

Gobernanza corporativa y orientación emprendedora de las pymes familiares: un análisis de la influencia de la implicación familiar a distintos niveles

Corporate governance and entrepreneurial orientation of family SMEs: an analysis of the influence of family involvement at different levels

UNAI ARZUBIAGA¹

Universidad del País Vasco UPV/EHU (España)

Recibido el 15 de marzo de 2017, aceptado 15 de marzo de 2018

Publicado online el 13 de julio de 2018

Nº de clasificación JEL: M10, M14

DOI: 10.5295/cdg.170757ua

Resumen:

La actitud emprendedora de las empresas es clave para competir en un entorno económico globalizado y dinámico. Por ello, resulta de especial interés el análisis de los factores que promueven o dificultan la orientación emprendedora (OE) de las organizaciones. En el caso de las empresas familiares, la interacción entre la familia y la empresa puede afectar directamente a la OE, si bien ese efecto puede variar dependiendo de si se produce en el equipo directivo o en el Consejo de Administración. Además, el efecto de la implicación familiar en ambos órganos puede verse afectada por sus respectivos tamaños. Basándonos en una muestra de 91 pymes familiares, este trabajo demuestra el efecto negativo que sobre la OE tienen una alta proporción de familiares en el Consejo y en el equipo directivo, efecto que se ve acentuado cuando el número de decisores en cada órgano es mayor. Por su parte, este estudio también constata que la involucración de diferentes generaciones familiares en el equipo directivo tiene un efecto positivo sobre la OE, disminuyendo esta influencia en los equipos directivos más grandes. Además de las implicaciones teóricas que de estos hallazgos se derivan, son especialmente interesantes las implicaciones prácticas para los gestores y dueños de las pymes familiares que se encuentran inmersas en un periodo de profesionalización. Así, este estudio puede ser de ayuda a la hora de diseñar el tamaño y la composición del equipo directivo y del Consejo de Administración de este tipo de organizaciones.

Palabras clave:

Orientación emprendedora, pyme familiar, implicación familiar, equipo directivo, consejo de administración, número decisores.

¹ Departamento de Economía Financiera I, Facultad de Economía y Empresa, C/Elcano, 21, 48008 Bilbao, (España). unai.arzubiaga@ehu.eus

Abstract:

The entrepreneurial attitude of companies is key to compete in a globalized and dynamic economic environment. Thus, it is of special interest the analysis of the factors that promote or hinder the entrepreneurial orientation (EO) of organizations. In the case of family businesses, the interaction between the family and the business can directly affect the OE, although this effect may vary depending on whether it occurs in the top management team or in the Board of Directors. In addition, the effect of family involvement in both organs may be affected by their respective sizes. Based on a sample of 91 family SMEs, this paper shows the negative effect on OE of a high proportion of family members in the Board and in the top management team, an effect that is reinforced when the number of decision-makers in each organ is greater. This study also finds that the involvement of different family generations in the top management team has a positive effect on EO, decreasing this influence in larger top management teams. In addition to the theoretical implications of these findings, the practical implications for managers and owners of family SMEs that are immersed in a period of professionalization are especially interesting. Thus, this study can be helpful in designing the size and the composition of the top management team and the Board of Directors of this type of organization.

Keywords:

Entrepreneurial orientation, family SME, family involvement, top management team, board of directors, number of decision makers.

1. INTRODUCCIÓN

La actitud emprendedora de las empresas es una condición imprescindible para poder competir en un entorno económico globalizado y cambiante (Van Doorn et al. 2013). En la literatura académica, esta actitud emprendedora ha sido medida a través del constructo Orientación Emprendedora (OE) (Miller 1983; Covin y Slevin 1991), siendo objeto de numerosos estudios empíricos en los últimos años (De Clercq et al. 2010; Casillas et al. 2011; Cardona et al. 2017). La OE promueve la creatividad y las innovaciones en el seno de las empresas (Engelen et al. 2015), si bien no todas alcanzan el mismo grado de OE, al estar está sujeta al contexto de la propia empresa (Anderson y Eshima 2013). Así, en los últimos años han empezado a proliferar los estudios acerca de los factores que promueven o dificultan la OE de las organizaciones (Boling et al. 2015), dado que un mayor conocimiento de las mismas ayudaría a maximizar la tan necesaria actitud emprendedora en las mismas (Miller et al. 2011).

La empresa familiar ha sido catalogada como un contexto propicio para analizar la OE y sus antecedentes, dado que el emprendimiento y la empresa familiar se encuentran estrechamente ligadas (Nordqvist et al. 2008), al entenderse el emprendimiento como el medio para lograr el fin último de la supervivencia a largo plazo de este tipo de organizaciones. En las empresas familiares, la interacción entre la familia y la empresa afecta directamente al proceso de toma de decisiones y al emprendimiento (Lumpkin et al. 2008), aunque los expertos no se ponen de acuerdo acerca de los efectos reales de la influencia familiar en estos procesos (Mazzola et al. 2013). Esta discrepancia puede obedecer al hecho de que la influencia familiar haya sido estudiada desde solo uno de los niveles de la toma de decisiones estratégicas (Sciascia et al. 2013), toda vez que la influencia familiar a diferente nivel, en la Alta Dirección y en el Consejo de Administración (en adelante, el Consejo) (Pearson et al. 2014), puede tener efectos diversos e, incluso, contrarios (De Massis et al. 2015a), convirtiendo el estudio de la influencia familiar en ambos en muy interesante.

