

EL COMPROMISO EN LA EMPRESA FAMILIAR BAJO UNA ÓPTICA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Vallejo Martos, M. C.
Universidad de Jaén

RESUMEN

La principal aportación del presente trabajo de investigación no es otra que la contrastación empírica de que la existencia de mayores niveles de compromiso organizacional en las empresas familiar se debe al liderazgo transformacional y puede ser explicada mediante el enfoque cognitivo del aprendizaje organizacional. Asimismo, el trabajo arroja evidencia de la diferencialidad del compromiso en la empresa familiar respecto de la no familiar a partir de las tres dimensiones del compromiso organizacional descritos en la literatura: afectivo, de continuidad o calculativo y normativo, asociándolos con los niveles de identificación, implicación y lealtad, respectivamente. De modo que ha sido contrastada, utilizando metodología cuantitativa, la existencia de mayores niveles de identificación, implicación y lealtad en las empresas familiares.

PALABRAS CLAVE: Empresa familiar, Compromiso, Liderazgo, Aprendizaje.

ABSTRACT

The main contribution of this paper is just to demonstrate that the existence of higher level of organizational commitment in family firms is due to transformational leadership and can be explained adopting an approach of cognitive organizational learning. This paper also demonstrates the singularity of organizational commitment in family firms through the three dimensions of organizational commitment described in the literature: affective, continuance and, normative. Linking each of these three dimensions with the levels of identification, involvement and loyalty respectively, the existence of higher levels of identification, involvement and loyalty in family enterprises is tested.

KEYWORDS: Family firm, Commitment, Leadership, Learning.

1. INTRODUCCIÓN

La coyuntura económica actual, con empresas familiares muy poderosas en términos económicos¹ desempeñando un importante papel en la sociedad contemporánea (Beckhard y Dyer, 1983; Casado y otros, 1997; Amat, 1998, Anderson y Reeb, 2003), y con un gran número de empresas familiares con serias dificultades para poder sobrevivir, nos obliga a reflexionar en torno al por qué de esta situación. Todo apunta a que estas empresas parecen contar con una serie específica de factores positivos, ventajas, puntos fuertes o fortalezas que, cuando coincide que otra serie de factores negativos, desventajas, puntos débiles o debilidades de carácter específico con los que también parecen contar, no están presentes o son manejados con solvencia, las convierten en empresas de mayor rendimiento que otras.

Nuestro interés en este trabajo se va a centrar, justamente, en uno de esos puntos fuertes o ventajas de la empresa familiar, señalado como tal por autores como Kets de Vries (1993, 1996), Leach (1993), Gallo (1995), Ginebra (1997), Ibrahim y Ellis (1994), Poza (1995), Tagiuri y Davis (1996), Cauffman (1996), Poutziouris (2001): el grado de compromiso.

La existencia de altos niveles de compromiso organizacional puede tener su origen en la propia existencia de una tradición familiar empresarial salpicada de éxitos. Así, el hecho de que más de una generación familiar se haya dedicado a la producción de algún bien o a la prestación de algún servicio de manera continuada y con éxito, es un motivo de orgullo y

satisfacción para sus miembros. Ver el apellido familiar o saber que productos o servicios comercializados en cualquier parte del mundo son el resultado del ingenio y el esfuerzo de generaciones familiares, se convierte en un motivo de orgullo para las generaciones actuales que, además, de manera consciente o inconsciente, será transmitido a la próxima generación.

Este sentimiento de orgullo puede ser el detonante de una verdadera pasión por la empresa por parte de los miembros de la familia. La empresa se convierte en el centro de su vida, la alimentan, impulsan su desarrollo. Esta profunda afición se traduce, naturalmente en dedicación y compromiso, lo cual se extiende a todos los miembros de la familia que han llegado a hacer un aporte para el éxito de la misma. Piensan que tienen una responsabilidad familiar en común y, siempre que no existan conflictos, están dispuestos a consagrar mucho más tiempo y energía en el trabajo que el que hubiesen estado dispuestos a dedicar en un empleo corriente, no hay consideración de horas ni horarios.

Estos sentimientos y actitudes no sólo quedan en la familia sino que poco a poco se van extendiendo y contagiando al resto de miembros de la fuerza laboral de la empresa, que cada vez se esmera más, pues se siente parte de un mismo equipo en busca de objetivos comunes y beneficiosos para todos.

Pero, ¿cómo se explican estos mayores niveles de compromiso?, ¿presenta dicho compromiso algunas características diferenciales en la empresa familiar? Tratar de dar respuesta a estos interrogantes son los principales objetivos de este trabajo investigación. Para alcanzar el primer objetivo, han sido utilizados como marco teórico de referencia los planteamientos relativos al liderazgo transformacional de Bass (1985), dados los efectos positivos que este tipo de liderazgo puede tener sobre ellos; y los del aprendizaje individual basados en la observación y la imitación propuestos por Bandura (1982, 1986), complementados a su vez por el modelo integrador de aprendizaje individual y organizacional de Kim (1993). Para lograr el segundo, han sido analizados los elementos diferenciales del compromiso organizacional a partir del modelo tridimensional de Meyer y Allen (1997).

La oportunidad de los resultados de este trabajo de investigación viene avalada por el hecho de ser una contribución al desarrollo de un cuerpo de conocimiento científico propio desde el que abordar el estudio de la empresa familiar, más si cabe cuando una de las críticas a menudo vertidas sobre las investigaciones relativas a la empresa familiar no es otra que, justamente, su falta de rigor científico con base en la no utilización de marcos teóricos o teorías de general aceptación por parte de la comunidad científica.

Para este propósito hemos estructurado el presente trabajo en cuatro apartados, además de esta introducción. Así, en el segundo apartado describimos el marco teórico a partir del cual se han formulado las hipótesis de investigación; en el tercero detallamos la metodología utilizada; en el cuarto los resultados más significativos, mientras que en el quinto se exponen las principales conclusiones así como las limitaciones y las futuras líneas de investigación que se pueden derivar de la investigación llevada a cabo.

2. MARCO TEÓRICO

El enfoque del liderazgo transformacional supuso un avance claro respecto a los planteamientos teóricos en torno al liderazgo, existentes hasta su aparición. La mayoría de los modelos teóricos desarrollados con anterioridad al nacimiento del enfoque del liderazgo

transformacional plantean el ejercicio del liderazgo en las organizaciones como un proceso de intercambios dirigido al logro de los propios intereses, y que Burns (1978) denominó como liderazgo transaccional.

El desarrollo de los factores del liderazgo transformacional ha evolucionado a partir de las investigaciones efectuadas por Bass (1985) quien, en principio, identificó tres factores aplicables a dicho estilo de liderazgo:

- A) Carisma: el líder es capaz de infundir un sentido de valor, respeto y orgullo para articular una visión.
- B) Atención individual: el líder presta atención a las necesidades de sus seguidores y les asigna proyectos significativos para su crecimiento personal.
- C) Estímulo intelectual: el líder enseña a sus subordinados a encontrar caminos racionales para examinar una situación. Anima a sus seguidores a ser creativos.

