 4-11.
- ; CHRISMAN, J. J. & CHUA, J. H. *Strategic management of the family business: Past research and future challenges*. Family Business Review, 1997. 10: 1-35.
- SHLEIFER, A.; VISHNY, R. *Large shareholders and corporate control*. Journal of Political Economy, 1986. 94, 461-488.
- WAY, S. A. *High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector*. Journal of Management, 2002. 28: 765-785.
- WESTHEAD, P.; HOWORTH, C. & COWLING, M. *Ownership and management issues in first generation and multi-generation family firms*. Entrepreneurship & Regional Development, 2002. 14: 247-269.
- ZELLWEGER, T.; NASON, R.; NORDQVIST, M. & BRUSH, C. *Why do family firms strive for nonfinancial performance?* Entrepreneurship Theory and Practice, in press. 2011.