Para desarrollar nuestras hipótesis, adoptamos la perspectiva de la riqueza socioeconómica (SEW), un marco teórico general utilizado para investigar el singular comportamiento de las empresas familiares (Gómez-Mejía et al. 2011), y la perspectiva de recursos y capacidades, un medio apropiado para analizar organizaciones que son inusualmente complejas y ricas en recursos intangibles tales como empresas familiares (Habbershon y Williams 1999). Así, la combinación de ambas perspectivas teóricas nos permite establecer un razonamiento más completo del papel que tiene la participación familiar en la Alta Dirección y en el Consejo a la hora de desarrollar la OE de la empresa.

Por un lado, los directivos desempeñan un papel fundamental a la hora de determinar las elecciones de estrategia de la empresa y son los responsables de tomar las decisiones del día a día en el ámbito estratégico (Kraiczy et al. 2014). En las empresas familiares, es conocido que la OE puede estar fuertemente condicionada por la influencia familiar en la Alta Dirección (Casillas y Moreno 2010), aunque la disparidad de resultados obtenidos hasta la fecha hacen necesario un estudio más pormenorizado de esta cuestión (Sciascia et al. 2013). Para abordar esta cuestión, hemos medido el efecto que tiene la proporción de miembros familiares en el equipo directivo. No obstante, el hecho de que el equipo direc-

tivo sea responsable de las decisiones del día a día y lo haga de manera continua, realza la conveniencia de considerar otro de los aspectos más importantes de la implicación familiar en la Alta Dirección: la implicación de distintas generaciones de la familia en el equipo directivo (Kraiczy et al. 2014).

Por otro lado, el Consejo ha sido catalogado como un actor principal en el proceso de toma de decisiones estratégicas de la empresa (Kim et al. 2009). En las pymes familiares, los Consejos suelen estar controlados por consejeros familiares (Westhead et al. 2002), actuando este órgano como puente entre la familia y la empresa (Mustakallio et al. 2002). Por tanto, la influencia familiar parece ser un factor importante en la toma de decisiones estratégicas por parte de los Consejos (Eddleston et al. 2012). Sin embargo, la manera en que el Consejo influye en el emprendimiento en las pymes familiares permanece poco explorada ya que la mayoría de estudios empíricos se han centrado en grandes compañías de carácter no familiar (Machold et al. 2011). En vista de ello, resulta necesario estudiar el impacto que puede tener la implicación familiar en el Consejo a la hora de desarrollar la OE de las pymes familiares.

Sin embargo, el efecto de la implicación familiar en los órganos de decisión en la empresa familiar puede verse afectado por el tamaño de estas, ya que es un claro indicador de los recursos que tiene la empresa en términos de capital humano (Knockaert et al. 2015). Por ello, el tamaño de la Alta Dirección como el del Consejo puede influir a la relación que la implicación familiar de estos órganos tiene en la OE de la pyme familiar.

Por todo ello, el presente estudio persigue dar respuesta a las siguientes dos preguntas de investigación: ¿Cómo afecta la influencia familiar en la Alta Dirección y en el Consejo a la OE de las pymes familiares? ¿Cuál es el efecto que tiene el tamaño de estos órganos de decisión en estas relaciones? Basándonos en una muestra de 91 pymes familiares vascas, y a través de dar respuesta a estas dos preguntas de investigación, este artículo pretende realizar las siguientes contribuciones a las literaturas de la OE, de la gobernanza corporativa y de la empresa familiar. En primer lugar, el presente trabajo avanza en el conocimiento de los antecedentes de la OE a través del estudio del efecto de la implicación familiar en el equipo directivo y en el Consejo, a la vez que analiza el impacto contingencial del tamaño de ambas. En segundo lugar, este estudio enriquece la literatura de la gobernanza corporativa al estudiar dos de los factores más importantes del equipo directivo y del Consejo en las pymes familiares. En este sentido, el presente trabajo realiza una especial contribución al estudio de los Consejos ya que, hasta la fecha, han proliferado los estudios de los Consejos de grandes compañías anglosajonas (Machold et al. 2011). Sin embargo, el hecho de centrarnos en los Consejos de pymes familiares, quienes difieren con respecto a las grandes en ser menos reguladas, más informales y más heterogéneas (Uhlener et al. 2007) jugando además un especial papel a la hora de diseñar la estrategia de la empresa (Huse et al. 2000), hace que el presente estudio complemente los trabajos sobre los Consejos en empresas grandes. Por último, este artículo también contribuye a la literatura de las empresas familiares, al analizar, de manera pormenorizada, los efectos que tienen los distintos tipos de implicación familiar en la OE de estas organizaciones.

El resto del trabajo tiene la siguiente estructura: en el apartado segundo se desarrolla el marco teórico y se justifican y plantean las hipótesis de investigación. En el tercer apartado se desarrolla la metodología utilizada, para en el cuarto apartado presentar los resultados

del estudio. Finalmente, en el quinto apartado se discuten los resultados del estudio y se recogen las implicaciones derivadas del mismo, acabando con una sección de conclusiones.

2. MARCO CONCEPTUAL Y DESARROLLO DE HIPÓTESIS

2.1. La orientación emprendedora de la pyme familiar

La disposición hacia el emprendimiento es crucial para la supervivencia y el éxito de las empresas (Covin y Wales 2012). Definido como un fenómeno organizacional relacionado con los procesos, métodos y actividades de toma de decisiones de la empresa (Hughes y Morgan 2007), no fue hasta 1983 cuando Miller (1983), y posteriormente Covin y Slevin (1991), desarrollaron el constructo conocido como orientación emprendedora (OE). Basados en el trabajo pionero de Miller (1983), una gran mayoría de autores conceptualizan la OE como un constructo compuesto por tres dimensiones: la tendencia hacia la innovación, la tendencia hacia la proactividad y la tendencia hacia la asunción de riesgos (Rauch et al. 2009).