Posteriormente, la mayoría de los autores (p. ej. Avolio y Bass, 1991; Bass, 1998; Sosik y otros, 2002)², partiendo de los tres factores de Bass (1985), incluían un cuarto factor adicional al que denominaron “motivación inspiradora”, al tiempo que el factor “carisma” empezaron a denominarlo “influencia idealizada” (Bass, 1998; Bass y Steidlmeier, 1999).

La motivación inspiradora se refiere a la capacidad de los líderes transformacionales para generar entusiasmo, ánimo y optimismo, comunicando su visión de futuro alcanzable con fluidez y confianza, usando símbolos que orienten el esfuerzo de sus subordinados y consiguiendo de ellos los comportamientos deseados (Yukl, 2002).

El líder transformacional motiva a sus seguidores a trabajar para conseguir objetivos trascendentes, en vez de objetivos egoístas a corto plazo, y para conseguir el autorreciclaje en lugar de seguridad, en este caso la recompensa para los seguidores es interna. Explicando su visión el líder transformacional convence a sus seguidores para trabajar duro y conseguir las metas que tiene en su mente. Esta visión dota a los seguidores de una motivación para el trabajo que resulta ser autocompensatoria (Bass, 1999).

Además, los líderes descritos como transformacionales o visionarios, tienen efectos positivos sobre sus organizaciones y seguidores, tanto en los resultados obtenidos por las organizaciones como en los niveles de satisfacción, compromiso e identificación (Fiol y otros, 1999). Transforman las necesidades, valores, preferencias y aspiraciones de sus subordinados, consiguiendo que, en lugar de sus propios intereses, se esfuercen en pos de los intereses colectivos de la organización (Bass 1997; Sparks y Schenk, 2001, Kark *et al*, 2003).

Por su parte, los subordinados de este tipo de líderes se comprometen firmemente con la misión y los objetivos de la organización (Hater y Bass, 1988; Shamir *et al.*, 1993; Viator, 2001; Walumbwa *et al.*, 2005).

Teniendo en cuenta que, en el caso concreto de las empresas familiares, el liderazgo ejercido tiende a ser más transformacional que en las no familiares (Vallejo, 2003), los efectos positivos apuntados por la literatura, entre los que se encuentra el ya mencionado grado o nivel de compromiso con la organización cuyo estudio nos ocupa, han de tener también un mayor peso en este tipo de empresas. En este sentido, autores como Poza (1995); Aronoff y Ward (1994); Chami (1999) y Lee (2006) destacan la importancia y el peso específico en la cultura de la empresa familiar del valor “compromiso”.

La cuestión ahora sería tratar de explicar cómo se produce el proceso mediante el cual los subordinados de los líderes transformacionales desarrollan un elevado grado de compromiso con la misión y los objetivos de la organización, en definitiva, con la organización. Para tratar de dar respuesta a este interrogante recurriremos a los argumentos teóricos del aprendizaje organizacional.

2.1. Aprendizaje organizacional a partir del aprendizaje individual

Dado que nuestro interés en el presente trabajo de investigación se centra más en el proceso que las condiciones generadoras de aprendizaje, y en las consecuencias que dicho proceso puede tener en el caso concreto de las empresas familiares, en particular, sobre el nivel de compromiso organizacional, el enfoque adoptado ha sido el del aprendizaje organizativo (*organizational learning*), de carácter marcadamente descriptivo y académico.

Frente a este enfoque existe una corriente alternativa menos académica y de carácter más prescriptivo, denominada “la organización que aprende” (*the learning organization*) (Argyris y Schön, 1996).

A su vez, dentro del enfoque del aprendizaje organizativo, la perspectiva cognitiva postula, a diferencia de la social que se centra más en los procesos sociales de la organización, que el aprendizaje organizacional está basado en el aprendizaje individual (Chiva, 2002).

De este modo el aprendizaje organizacional viene a ser una clase de aprendizaje individual, que personas que podríamos considerar de gran importancia llevan a cabo y que normalmente tiene su origen en el acaecimiento de un cambio organizativo (March y Olsen, 1975).

Una organización sólo puede aprender de dos formas distintas, de modo que, o bien lo hace a través de sus miembros mediante su propio aprendizaje, o bien a través de nuevos miembros externos llegados a la organización que le aportan nuevas ideas y conocimiento de los que ésta carecía previamente (Simon, 1991). En definitiva, podemos decir que existe aprendizaje organizacional cuando un miembro cualquiera de la organización llega adquirir conocimientos de los que se considera tienen potencial de utilidad para dicha organización (Huber, 1991).

En este marco de aprendizaje organizacional a partir de aprendizaje individual, cobran sentido los planteamientos de Bandura (1982, 1986), si bien hay que señalar que ningún caso habló de aprendizaje en las organizaciones, sino en los individuos.

Las ideas de este autor acentúan de manera especial el papel de la imitación en la adquisición del comportamiento. Asimismo, sostiene que las nuevas pautas que son imitaciones exactas del comportamiento de otros, pueden adquirirse por medio de la observación.

Señala, además, que quien aprende imita con éxito la casi totalidad de la pauta de repuesta de un modelo, aun cuando no la realice en forma manifiesta ni reciba un refuerzo durante la demostración. Por tanto, la adquisición de respuestas nuevas a través de la imitación no es el proceso lento, gradual, basado en el refuerzo diferencial que, generalmente, han postulado otros teóricos del aprendizaje.

Esta idea de aprendizaje individual basado en observación y posterior imitación ha sido utilizada después para explicar distintos aspectos de los procesos de aprendizaje en las organizaciones (véase tabla 1).