Con respecto a las variables que influyen en la OE, son pocos los estudios que han abordado este tema en la literatura (Cruz y Nordqvist 2012; Martins y Rialp 2013), a pesar del hecho de que el estudio de los antecedentes de la OE permitiría tener un mejor entendimiento de cómo aumentar o limitar la OE de una empresa (Casillas et al. 2011). En este sentido Miller (2011) apunta que “sigue habiendo innumerables debates acerca de los antecedentes, resultados y el efecto en resultados de la OE”. Así, en los últimos años el interés por estudiar los antecedentes de la OE ha revivido (Kollman y Stockmann 2014), en especial en el caso de las empresas familiares (Schepers et al. 2014), si bien aún hay mucho trabajo por realizar en este ámbito (Eddleston et al. 2008). Siguiendo la perspectiva teórica del SEW, los expertos han venido a reconocer la interacción entre la familia y la empresa como una fuente de recursos compleja y difícil de imitar (Chrisman et al. 2005) que promueve algunas actitudes que pueden afectar al espíritu emprendedor (Casillas et al. 2011). Así, varios estudios demuestran la importante influencia que tiene la familia a la hora de facilitar o no el emprendimiento surgido desde la propia empresa familiar (Sciascia et al. 2013). Este efecto es especialmente significativo en las pymes familiares, donde las decisiones se toman, a menudo, de manera más directa y no tan burocrática como en las grandes empresas (Pearson et al. 2014). Además, desde un punto de vista de la teoría de recursos y capacidades, el hecho de que muchas pymes adolezcan de algunos de los más importantes recursos necesarios para seguir con el funcionamiento exitoso de la empresa, sean recursos meramente tangibles, intangibles o incluso de “networking”, hace que la Alta Dirección así como el propio Consejo asuman la función y la responsabilidad de proveer esos recursos imprescindibles para la supervivencia de la propia empresa (De Massis et al. 2015a). Sin embargo, no existe aún un consenso sobre el efecto real que tiene la relación familia-empresa sobre la OE de esa organización (Kellermanns et al. 2008; Casillas y Moreno 2010). En las próximas secciones arrojamamos luz sobre esta cuestión.

2.2. La toma de decisiones estratégicas en las pymes familiares

En el contexto del negocio familiar, no son pocos los estudios que hablan de la importancia que la interdependencia entre la familia y el negocio tiene en el proceso de toma de decisiones estratégicas (Lindow 2010) y en el emprendimiento (Nordqvist et al. 2008). En este sentido, la perspectiva teórica del SEW señala que la influencia de la familia se centra en el diseño activo por parte de los miembros familiares del comportamiento de la organización, en la formulación y evaluación de la estrategia así como en establecer el comportamiento emprendedor de la empresa (Chrisman et al. 2005; Zahra 2005). La participación de la familia puede surgir en distintos niveles en la empresa (Sciascia et al. 2013), habida cuenta de que los miembros de la familia pueden formar parte del equipo de la Alta Dirección y del Consejo (Pearson et al. 2014). Esto es particularmente importante ya que la participación de la familia puede tener consecuencias diferentes, dependiendo de si los miembros de la familia están administrando o gobernando la empresa (Calabro et al. 2013).

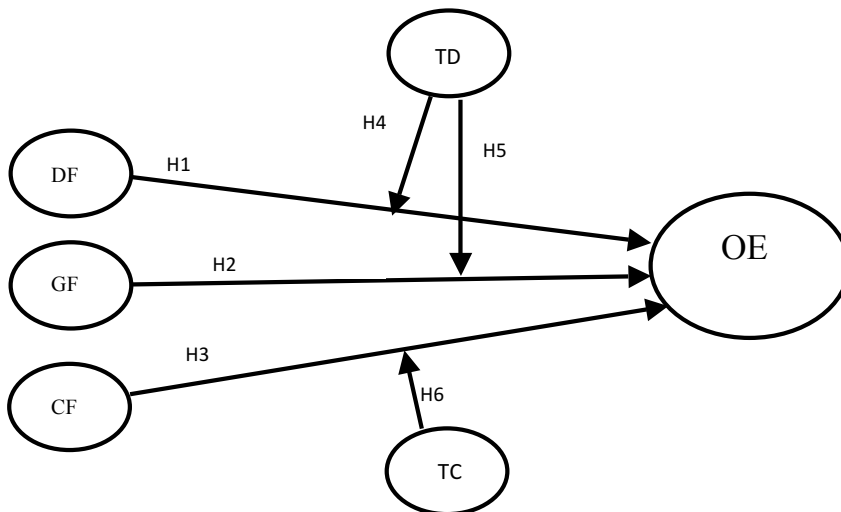
Por un lado, la participación de la familia en la gestión se considera, además de un factor muy relevante para la supervivencia familiar a largo plazo, una ventaja competitiva sostenible (De Massis et al. 2015b). De hecho, la Alta Dirección tiene la responsabilidad de tomar decisiones estratégicas dentro de una empresa y está muy bien posicionada para desarrollar un entendimiento común sobre la importancia que la OE tiene para la supervivencia de la organización (Talke et al. 2010). Así, el equipo directivo juega un papel fundamental a la hora de apoyar o no las iniciativas emprendedoras de los empleados de un rango inferior (Heavey y Simsek 2013). Estas decisiones dependerán en gran medida del nivel de implicación que tenga la familia en los puestos directivos, en términos de proporción de directivos familiares y del número de generaciones familiares (Kraiczky et al. 2014), y del número de directivos que tengan la responsabilidad de tomar dichas decisiones (Knockaert et al. 2015).

Sin embargo, a pesar de su gran importancia, el emprendimiento en las empresas familiares puede no sólo sufrir cuando hay gestores ineficaces (Gómez-Mejía et al. 2011), sino también cuando no existe un Consejo que contribuya con ideas novedosas y perspectivas diferentes (Le Breton-Miller y Miller 2006). En este sentido, los Consejos son actores destacados en la toma de decisiones estratégicas (Voordeckers et al. 2007), al ser un organismo situado en la parte superior de las organizaciones (Kim et al. 2009). Así, contar con un número amplio de consejeros puede contribuir a obtener mejores resultados (Jaskiewicz y Klein 2007), si bien el hecho de contar con más consejeros no haya sido aún testado como inductor del OE. Además de esta variable, otro factor a tener en cuenta es el hecho de que en las pymes familiares la empresa y la familia estén tan entremezcladas que son difíciles de distinguir (Collin y Ahlberg 2012). Así el efecto de la familia en el Consejo es de suma importancia a la hora de tomar decisiones estratégicas (Bammens et al. 2011).

En vista de ello, en las próximas secciones estudiaremos los efectos que tienen sobre la OE de las pymes familiares los niveles de la implicación familiar tanto en la Alta Dirección como en el Consejo. A su vez, analizaremos el efecto moderador que tiene el tamaño de ambos organismos en las dos relaciones anteriormente mencionadas.

Gráfico 1

Implicación familiar en órganos de decisión, su tamaño y OE



DF: Proporción de directivos familiares; GF: Número de generaciones en el equipo directivo; CF: Proporción de consejeros familiares; TD: tamaño del equipo directivo; TC: tamaño del Consejo; OE: Orientación emprendedora.
 Fuente: Elaboración propia.

A. Implicación familiar en el equipo directivo y su efecto en la OE

La composición de la Alta Dirección es uno de los factores que explica el comportamiento del propio equipo directivo (Ling y Kellermanns 2010), por lo que las decisiones de los directivos parecen estar estrechamente ligados a sus propias características (Shu et al. 2012). Más concretamente, la diversidad en la composición del equipo directivo parece un factor fundamental a la hora de explicar muchas de las decisiones del mismo (Sciascia et al. 2013). En el caso de la empresa familiar, dos de los principales factores de diversidad en los equipos directivos obedecen a la proporción de miembros familiares que ocupan un puesto directivo (Collin y Ahlberg 2012) y el número de generaciones involucradas en el equipo directivo (Murphy y Lambrechts 2015).

La proporción de directivos familiares puede alterar de manera significativa la proclividad hacia el emprendimiento del equipo directivo. Así, por un lado, las empresas familiares que cuentan con equipos directivos en los que prevalecen los directivos familiares se beneficiarán del alto nivel de compromiso que los directivos familiares tienen con el futuro de la empresa (Casillas et al. 2011). Partiendo de esta lógica, y dado que la OE es una condición imprescindible para competir en los mercados actuales y obtener una ventaja competitiva sostenible de cara al futuro (Engelen et al. 2015), una mayor proporción de miembros familiares en la Alta Dirección ayudará a impulsar este tipo de iniciativas emprendedoras. Por otro lado, Zahra et al. (2007) señalan la importancia de los lazos familiares a la hora intercambiar información entre directivos, creando así si-

nergias sistemáticas en una cultura organizacional diferenciada que impulsará la actitud emprendedora (Veider y Matzler 2015).

Los miembros familiares suelen tener un bagaje educacional similar a la vez que tienden a compartir el expertise que han ido adquiriendo con el paso de los años en la propia empresa, dando como resultado una cultura organizativa común (Minichilli et al. 2010). Sin embargo, desde un punto de vista teórico de recursos y capacidades, los equipos directivos con una nutrida presencia familiar suelen adolecer de un excesivo grado de homogeneización en cuanto a conocimiento y expertise, repercutiendo ello en una disminución de la variedad de perspectivas e iniciativas en dicho equipo (Kraiczy et al. 2014). Por el contrario, los directivos no familiares cuentan con una mayor variedad de ideas y perspectivas gracias al conocimiento adquirido más allá de la propia empresa familiar (Cruz y Nordqvist 2012), además de haber desarrollado habilidades de gestión diferentes en comparación con los directivos familiares (Veider y Matzler 2015). Los equipos directivos con una mayor proporción de miembros no familiares cuentan además con una mayor variedad de relaciones con expertos ajenos a la empresa familiar, pudiendo resultar estos últimos de gran ayuda a la hora de poner en marcha iniciativas emprendedoras (Talke et al. 2010).

El conocimiento y las capacidades, sin embargo, no son los únicos factores que influyen en la proclividad hacia el emprendimiento de las empresas familiares. La actitud hacia el emprendimiento también ocupa un lugar destacado entre los factores que favorecen o dificultan las iniciativas emprendedoras (Schepers et al. 2014). En este sentido, los miembros de la familia suelen priorizar el mantenimiento del legado socioemocional (SEW) a la mera obtención de resultados financieros (Gomez-Mejía et al. 2010), hecho que suele reflejarse a la hora de emprender iniciativas novedosas (Sciascia et al. 2014). La puesta en marcha de nuevos proyectos hace necesaria la realización de inversiones considerables (McCarthy et al. 2017). A menudo, las empresas familiares de reducido tamaño suelen tener dificultades para autofinanciar dichas inversiones, por lo que resulta indispensable acudir a formas de financiación externas (Gomez-Mejía et al. 2011), tales como préstamos (o similares) y la entrada de inversores externos en el capital de la empresa. Ello supone la pérdida de parte del control de la empresa por parte de la familia, poniendo en serio riesgo la SEW de la misma (De Massis et al. 2015a). Esta actitud reacia a la puesta en marcha de iniciativas emprendedoras, siempre sujetas a un cierto nivel de riesgo ante la falta de certidumbre de sus resultados (De Clercq et al. 2010) y que ponen en riesgo la SEW de la empresa (Sciascia et al. 2014), se agudiza en los casos en los que el equipo directivo está compuesto por una mayoría de miembros familiares, al estar su propio legado en juego (Gómez-Mejía et al. 2011).