Tabla 1 APRENDIZAJE INDIVIDUAL POR OBSERVACIÓN COMO BASE PARA EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Raelin (1997)	Propuso un modelo integrador de conocimiento tácito y explícito con formas de aprendizaje teóricas y prácticas en el trabajo, tanto a nivel individual como colectivo, en el que considera que la observación y posterior análisis y reproducción de lo observado suponen una vía para el aprendizaje individual a nivel práctico.
Raelin (2001)	Comprobó que la reflexión pública o conjunta en las organizaciones resulta ser un instrumento facilitador del aprendizaje, en la medida en que los comportamientos, bajo la perspectiva del aprendizaje social, son el resultado de otros comportamientos y actuaciones observadas y en que la reflexión pública facilita la observación.
Rich (1997)	Demostó que los comportamientos del personal de ventas de distintas empresas son el resultado del comportamiento observado en sus jefes, y que además, esta percepción influye indirectamente en el nivel de confianza y en el rendimiento de dicho personal.
O'Leary-Kelly y otros (1996); Robinson y O'Leary-Kelly (1998)	Utilizaron el enfoque del aprendizaje social como fundamento de análisis de los factores que desencadenaban comportamientos antisociales, comprobando que cuando las personas trabajan en grupos en los que pueden observar a otros que suponen un modelo de comportamiento antisocial, la probabilidad de que exhiban comportamientos antisociales es mayor.
Greve (1998)	Demostó, mediante el análisis de la expansión de nuevas fórmulas de emisoras de radio en Estados Unidos, que las organizaciones adoptan recientes e innovadoras posiciones de mercado de forma mimética, siempre que, previamente, hayan podido observar estas posiciones en otras organizaciones fácilmente, y consideren que son relevantes para su posición de mercado al incrementar el grado de diferenciación existente en el mismo.
Dose y Klimoski (1999)	Analizó los efectos que la mayor similitud de valores de trabajo entre los miembros de mismo equipo, puede tener sobre la efectividad del mismo, adoptando un enfoque cognitivo del aprendizaje como soporte teórico explicativo de la adquisición de valores de trabajo que se produce por influencia social.

Fuente: elaboración propia.

El modelo desarrollado por Kim (1993), al amparo de la consideración del aprendizaje individual en contextos organizativos, es una propuesta de gran utilidad para entender como se produce la integración de los procesos de aprendizaje individual y de aprendizaje organizativo o, lo que es lo mismo, como lo que empieza siendo aprendizaje individual termina siendo organizacional. Dicho modelo se fundamenta en los conceptos de aprendizaje conceptual y aprendizaje operativo y en los de modelo mental individual y compartido.

Al aprendizaje conceptual también le denomina “saber hacer” y lo define como la adquisición de destrezas que permiten la habilidad física de emprender alguna acción. Al aprendizaje operativo, al que también denomina “saber por qué”, lo conceptúa como la habilidad para articular una comprensión conceptual de una experiencia. El aprendizaje es un proceso de creación de conocimiento mediante la transformación de experiencia, de ahí que sea importante tanto lo que la gente aprende (saber hacer) y cómo entienden y aplican lo aprendido.

Por modelo mental individual entiende la visión que cada persona tiene del mundo que determina el enfoque y la interpretación de nuevos elementos y en qué medida es relevante la información almacenada en cada situación concreta. A la hora de definir el modelo mental compartido abunda en los términos utilizados en el caso del modelo mental individual sólo que utilizando la organización como agente que aprende. Los modelos mentales compartidos, al igual que ocurre en los individuales, también están estructurados en rutinas organizacionales y esquemas de razonamiento, con origen en el aprendizaje operativo y conceptual organizacionales, respectivamente.

Todo el planteamiento anterior es una explicación teórica del proceso generador de altos niveles de compromiso en los subordinados de los líderes transformacionales. Las propias características del liderazgo familiar de tipo transformacional ejercido en las empresas de esta naturaleza, especialmente dos “carisma o influencia idealizada y motivación inspiradora”, potencian y estimulan los procesos de aprendizaje individual por observación e imitación, aprendizaje que posteriormente evolucionará a organizacional tal como se desprende del modelo de Kim (1993).

Esta base teórica nos permite entender la forma en que el orgullo y el compromiso de la familia propietaria para con su empresa, ya sea creada por ellos o heredada de generaciones anteriores y que ya describimos en la introducción, se transmite y contagia al conjunto de la plantilla logrando un compromiso firme y diferencialmente mayor en ellas que en las de las empresas no familiares.

Con base en los argumentos anteriores formulamos la siguiente hipótesis de investigación.

Hipótesis 1: El liderazgo transformacional ejercido en la empresa familiar provoca la existencia de mayores niveles de compromiso organizacional al potenciar el aprendizaje organizacional a través del aprendizaje individual por observación e imitación.

Por su parte, el estudio del compromiso organizacional ha sido abordado en la literatura científica desde tres perspectivas distintas, de forma que puede hablarse de la existencia de tres dimensiones o tipos de compromiso distintos: afectivo o actitudinal, calculativo o de continuidad y normativo (Meyer y Allen, 1997) si bien como señalan De la Calle y Maeztu (2000), es el compromiso de tipo afectivo o actitudinal el que suele identificarse con el compromiso organizacional y, consecuentemente, viene siendo el más estudiado.

Para Bayona y otros (2000) y De Quijano y otros (2000) el compromiso de tipo afectivo o actitudinal implica aspectos como el afecto o el cariño por la organización y que, a nuestro juicio, puede concretarse en la mayor o menor medida con la que una persona perteneciente a la fuerza laboral de una empresa, se identifica con ella.

Del compromiso organizacional conocido como de continuidad o calculativo, Meyer y Allen (1997) señalan que representa aspectos como los costes percibidos por el trabajador, no ya sólo de tipo económico sino también de tipo emocional, asociados a dejar la organización, que condicionan su actitud y comportamiento en el desempeño de su actividad laboral en la organización.

Por último, el tercer aspecto o tipo de compromiso organizacional denominado como “normativo” supone aspectos relacionados con la obligación de permanecer en la organización, experimentada por los empleados porque piensan que es lo correcto y es lo que deben hacer (Bayona y otros, 2000). Este sentimiento de lealtad hacia la organización puede estar desatado, normalmente, por presiones familiares o de naturaleza cultural (Morrow, 1993).

Teniendo en cuenta la existencia de estos tres aspectos distintos del compromiso organizacional junto con las diferentes aportaciones vertidas desde la literatura de la empresa familiar alusivas a ellos, hemos creído oportuno para una mejor medida y estudio de esta variable desglosarla en tres, cada una de las cuales responde a uno de los aspectos señalados del compromiso organizacional. No obstante, consideramos relevante señalar que la mayor parte de estas aportaciones que seguidamente comentaremos, son de naturaleza teórica, carentes pues de contrastación empírica, o a lo sumo son el resultado de la experiencia acumulada por asesores o consultores en su trabajo diario con empresas familiares. Las variables son las siguientes:

a) *Identificación (compromiso afectivo)*. Moscatello (1990), Adams y otros (1996) y Kets de Vries (1993) ponen de manifiesto la existencia de unos mayores niveles de identificación con los valores de la cultura entre los empleados que desarrollan su actividad laboral en empresas familiares.

b) *Implicación (compromiso calculativo)*. Nuevamente, Moscatello (1990) pone de relieve que en las empresas familiares es más frecuente una mayor implicación por parte de los empleados.

c) *Lealtad (compromiso normativo)*. Respecto a esta variable, Ward y Aronoff (1991), Ward (1988) y Neubauer y Lank (1998) destacan el alto grado de lealtad que existe en la empresa familiar en relación a otras empresas que no gozan de esta naturaleza. En este sentido, Tagiuri y Davis (1996), destacan también que las empresas familiares pueden desarrollar altos índices de lealtad a consecuencia de la gran implicación emocional que existe en ellas.