En resumidas cuentas, a pesar de que una alta proporción de directivos familiares confiere un mayor compromiso e intercambio de información entre directivos, la menor variedad de conocimiento e ideas, unido al deseo de salvaguardar la SEW de la familia en detrimento de iniciativas que la ponen en riesgo, hace indicar que los equipos directivos con mayor proporción de directivos familiares tiene un efecto negativo en la OE. De manera formal:

H1: Una mayor proporción de directivos familiares tiene un efecto negativo en la OE de las pymes familiares.

El segundo de los factores de diversidad más común en los equipos directivos de las empresas familiares es el número de generaciones involucradas en el equipo directivo (Murphy y Lambrechts 2015). A este respecto, la literatura señala que el número de generaciones involucradas simultáneamente en puestos directivos puede influir en las decisiones de la Alta Dirección (Ling y Kellermanns 2010). Desde la perspectiva teórica de recursos y capacidades, la implicación de diferentes generaciones en puestos directivos permite contar con un mayor grado de diversidad de conocimiento y perspectivas como resultado de los diferentes bagajes educacionales y trayectorias vitales (Talke et al. 2010). Así, las nuevas generaciones suelen mostrar un interés temprano en el negocio familiar, por lo que suelen tratar de dirigir su educación superior y el desarrollo de su experiencia fuera de la empresa familiar al fin último que será su participación en la Dirección de la misma (Kraiczky et al. 2014). Esta diversidad en los equipos directivos con diferentes generaciones favorece más la creatividad y la puesta en marcha de iniciativas emprendedoras, en comparación con equipos directivos en el que solo está representada una generación (Arregle et al. 2007). Unido a ello, Zahra et al. (2007) subrayan que la implicación de distintas generaciones también puede facilitar la modernización de objetivos y estrategias de la empresa, haciendo partícipes en la toma de decisiones estratégicas a directivos familiares con diferentes inquietudes y sensibilidades (Minichilli et al. 2010). Esta modernización de objetivos y estrategias ayudará al desarrollo de una cultura emprendedora en la empresa familiar.

Por otro lado, el nuevo conocimiento y la diversidad aportada por las nuevas generaciones puede resultar de especial relevancia a la hora de combinarlos con el conocimiento tácito de los procesos de la empresa y la información útil obtenida por las generaciones anteriores (Kellermanns et al. 2008). Esto es consecuencia de los estrechos lazos desarrollados con agentes externos a lo largo de los años (Litz y Kleysen 2001). Esta combinación de conocimientos y perspectivas puede dar pie, de manera más eficaz, a la puesta en marcha de iniciativas emprendedoras. Por el contrario, la falta de diversidad en términos de conocimientos, de experiencia (Talke et al. 2010) y de contactos con distintos agentes (Arregle et al. 2007), lleva a los equipos directivos compuestos por una sola generación a tener mayores dificultades a la hora de descubrir nuevas oportunidades y diseñar novedosas iniciativas (Murphy y Lambrechts 2015). Estos factores, junto con una mayor aversión al riesgo en los equipos directivos de una sola generación, pueden dificultar el diseño e implementación de diferentes procesos de innovación (Sciascia et al. 2013).

Por todo ello, y en vista de los beneficios surgidos de la involucración de diferentes generaciones en la Alta Dirección de la empresa familiar a la hora de desarrollar una proclividad hacia el emprendimiento, enunciamos la siguiente hipótesis:

H2: Un mayor número de generaciones de la familia implicadas en la Alta Dirección tiene un efecto positivo en la OE de las pymes familiares.

B. Implicación familiar en el Consejo de Administración y su efecto en la OE

Las funciones que desempeñan los Consejos de las empresas familiares son un tema de estudio candente en la literatura de la empresa familiar (Zattoni et al. 2015). Así, este interés por los Consejos ha sido especialmente sonoro en el caso de las pymes familiares, toda vez que el tamaño reducido de estas empresas hace que tengan una disponibilidad limitada de recursos financieros y humanos (Pissarides 1999), así como una experiencia limitada

en ámbitos de gestión (Forbes y Milliken 1999). En este sentido, el Consejo, valiéndose de la posición ventajosa de sus consejeros en cuanto a relaciones, puede facilitar el acceso a diferentes recursos críticos (Hillman y Dalziel 2003). Más en concreto, el Consejo de las empresas familiares no cotizadas, además de ayudar en labores de mediación entre los miembros de la familia y de inculcar disciplina entre los directivos, agrega valor a la empresa prestando asesoramiento general y técnico, estableciendo redes de contactos útiles, y participando en el desarrollo y control de la estrategia (Johannisson y Huse 2000). Todos estos ámbitos de contribución de los Consejos de las pymes familiares han llevado a los académicos a estudiar el efecto de diversas características de los mismos en el desempeño de la empresa (por ejemplo, Anderson y Reeb 2004; Voordeckers et al. 2007; Zattoni et al. 2015). Sin embargo, el considerable número de estos estudios contrasta con la poca proliferación de trabajos que hayan estudiado el efecto de dichas características en otros ámbitos más ligados a la estrategia (Bammens et al. 2008).

Una de los rasgos más importantes de la composición de los Consejos de las pymes familiares es la gran proporción de consejeros familiares, quienes tratan de proteger los intereses de la familia (Bammens et al. 2008). La mayoría de los consejeros familiares no han sido seleccionados por su conocimiento de la actividad de la empresa o de la industria, sino que ocupan estos puestos por su condición familiar y su influencia en la misma (Calabro et al. 2013). En este sentido, los consejeros externos son catalogados como esenciales de cara a aportar importantes competencias de gestión para tener éxito en procesos emprendedores (Majocchi y Strange 2012). Más en concreto, desde la perspectiva de recursos y capacidades, los consejeros externos aportan un mejor entendimiento de los nuevos mercados (Arosa et al. 2010), más competencias de gestión a la hora de coordinar e integrar operaciones habituales con otras más novedosas (Liang et al. 2007), mejores contactos basados en su propia reputación (Gray et al. 2016) y un mejor acceso a recursos externos de diversa índole (Zattoni et al. 2015), lo que facilitará el desarrollo de la OE en la empresa.

Por su lado, los consejeros familiares harán especial hincapié en la preservación del legado socioemocional (Bammens et al. 2011) y en la obtención de otros objetivos no financieros como el mantenimiento de la identidad del negocio y la perpetuación de la dinastía familiar (Gómez-Mejía et al. 2010). Estos objetivos reducirán de manera clara la proclividad del Consejo hacia el cambio y el riesgo (Gómez-Mejía et al. 2011), resintiéndose la OE de la pyme familiar. Además, una alta implicación de la familia en el Consejo en forma de una alta proporción de consejeros familiares, restará autonomía de decisión y acción a los consejeros no familiares, no pudiendo estos últimos contribuir de manera efectiva con todas sus capacidades (Majocchi y Strange 2012).

A tenor de lo anteriormente expuesto, concluimos que los Consejos con una mayor proporción de consejeros familiares tienen un efecto negativo en la OE de las pymes familiares. De manera formal:

H3: Una mayor proporción de consejeros familiares tiene un efecto negativo en la OE de las pymes familiares.

C. El efecto moderador del tamaño del equipo directivo y del Consejo

Además de la composición de los órganos de decisión de las pymes familiares, el tamaño de los mismos puede jugar un papel crucial a la hora de tomar decisiones estratégicas

(Knockaert et al. 2015). En el caso de la Alta Dirección, cuyo tamaño se mide en términos de número de directivos (Talke et al. 2010), Ucbasaran et al. (2003) señalan que el nivel global del capital humano del equipo está estrechamente ligado a la cantidad y a la calidad del capital humano de cada miembro del equipo, por lo que los equipos directivos más grandes podrán disponer de un mayor nivel de capital humano. Así, según la perspectiva de recursos y capacidades, los equipos directivos que gozan de un mayor capital humano tendrán mayor facilidad para dar respuesta a los cambios del entorno a través de iniciativas emprendedoras (Wright et al. 2007). Estas iniciativas emprendedoras se verán reforzadas por los conocimientos y las ideas novedosas provenientes de contactos externos a la empresa, siendo estas mayores en número y en calidad en el caso de los equipos directivos más grandes (Knockaert et al. 2015).

Según la hipótesis 1, una mayor proporción de directivos familiares tendrá un efecto negativo en la OE de la pyme familiar debido, en gran medida, a la falta de diversidad en términos de conocimiento, ideas y perspectivas de los directivos (Casillas et al. 2011). En este caso, esta falta de diversidad puede ser paliada por el hecho de que los equipos directivos sean más grandes, toda vez que estos equipos gozan de un capital humano más completo en términos de conocimiento, capacidades y contactos (Lohrke et al. 2015). Así, un mayor tamaño del equipo directivo minorará el efecto negativo que tiene una mayor proporción de directivos familiares en la OE de la pyme familiar. Por su parte, en la hipótesis 2 esperamos que un mayor número de generaciones de la familia implicadas en el equipo directivo tendrá un efecto positivo en la OE, debido a la mayor diversidad en cuanto a conocimiento y capacidades que tienen los equipos directivos multigeneracionales (Sciascia et al. 2013). En este caso, un tamaño mayor de los equipos directivos, que cuentan con un capital humano más rico en conocimiento y capacidades (Knockaert et al. 2015), será un factor potenciador de la diversidad de conocimientos y capacidades de los equipos directivos con más generaciones implicadas. En base a todo lo anterior, enunciaremos las dos siguientes hipótesis:

H4: Un mayor número de directivos ayuda a minorar el efecto negativo que una mayor proporción de directivos familiares tiene en la OE de la pyme familiar.

H5: Un mayor número de directivos ayuda a reforzar el efecto positivo que un mayor número de generaciones de la familia implicadas en la Alta Dirección tiene en la OE de la pyme familiar.

En el caso del Consejo, el tamaño del mismo se mide en términos de número de consejeros (Jaskiewicz y Klein 2007). En este sentido, un alto número de consejeros puede desembocar en un crecimiento de la burocracia y una sensación de menor responsabilidad entre los directivos (Romano et al. 2015). Más aún, los Consejos más grandes suelen sufrir dificultades de coordinación y comunicación entre sus consejeros, hecho que repercute en una pérdida de la efectividad a la hora de impulsar la OE en forma de nuevas ideas e iniciativas (Germain et al. 2014). Sin embargo, a pesar de estos riesgos a los que están sometidos los Consejos de gran tamaño, la teoría de dependencia de recursos (Pfeffer y Salancik 1978) señala que tener un mayor número de consejeros puede ayudar a establecer, a partir de los mismos, relaciones beneficiosas para la empresa con agentes externos a la misma, tales como proveedores, clientes e instituciones de diversa índole (Majocchi y Strange 2012). Este factor

se verá acrecentado en los casos en los que algunos de los consejeros también pertenezcan a otros Consejos, hecho que refuerza aún más la cantidad y la calidad de las relaciones que este consejero pueda aportar a la empresa (Vandebeek et al. 2016). Además, en comparación con los Consejos más pequeños, los Consejos con un alto número de consejeros tienen más probabilidades de gozar de un mayor número de ideas e iniciativas basadas en unos rangos de conocimiento y experiencia más amplios (Jaskiewicz y Klein 2007).