A la vista de lo anteriormente expuesto y con el propósito de contrastar la primera hipótesis, formulamos las siguientes subhipótesis de investigación:

Subhipótesis 1.1: *Las personas que desempeñan su actividad en empresas familiares tienen un mayor grado de identificación.*

Subhipótesis 1.2: *Las personas que desempeñan su actividad en empresas familiares tienen un grado mayor de implicación con su trabajo.*

Subhipótesis 1.3: *Las personas que desempeñan su actividad en empresas familiares muestran una mayor lealtad hacia la organización.*

3. METODOLOGÍA

La descripción de la metodología utilizada para llevar cabo la investigación ha sido estructurada en dos partes: diseño del instrumento de recogida de información y obtención de la muestra y la recogida de información.

3.1 Diseño del instrumento de recogida de información

Para el diseño del instrumento que habría de servirnos para la obtención de la información tuvimos en cuenta los siguientes aspectos:

1.- Era conveniente observar las variables en cuestión en empleados que no tuviesen parentesco alguno con la familia propietaria, ya que carecía de sentido observarlas en personas que fuesen miembros de la familia pues la respuesta estaría sesgada, justamente por pertenecer a ella.

2. Las distintas variables fueron observadas utilizando como escala de medición la de Buchanan (1974) con 6, 6 y 11 ítems y unos coeficientes alfa de Cronbach de 0.86, 0.84 y 0.92 para las variables identificación, implicación y lealtad respectivamente.

3.- Dado que las escalas utilizadas para medir las variables identificación, implicación y lealtad procedían de la literatura anglosajona, decidimos someterlas a un proceso de depuración, toda vez que fueron traducidas, debido a las diferencias culturales nacionales y empresariales entre España y los países anglosajones, puestas de manifiesto entre otros por los estudios de Hofstede (1980, 1991); también a los altos índices de deseabilidad social propios de la cultura española y a la mayor precariedad del mercado laboral español, que pensábamos podrían ocasionar un sesgo hacia puntuaciones altas en las respuestas, a tenor de lo comprometido de una buena parte de las preguntas

4.- Partiendo del cuestionario provisional, procedimos a la determinación de su utilidad como instrumento de recogida de información en nuestra investigación, utilizando para este propósito la metodología propuesta por Camisón (1999), para quien un instrumento útil, fiel y exacto de medición de un constructo debe cumplir las propiedades siguientes: fiabilidad, parametrización escueta y validez.

Para la comprobación de estas propiedades, distribuimos el cuestionario piloto en un total de 12 empresas, 9 de las cuales eran familiares y tres no familiares. El número total de cuestionarios entregados fue de 5 en las que tenían menor dimensión (5 en total) y 9 en las 7 restantes de mayor dimensión, en total fueron 88 cuestionarios. El proceso de recogida de información fue una reproducción del que teníamos previsto realizar con posterioridad para la obtención definitiva de la información necesaria. El total de cuestionarios recibidos ascendió a 58.

La comprobación de la fiabilidad ha sido llevada a cabo mediante el coeficiente alfa de Cronbach, siguiendo el criterio especificado por autores como Nunally (1987), Peterson (1994) y Vernet (1995), para quienes una escala es fiable cuando el citado coeficiente alcanza valores iguales o superiores a 0.7. Los valores definitivos para este coeficiente, una vez realizadas las oportunas modificaciones en las mismas hasta llegar a una configuración definitiva son de 0,70 para el caso de la escala de identificación, 0,72 para la de lealtad y 0,33 para la de implicación.

A la vista de que no fue factible encontrar una combinación de ítemes de la escala de implicación utilizada con un valor del alfa de Cronbach igual o superior a 0,7, decidimos sustituirla por otra que hubiese sido utilizada en empresas españolas con valores aceptables para el alfa de cronbach. Concretamente, fue sustituida por la escala de versión reducida de 6 ítemes de Lodhal y Kejner (1965). La fiabilidad de esta escala medida a través del valor del coeficiente alfa de Cronbach está comprendida entre 0,62 y 0,93 (González y De Elena, 1999). Además, esta versión reducida ha sido utilizada por González-Roma y otros (1994) con una muestra de 298 empleados de empresas españolas con un valor para el alfa de Cronbach de 0,80.

Por lo que respecta a la parametrización escueta o simplicidad, podemos afirmar que las escalas en cuestión cumplen con este requisito puesto que, tal como se refleja en la tabla 1 del anexo I, al eliminar cualquiera de los ítemes que las forman, el alfa de Cronbach de la escala resultante siempre es menor que el que tenían dichas escalas antes de proceder a las respectivas eliminaciones.

Con el propósito de determinar la validez de las escalas a emplear, hemos evaluado la validez de contenido y la de criterio. La validez de contenido viene avalada por la procedencia de escalas que han sido validadas y utilizadas por sus autores y otros investigadores, lo que por otra parte puede servir para justificar la denominada validez aparente. No obstante, tal como señala Grapentine (1995), la validez de contenido de las escalas empleadas puede verse afectada por el reducido número de ítemes con que cuentan.

Por su parte, la validez de criterio (véase tabla 2 del anexo I) ha sido evaluada mediante realización de ANOVAS en cada uno de los ítemes que conforman las escalas, utilizando como variable independiente el carácter familiar.

Resta por responder un interrogante más de significativa importancia para el logro de los objetivos del presente trabajo de investigación “¿qué hemos de entender por empresa familiar? A efectos del presente trabajo de investigación entendemos que una empresa familiar es “aquella en la que los miembros de una misma familia tienen una participación suficiente en el capital para dominar las decisiones propias del órgano de representación de propietarios, tenga éste carácter formal o legal o por el contrario sea de naturaleza informal, y en la que, además, existe el deseo o la voluntad de continuidad del negocio en manos de la siguiente generación familiar” (Vallejo 2005).

No obstante, es relevante señalar que, habida cuenta de la dificultad para encontrar información estadística relativa al carácter familiar o no de las empresas, nos vimos obligados a incluir en el cuestionario una serie de ítemes, a efectos de hacer operativo el concepto de empresa familiar adoptado, junto con algunas variables descriptivas adicionales. Esta parte del cuestionario fue entregado para que fuera contestado por algún propietario o en su defecto algún alto directivo. De este modo, la configuración definitiva del cuestionario quedó estructurada en dos partes, una que habrían de contestar empleados (variables identificación, implicación y lealtad), y otra con preguntas de tipo distintivo y descriptivo que habría de ser contestada por los propietarios o los altos directivos de la empresa.

3.2 Determinación de la muestra

En el proceso de selección de la muestra y recogida de información tuvimos en cuenta una serie de aspectos y/o condicionantes que podrían afectar seriamente a la planificación del mismo.