Según la hipótesis 3, una mayor proporción de consejeros familiares tiene un efecto negativo en la OE de las pymes familiares. Ello se debe a que, por un lado, los Consejos con mayoría de miembros familiares gozan de una menor variedad de conocimiento, ideas y capacidades (Calabro et al. 2013) y, por otro, de una mayor querencia por la preservación del legado socioemocional de la familia (Bammens et al. 2008). Estos dos factores pueden ser minorados por un tamaño mayor de los Consejos, al contar estos con una amplitud de conocimiento y capacidades mayor (Vandebeek et al. 2016), además de con más y mejores contactos con agentes externos (Johanisson y Huse 2000). Así, un mayor tamaño del Consejo minorará el efecto negativo que tiene una mayor proporción de consejeros familiares en la OE de la pyme familiar. En vista de todo ello, enunciarnos la siguiente hipótesis:

H6: Un mayor número de consejeros ayuda a minorar el efecto negativo que una mayor proporción de consejeros familiares tiene en la OE de la pyme familiar.

3. METODOLOGÍA

3.1. Muestra

Este estudio se centra en las pymes familiares españolas ubicadas en el País Vasco e incluidas en la base de datos SABI (Sistema Ibérico de Análisis de Balances) en junio de 2014. Para la muestra se eligieron los sectores químico, agroalimentario, eléctrico y del acero con el fin de, por un lado, controlar la heterogeneidad sectorial al ser todos sectores manufactureros y, por otro lado, mantener cierta diversidad que permita su extrapolación a otros sectores industriales. En cuanto a la definición de empresa familiar, no existe unanimidad sobre este aspecto en las principales revistas internacionales en el ámbito de la empresa familiar (Dawson y Mussolino 2014). Además, hay varios enfoques bien conocidos para definir las empresas familiares (Steiger et al. 2015), que incluyen el enfoque de componentes de participación (Chrisman et al. 2005), enfoque de esencia (Chua et al. 1999) y escala F-PEC (Astrachan et al. 2002; Klein et al. 2005), entre otros. Sin embargo, todos estos enfoques coinciden en la necesidad de la participación familiar en la propiedad, la gestión y el gobierno corporativo (Sciascia et al. 2014; De Massis et al. 2016). En nuestra investigación, elegimos el enfoque de los componentes de participación, que es común en la investigación empresarial familiar empírica (Steiger et al. 2015), ya que proporciona la facilidad para definir y medir negocios familiares (Basco 2013). Por lo tanto, nos centramos en los siguientes dos criterios ya establecidos para limitar el concepto de empresa familiar (Arosa et al. 2010): (1) propiedad, es decir, si una o más familias controlan la propiedad comercial; y (2) participación activa en su gestión. Consideramos el 50% como el capital mínimo para determinar que una familia tiene el control de la empresa (Voordeckers et al. 2007; Arosa et al. 2010). De acuerdo con estos criterios, examinamos en deta-

lle la estructura accionarial (porcentaje de acciones ordinarias) y la identidad tanto de la propiedad como de los miembros de la Alta Dirección (Martinez-Romero y Rojo-Ramirez 2015). Posteriormente, refinamos la muestra eliminando entradas sin direcciones de correo o aquellas con datos incongruentes, obteniendo una muestra final de 584 pymes familiares (dejando a un lado las micro-empresas).

En este trabajo, englobado en un estudio más amplio, se utilizó un cuestionario para obtener la información que no está disponible o que es difícil de conseguir en el caso de las empresas no cotizadas. Los cuestionarios fueron probados a través de entrevistas informales con directivos de empresas familiares para asegurarnos de que las preguntas eran claras y comprensibles. La recogida de datos se produjo a través de correos electrónicos a los Directores Generales, toda vez que estos están cualificados para comentar sobre temas de toda la organización ya que tienen una visión global de la estrategia de la empresa (Green et al. 2008).

Partiendo de la muestra de 584 pymes no cotizadas, se obtuvieron 91 respuestas (15,58%), una tasa de respuesta típica en esta materia (Brettel y Rottenberger 2013). En este punto realizamos una prueba para descartar cualquier sesgo de no respuesta mediante la comparación de las respuestas de los encuestados que respondieron pronto y las respuestas de los que respondieron tarde, verificando que no había ninguna diferencia estadísticamente significativa entre ellas (Armstrong y Overton 1977). Por otro lado, dado que este estudio se basa, en parte, en la información subjetiva proporcionada por una sola persona, el Director General, en un momento concreto del tiempo, procedimos a verificar la ausencia del sesgo de método común (Campbell y Fiske 1959). Por un lado, llevamos a cabo una estimación de este sesgo mediante la realización de la prueba de un solo factor de Harman (Harman 1967; Podsakoff y Organ 1986). En nuestro caso, la prueba de un solo factor de Harman reveló que el primer factor sólo representaba el 38,2% de la varianza total de la muestra, mientras que cuatro factores con valores propios superiores a 1,0 representaban el 55,4% de la varianza, no habiendo indicios del sesgo de método común (Kortmann et al. 2014).

Las principales características de la muestra se recogen en la Tabla 1.