En primer lugar, era necesario distinguir y obtener información tanto de empresas familiares como de no familiares, asegurando un número de observaciones suficientes en ambos colectivos, ya que no había disponible información secundaria que contemplase esta escisión familiar no familiar.

En segundo lugar, era necesario realizar en cada empresa estudiada, a efectos de su consideración como caso objeto de estudio, una entrevista a algún propietario, o en su defecto a algún directivo de alto nivel de la confianza del propietario y, si es posible más de una entrevista a distintos empleados (tres entrevistas sería un número razonable), al objeto de obtener una evaluación más objetiva y real de los distintas variables a observar, ya que el riesgo de obtener información altamente sesgada pensamos sería muy notorio si sólo las observásemos a través de un único empleado, a tenor de lo comprometidas que algunas preguntas podían resultar para los empleados.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, determinamos la población de la que trataríamos de obtener la información necesaria, siempre buscando opciones que, de alguna manera, favorecieran la consecución de un índice de respuesta adecuado. Inicialmente, al objeto de evitar en la medida de lo posible, la incidencia de variables exógenas que pudieran influir en las mediciones de interés y, lo que es más importante, que pudieran hacerlo de forma heterogénea entre las distintas empresas, decidimos realizar las operaciones de campo en el sector de distribución de automóviles, concretamente, en los concesionarios de automoción.

Considerando también que en nuestra investigación no pretendíamos estimar parámetros, sino contrastar la existencia de ciertas diferencias entre empresas familiares y no familiares, decidimos recabar la información necesaria de los concesionarios vinculados a FACONAUTO (Federación de Asociaciones de Concesionarios de Automoción) sería una opción válida para nuestros objetivos. Concretamente, a instancias de su presidente³, nos dirigiríamos sólo a los concesionarios inscritos al congreso anual de la federación.

Esta opción contribuiría a acotar mejor la influencia de la variable tamaño ya que la mayor parte de los concesionarios que asisten al congreso anual son los de mayor dimensión y los más implicados con la evolución y los problemas del sector.

En la tabla 2 mostramos la distribución de la muestra final de empresas, compuesta por un total de 410 cuestionarios que suponen un total de 126 casos válidos, así como las medidas de refuerzo utilizadas para incentivar la respuesta.

Tabla 2 CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

Composición de cuestionarios	E. Familiares		E. no Familiares		Totales	
	Cuestion.	Casos	Cuestion.	Casos	Cuestion.	Casos
• 1 empleado, 1 directivo	46	23	18	9	66	32
• 2 empleados, 1 directivo	97	29	33	11	130	40
• 3 empleados, 1 directivo	152	38	64	16	216	54
TOTALES VÁLIDOS	295	90	115	36	410	126
TOTALES NO VÁLIDOS	5	4	5	2	10	7
Índice de respuesta	20,62%					
Medidas de refuerzo	Contacto telefónico y reenvío de cuestionarios					

A la vista de la información contenida en la tabla 2, se puede comprobar que la distribución de nuestra muestra entre empresas familiares (71,4%) y no familiares (28,6%) está en consonancia con lo señalado por Amat (1998) respecto a la composición del tejido empresarial español: entre un 65 y un 80% del total son empresas familiares.

4. RESULTADOS

Este apartado está dedicado a mostrar los resultados obtenidos de la contrastación de las hipótesis de investigación. Para dicha contrastación empírica hemos utilizado el test U de Mann-Whitney para dos muestras independientes además de ANOVA de un factor.

Con carácter previo y con el objetivo de poder proceder a la aplicación de los tests, las distintas variables fueron sometidas a algunas transformaciones. Concretamente, y dado que en el caso de las variables observadas en empleados obtuvimos, según los casos, una, dos o hasta tres respuestas de distintos empleados de la misma empresa, creamos una serie de nuevas variables que representan la valoración promedio de las respuestas a cada uno de los ítems.

A continuación y para todas las variables, calculamos igualmente unas nuevas variables cuyos valores serían el resultado de promediar las puntuaciones otorgadas a cada uno de los ítems que conforman las respectivas escalas de medición de las distintas variables, en cada una de las empresas.

Teniendo en cuenta que las transformaciones de las variables anteriormente descritas podrían influir en la consistencia de los resultados finalmente obtenidos, relativos a la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre empresas familiares y no familiares, decidimos realizar algunos análisis adicionales con el propósito de comprobar dicha consistencia.

Así, en primer lugar, aplicamos el test U de Mann-Whitney para dos muestras independientes, tomando como variable independiente el carácter familiar o no de las empresas, y como dependiente la desviación típica de cada uno de los ítems observados en los empleados. Mediante la aplicación de este test se comprobó si los resultados podrían variar en función de que la información recabada de cada empresa, fuese obtenida de 1 solo empleado, de 2 o de 3 de ellos. Los resultados de esta prueba revelan que, con un nivel de significación de 0.001, no existen diferencias estadísticamente significativas en las desviaciones típicas de cada ítem en función de que las empresas sean o no familiares.

En segundo lugar, los resultados obtenidos de la segunda prueba realizada, el test de Kruskal-Wallis para K muestras independientes, utilizando como variable independiente los distintos empleados y como dependiente las valoraciones de cada uno de los ítemes utilizados para observar los valores en cuestión, revelan que, con un nivel de significación de 0.001, no existen diferencias estadísticamente significativas en las percepciones de los distintos empleados (máximo 3) entrevistados en cada empresa, en cada uno de los ítemes utilizados para medir dichos valores.

Una vez realizadas las transformaciones necesarias, los resultados obtenidos de la aplicación de la prueba U de Mann-Whitney y ANOVA para la contrastación de diferencias en los valores entre empresas familiares y no familiares, variable a variable, aparecen reflejados en la tabla 3.

Tabla 3
DIFERENCIAS ENTRE EMPRESAS FAMILIARES Y NO FAMILIARES

Variables	EF		ENF		U de M-W	ANOVA	Signific.	
	Media	Des. T.	Media	Des.T.			U	A
Identificación (id)	5,34	1,10	4,77	0,97	0,005	0,008	0,01	0,01
Implicación (im)	3,73	1,08	3,34	1,01	0,050	0,064	0,05	0,1
Lealtad (le)	5,03	1,24	4,20	1,04	0,000	0,001	0,001	0,001

Del análisis de los resultados mostrados en la tabla 3 se deduce que se corroboran nuestras subhipótesis de investigación $H_{1,1}$, $H_{1,2}$ y $H_{1,3}$, lo que, a efectos del presente trabajo, supone que:

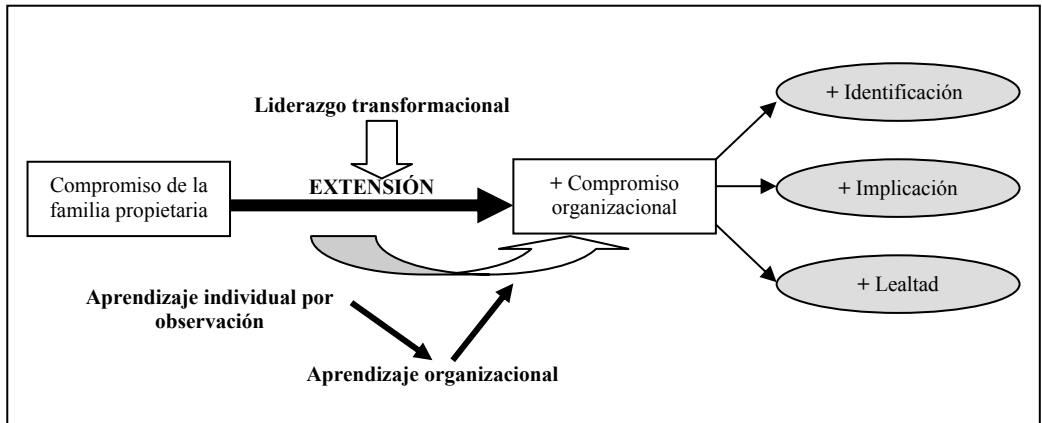
En las empresas familiares, comparadamente con las no familiares, existe una mayor identificación de las personas que desempeñan su actividad laboral en ellas ($H_{1,1}$).

Las personas que trabajan en empresas familiares se implican más en su trabajo que las que lo hacen en empresas no familiares ($H_{1,2}$).

Los empleados de empresas familiares se muestran más leales hacia ellas que los de las empresas no familiares ($H_{1,3}$).

Consecuentemente, la corroboración de las subhipótesis anteriores nos lleva a no rechazar H_1 , de modo que podemos afirmar que en las empresas familiares existen mayores niveles de compromiso que en las empresas no familiares, y que, los argumentos de las teorías del liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional pueden ser utilizados para explicarlas. En la figura 1, a tenor de las hipótesis corroboradas, presentamos un modelo del proceso de génesis y extensión del compromiso en la empresa familiar a partir del compromiso y la identificación de la familia propietaria. En dicho modelo se contempla el rol determinante del liderazgo transformacional en la difusión y contagio del compromiso familiar al resto de la plantilla al potenciar y estimular el aprendizaje individual por observación e imitación.

Figura 1 GÉNESIS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR



Fuente: elaboración propia

5. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

A la vista de lo anteriormente expuesto, podemos afirmar que tanto los planteamientos del liderazgo transformacional como los propios del aprendizaje individual por observación e imitación de Bandura (1982, 1986), integrados en el modelo de aprendizaje explicativo del aprendizaje organizacional a partir del individual propuesto por Kim (1993), constituyen un marco teórico válido para el estudio del compromiso organizacional en la empresa familiar.

Tal como predecía el marco teórico desarrollado, ha sido contrastada la existencia de mayores niveles de compromiso en las empresas familiares que en las no familiares, concretado a su vez en la existencia de mayores niveles de identificación de lealtad y de implicación entre sus empleados.

Otra conclusión significativa tiene que ver con el importante papel desempeñado por los líderes en la formación de los valores, así como en su evolución. De este modo, en el caso de las empresas familiares, los resultados revelan que el liderazgo más transformacional ejercido en ellas potencia y estimula el aprendizaje individual por imitación y observación de los empleados de estas empresas, haciéndoles estar comprometidos en mayor medida que los empleados de empresas no familiares.

Un tercer aspecto a destacar, es la confirmación empírica que el presente trabajo supone para las aportaciones habidas en la literatura en torno al compromiso organizacional en la empresa familiar que, como dijimos, respondía más a las experiencias de profesionales especializados en la asesoría de empresas familiares, que a los resultados derivados de investigaciones científicas.

En definitiva, el presente trabajo supone una contribución para el desarrollo de un cuerpo de conocimiento en torno a la empresa familiar, de otra parte, una de las críticas con mayor frecuencia atribuidas a las investigaciones cuyo objeto es, justamente, este tipo de empresas. A partir de teorías de general aceptación en Administración de Empresas, se ha estudiado la singularidad del compromiso organizacional en la empresa familiar en términos

comparados a la no familiar, abundando en la triple óptica establecida en la literatura para su estudio: compromiso afectivo, de continuidad o calculativo y normativo

En cualquier caso, la evaluación de los resultados obtenidos de cualquier trabajo de investigación no sería totalmente objetiva sin tener en cuenta las posibles limitaciones que dicha investigación pudiera tener. Razón por la cual, seguidamente apuntamos las limitaciones más importantes que, a nuestro juicio, tiene el presente trabajo de investigación, concretamente, destacamos las siguientes:

- El concepto y los criterios empleados para determinar la familiaridad o no de las empresas estudiadas han sido establecidos por el autor, a tenor de la falta de unanimidad existente entre la comunidad científica en relación con lo que es y con las características que distinguen a una empresa familiar; por lo que este mismo estudio replicado con una definición distinta de empresa familiar y no por ello menos válida, casi con toda seguridad arrojaría resultados diferentes.
- La necesidad de obtener información de los empleados, ciertamente comprometida desde el punto de vista laboral, dado que eran sus jefes quienes les hacían llegar el cuestionario, puede haber provocado un sesgo hacia puntuaciones altas en las distintas escalas que desvirtúa la autenticidad y significación de los resultados obtenidos. No obstante, durante el diseño del instrumento de recogida de información como posteriormente durante el trabajo de campo, se han tomado medidas factibles para intentar minimizar este sesgo.

Por último, una vez expuestas las conclusiones y limitaciones más destacadas quisiéramos proponer algunas líneas de investigación que, a nuestro juicio, pueden derivarse del presente trabajo de investigación.

Así, una línea interesante sería investigar el liderazgo ejercido en la empresa familiar, con la óptica transaccional versus transformacional, tanto masculino como femenino, en relación a empresas no familiares y haciendo especial énfasis en los distintos aspectos (4 íes) que definen el liderazgo transformacional.

Otra línea de trabajo consistiría en comprobar qué ocurre con los niveles de compromiso si en lugar de adoptar el enfoque cognitivo hubiese sido adoptado el enfoque social del aprendizaje organizacional.

Finalmente, otra línea de investigación derivable del presente trabajo, sería la realización de investigaciones específicas de cada uno de los tres aspectos: identificación, implicación y lealtad, a través de los cuales ha sido medido el compromiso, bajo los enfoques teóricos del compromiso afectivo, de continuidad o calculativo y normativo, respectivamente.

NOTAS

1. Para algunos autores, en torno al 90% de las empresas de los Estados Unidos son de propiedad familiar (Dyer, 1986; Ibrahim y Ellis, 1994; Kaslow y Kaslow, 1993). Asimismo, este tipo de empresas genera alrededor del 50% del Producto Nacional Bruto (Shanker y Astrachan, 1996; Coleman y Carsky, 1999; Anderson y Reeb, 2003) y dan empleo a en torno el 50% de la población activa (Barnes y Hershon, 1976; Danco, 1980; Ward, 1987; Ibrahim y Ellis, 1994). En el ámbito de la Unión Europea, las empresas familiares son mayoritarias en casi todos los países (Donckels y Frohlich, 1991). En España, aunque sin llegar a alcanzar las cotas de estos países, las empresas familiares suponen entre el 65 y el 80 por 100 del total de empresas, generan entre un 50 y un 65 por 100 del PIB, el 59 por 100 de las exportaciones y dan ocupación al 65 por 100 de la población activa española (Gallo y García, 1989; Amat, 1998).

2. Estos cuatro factores del liderazgo transformacional son también denominados las 4 íes del liderazgo transformacional.
3. Agradecemos al Sr. Arévalo Gutiérrez, presidente de FACONAUTO su receptividad y su inestimable colaboración para con nuestra investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- ADAMS, J.; TASHCHIAN, A. y T. SHORE (1996): "Ethics in Family and Non-Family Owned Firms: An Exploratory Study". *Family Business Review*, Vol. 9, pp. 157-170.
- AMAT, J. (1998). *La Continuidad de la Empresa Familia*. Barcelona, Gestión 2000.
- ANDERSON, R. y REEB, D. (2003): "Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500". *Journal of Finance*, Vol 58, pp. 1301-1328.
- ARGYRIS, C. y D. SCHON (1996): *Organizational Learning II. Theory, Method and Practice*. Addison-Wesley, Reading.
- ARONOFF, C. y J. WARD (1994): "Set Policies to Solve Future Problems". *Nation's Business*, N° 82, pp. 70-71.
- AVOLIO, B. y B. BASS (1991): *Full-Range Training of Leadership*. Bass/Avolio and Associates, Binghamton.
- BANDURA A. (1982): *Teoría del aprendizaje social*. Espasa calpe, Madrid.
- BANDURA, A. (1986): *Social Foundations of Thought and Action: A Social-Cognitive View*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- BASS, B (1998): *Transformational Leadership: Industrial Military and Educational Impact*. Lawrence Elbaum Associates Publishers, Mahwah.
- BASS, B. (1985): *Leadership Performance Beyond Expectations*. Academic Press, New York.
- BASS, B. (1999): "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 8, pp. 9-32.
- BASS, B. y P. STEIDLMEIER (1999): "Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior". *Leadership Quarterly*, Vol. 10, pp. 181-217.
- BAYONA, C.; GOÑI, S. y C. MADORRÁN (2000): "Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, pp. 139-149.
- BECKHARD, R. y W. DYER, (1983). "Managing Change in the Family Firm. Issues and Strategies". *Sloan Management Review*, Vol. 24, pp. 59-65.
- BUCHANAN, B. (1974): "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, pp. 533-546.
- BURNS, J. (1978): *Leadership*. Harper Row, New York.
- CAMISÓN, C. (1999): "Sobre cómo medir las competencias distintivas: un examen empírico de la fiabilidad y validez de los modelos multi-ítem para la medición de los activos intangibles. Ponencia presentada a la primera conferencia internacional de la academia iberoamericana de dirección de empresas Actas del la conferencia, soporte informático.
- CASADO F., F. MERINO, V. SALAS, y J. SOLÉ (1997). "Eficiencia de las empresas familiares en España". *Barcelona Management Review*, Vol 4, pp. 22-34.
- CAUFFMAN, L. (1996): "El desafío de la empresa familiar: sus relaciones", En Gallo, M. (Ed.): *La empresa familiar 5*: 99-113. IESE, publicaciones de la cátedra de empresa familiar, Barcelona.
- CHAMI, R. (1999): "What's different about family businesses?". University of Notre Dame Working Paper. Notre Dame: University of Notre Dame
- CHIVA, R. (2000): *Aprendizaje organizativo y sistemas complejos con capacidad de adaptación: implicaciones en la gestión del diseño de producto en el negocio español de fabricación de pavimentos y revestimientos cerámicos*. Tesis Doctoral, Universidad Jaime I de Castellón.

- COLEMAN, S., y M. CARSKY (1999). "Sources of Capital for Small Family-Owned Businesses. Evidence from the National Survey of Small Business Finances". *Family Business Review*, Vol. 12, pp. 73-86.
- DANCO, L. (1975): *Beyond Survival*. Center for Family Business, Cleveland.
- DE LA CALLE, C. y I. MAEZTU (2000): "El Compromiso y la Flexibilidad en la Gestión de los Recursos Humanos". *Proceedings of the XIV National Congress, X Spanish-French Congress of AEDEM*, Jaén, pp. 485-492.
- DE QUIJANO, S.; NAVARRO, J. y J. CORNEJO (2000): "Un Modelo Integrado de Compromiso e Identificación con la Organización: Análisis del Cuestionario ASH-ICI". *Revista de Psicología Social Aplicada*, Vol. 10, pp. 27-60.
- DONCKELS R. y E. FRÖHLICK (1991): "Are Family Business Really Different?. European Experiences from STRATOS", *Family Business Review*, Vol. 4, pp. 149-160.
- DOSE, J. y R. KLIMOSKI (1999): "The Diversity of Diversity. Work Values Effects on Formative Team Processes". *Human Resource Management Review*, Vol. 9, pp. 83-108.
- DYER, W. (1986): *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Traditions*. Jossey-Bass, San Francisco.
- FIOL, C.; HARRIS, D. y R. HOUSE (1999): "Charismatic Leadership: Strategies for Effecting Social Change". *Leadership Quarterly*, Vol. 10, pp. 449-482.
- GALLO, M. (1995): *La Empresa Familiar. Textos y Casos*. Praxis, Barcelona.
- GALLO, M., y C. GARCÍA PONT (1989). "La Empresa Familiar en la Economía Española", en Gallo, M (Ed), *La Empresa Familiar 3*, pp. 11-32. IESE, Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar, Barcelona:
- GINEBRA, J. (1997): *Las Empresas Familiares*. Panorama, Méjico.
- GONZÁLEZ, L. y J. DE ELENA (1999): "Medida de la implicación en el trabajo: propiedades psicométricas y estructura factorial del cuestionario *job involvement*". *Revista de psicología del trabajo y las organizaciones*, Vol. 15, pp. 23-44.
- GONZÁLEZ-ROMA, V.; ESPEJO, B. y A. HERNÁNDEZ (1994): "Validez Discriminante de dos Medidas de Compromiso Organizacional e Implicación en el Trabajo". *Psicológica*, Vol. 15, pp. 343-350.
- GRAPENTINE, T. (1995): "Problematic Scales: When Measuring Quality, Expectations Scales Exhibit Several Drawbacks". *Marketing Research*, Vol. 6, pp. 8-12.
- GREVE, H. (1998): "Managerial Cognition and the Mimetic Adpotion of Market Positions: What You See Is What You Do". *Strategic Management Journal*, 19: 967-988.
- HOFSTEDE, G. (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications, Beverly Hills.
- HOFSTEDE, G. (1991): *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. McGraw-Hill, London.
- HUBER, G. (1991): "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures". *Organization Science*, Vol. 2, pp. 88-115.
- IBRAHIM, A., y W. ELLIS (1994). *Family Business Management. Concepts and Practice*. Dubuque, Kendall/Hunt.
- KARK, R.; SHAMIR, B. y GILAD, C. (2003): "The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, pp. 246-255.
- KASLOW, F., y S. KASLOW (1993). "The Family that Works Together. Special Problems of Family Business", in *Works, Families and Organizations*. Ed. S. Zedeck, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 312-351.
- KETS DE VRIES, M. (1993): "The Dinamics of Family Controlled Firms. The Good News and the Bad News", *Organizational Dynamics*, Vol. 21, pp. 59-71.
- KETS DE VRIES, M. (1996): *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm*. Thomson Business Press, London.

- KIM, D. (1993): "The Link Between Individual and Organizational Learning". *Sloan Management Review*, Fall, pp. 37-50.
- LEACH, P. (1993): *La Empresa Familiar*. Granica, Barcelona.
- LEE, J. (2006): "Family Firm Performance: Further Evidence". *Family Business Review*, 19: 103-114
- LODAHL, T. y M. KEJNER (1965): "The Definition and Measurement of Job Involvement". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 49, pp. 24-33.
- MARCH, J. y J. OLSEN (1975): "The Uncertainty of the Past: Organizational Learning under Ambiguity". *European Journal of Political Research*, Vol. 3, pp. 147-171.
- MEYER, J. y N. ALLEN (1997): *Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application*. Sage Publications Inc., Thousand Oaks.
- MORROW, P. (1993): *The Theory and Measurement of Work Commitment*. Jai Press Inc., Greenwich.
- MOSCETELLO, L. (1990): "The Pitcairns Want you". *Family Business Magazine*, February, pp. 3-15.
- NEUBAUER, F. y A. LANK (1998): *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. McMillan Business, Hampshire.
- NUNNALLY, J. (1987): *Teorías Psicométricas*. Trillas, México.
- O'LEARY-KELLY, A.; GRIFFIN, R. y D. GLEW (1996): "Organization-Motivated Aggression: A Research Framework". *Academy of Management Review*, Vol. 21, pp. 225-253.
- PETERSON, R. (1994): "A Meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha". *Journal of Consumer Research*, Vol. 21, pp. 381-391.
- POUTZIOURIS, P. (2001): "The Views of Family Companies on Venture Capital: Empirical Evidence from the UK Small to Medium-Size Enterprising Economy". *Family Business Review*, Vol.14, pp. 277-291.
- POZA, E. (1995): *A la Sombra del Roble: la Empresa Privada Familiar y su Continuidad*. Editorial Universitaria para la Empresa Familiar, Ohio.
- RAELIN, J. (1997): "A model of Job-Based Learning". *Organizational Science*, Vol. 8, pp. 563-578.
- RAELIN, J. (2001): "Public Reflection as the Basis of Learning". *Management Learning*, Vol. 32, pp. 11-30.
- RICH, G. (1997): "The Sales Manager as a Role-Model, Effects on Trust, Job-Satisfaction and Performance of Salespeople". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, pp. 319-328.
- ROBINSON S. y A. O'LEARY-KELLY (1998): "Monkey See, Monkey Do: The Influence of Work Groups on the Antisocial Behaviour of Employees". *Academy of Management Journal*, Vol. 41, pp. 658-672.
- SHANKER, M., y J. ASTRACHAN (1996). "Myths and Realities Family Businesses' Contribution to the US Economy". *Family Business Review*, Vol. 9, pp. 107-124.
- SOSIK, J.; POTOSKY D. y D. JUNG, (2002): "Adaptive Self-Regulation: Meetings Others' Expectations of Leadership and Performance". *The Journal of Social Psychology*, Vol. 142, pp. 211-232.
- TAGIURI, R. y J. DAVIS (1996): "Bivalent Attributes of the Family Firm". *Family Business Review*, Vol. 9, pp. 199-208.
- VALLEJO MARTOS, M. (2003): *La Cultura de la Empresa Familiar como Fuente de Ventaja Competitiva: Una Aplicación al Sector de Concesionarios de Automoción*. Doctoral Thesis, Universidad de Jaén.
- VALLEJO MARTOS, M. (2005): "Cuando definir es una necesidad: una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de Empresa*, Vol. 11, pp. 151-171.
- VERNETTE, E. (1995): "Eficacia de los instrumentos de estudio: evaluación de las escalas de medida". *Investigation and Marketing*, Vol. 48, pp. 49-66.
- VIATOR, R. (2001): "The Relevance of Transformational Leadership to Nontraditional Accounting Services: Information Systems Assurance and Business Consulting". *Journal of Information Systems*, Vol. 15, pp. 99-125.

- WALUMBWA, F.; Lawler, J.; Avolio, B.; Wang, P. y Shi, K. (2005): "Transformational leadership and work-related attitudes: the moderating effects of collective and self-efficacy across cultures". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 11, pp. 2-16.
- WARD, J. (1987). *Keeping the Family Business Healthy. How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Ownership*. San Francisco, Jossey Bass.
- WARD, J. (1988): "The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses". *Family Business Review*, Vol. 1, pp. 105-117.
- WARD, J. y G. ARONOFF (1991): "Trust Gives You the Advantage". *Nation's Business*, N° 79, pp. 42-44.
- YUKL, G. (2002): *Leadership in Organizations, 5th Edition*. Prentice-Hall, Upper Saddle River.

ANEXO I

Tabla 1
PARAMETRIZACIÓN ESCUETA DE LAS ESCALAS

Ítemes	α de Cronbach	Ítemes	α de Cronbach
<i>Escala de identificación</i>		<i>Escala de implicación</i>	
a, c, d	0,6990	a,b,c,d,e,f	0,6975
a, c	0,5150	a,b,c,d,e	0,6895
a, d	0,5912	a,b,c,d,f	0,6440
c, d	0,4808	a,b,c,e,f	0,6721
<i>Escala de lealtad</i>		a,b,d,e,f	0,6912
a, b, c	0,7238	a,c,d,e,f	0,6578
a, b	0,6918	b,c,d,e,f	0,6021
a, c	0,5077		
b, c	0,6845		

Tabla 2 RESULTADOS ANOVA ÍTEM A ÍTEM

Escalas de medición	Nº de ítemes en la escala	Nº de ítemes con diferencias
Identificación	3	2
Implicación	6	3
Lealtad	3	3

La Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* recibió este artículo el 4 de octubre de 2006 y fue aceptado para su publicación el 5 de noviembre de 2007.