Tabla 1

Descripción de la muestra

	Características	N=91	%
Tamaño de la empresa (empleados)	Entre 201-250 empleados	8	8.79
	Entre 151-200 empleados	13	14.29
	Entre 101-150 empleados	24	26.37
	Entre 51-100 empleados	27	29.67
	Entre 11-50 empleados	19	20.88
Antigüedad de la empresa (años)	Más de 40 años	15	16.48
	Entre 31 y 40 años	23	25.27
	Entre 21 y 30 años	30	32.96
	Entre 11 y 20 años	20	21.98
	Menos de 10 años	3	3.31

Industria	Eléctrica	22	24.18
	Acería	20	21.98
	Química	26	28.57
	Agroalimentaria	23	25.27

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Medición de variables

Las variables utilizadas en nuestro estudio han sido previamente testadas, validadas y utilizadas en estudios de revistas de reconocido prestigio (Jaskiewicz y Klein 2007; Talke et al. 2010; Kraicz y et al. 2014). Son los siguientes:

Orientación emprendedora. Medimos la OE de las empresas familiares mediante el constructo de segundo orden desarrollado por Covin y Slevin (1989), basado a su vez en el trabajo previo de Miller (1983) que ha evolucionado hasta su definición actual (e.g, Nordqvist et al. 2008; Cruz y Nordqvist 2012; Sciascia et al. 2013). Este constructo está compuesto por tres dimensiones, también considerados constructos de primer orden, conocidos como tendencia a la innovación, a la proactividad y a la asunción de riesgos, midiéndose cada una en base a tres elementos. OE ha sido entendido como un constructo reflectivo de segundo orden debido a que los cambios surgidos en el constructo latente de más alto rango, se reflejan en variaciones de los indicadores (Covin y Wales 2012; Arzuabiaga et al. 2017). En una escala Likert de 0-10, las puntuaciones altas en los 9 ítems de OE indican una OE alta, mientras que las puntuaciones más bajas indican una orientación más conservadora (Green et al. 2008). Su modelo de medida² refleja valores satisfactorios en términos de fiabilidad simple (Cronbach $\alpha = 0,84$), fiabilidad compuesta (Composite Reliability = 0,88), validez convergente y validez discriminante (AVE = 0,55).

Implicación de la familia en la Alta Dirección. La implicación de la familia en los puestos directivos se realizó en base a dos variables diferentes. Por un lado, se midió la proporción de miembros familiares en la puestos directivos, dividiendo el número de miembros de la familia que participan activamente en puestos directivos entre el número total de directivos en la empresa (Minichilli et al. 2010). Por otro lado, para medir la implicación generacional en los puestos directivos preguntamos a los encuestados por el número de generaciones que participaron activamente en la Alta Dirección (Zahra et al. 2007).

Implicación de la familia en el Consejo. La implicación de la familia en el Consejo se midió como la proporción de consejeros que son miembros de la familia, dividiendo el número de miembros de la familia que participan activamente en el Consejo entre el número total de consejeros (Bammens et al. 2008).

2 Las cargas y la significatividad de las tres dimensiones que componen la OE son las siguientes: ítem 1 innovación (carga=0,81; t=88,41), ítem 2 innovación (carga=0,88; t=143,52), ítem 3 innovación (carga=0,86; t=132,93), ítem 1 proactividad (carga=0,82; t=60,22) ítem 2 proactividad (carga=0,87; t=108,25), ítem 3 proactividad (carga=0,54; t=21,64), ítem 1 asunción de riesgos (carga=0,74; t=63,30), ítem 2 asunción de riesgos (carga=0,84; t=100,37) e ítem 3 asunción de riesgos (carga=0,87; t=158,97),

Tamaño de la Alta Dirección: El tamaño del equipo directivo se midió en términos de número total de directivos (Knockaert et al. 2015).

Tamaño del Consejo de Administración. El tamaño del Consejo se midió en términos de número total de consejeros (Jaskiewicz y Klein 2007).

Variables de control. Se incluyeron diferentes variables adicionales para asegurar una adecuada especificación del modelo y considerar posibles explicaciones alternativas para los resultados de nuestro estudio. Para ello, controlamos el tamaño de la empresa, medido por el número de empleados (Keats y Hitt 1988); la edad de la empresa, medido como el número de años desde la fundación (Stam y Elfring 2008) la variable industria (química, agroalimentaria, eléctrica y acería) (Veider y Matzler 2015) y la generación en control o a cargo de la empresa (Cruz y Nordqvist 2012).

4. TÉCNICA ESTADÍSTICA Y RESULTADOS

Para llevar a cabo este estudio nos decantamos por la técnica denominada *Partial Least Squares* (PLS) dado que se considera una técnica adecuada para obtener resultados fiables en los casos en los que el tamaño de la muestra esté entre las 50 y 100 observaciones (Peng y Lai 2012). Así, a diferencia de otras técnicas más clásicas como las regresiones, estas en sus distintas vertientes, el PLS confiere un nivel de robustez y fiabilidad más alto en muestras como la nuestra en la que no se alcanzan los 100 individuos. Además, la elección de la técnica estadística de las ecuaciones estructurales obedece también al hecho de que en nuestro modelo hay una variable latente (también denominado constructo). En este sentido, las SEM son más apropiadas para modelos teóricos en donde hay constructos latentes (Hair et al. 2012) ya que llevar a cabo un análisis de regresión lineal requiere de una simplificación del contenido de los constructos, perdiendo parte de la información de contenido de esas variables latentes (Gefen et al. 2011). Así, un análisis de regresión es apropiado para modelos con variables medibles directamente pero, de alguna forma, limita el contenido y el significado de las variables latentes (Azim 2012). Todo ello hace que el uso del PLS se ajuste mejor a las características de este estudio que la técnica de las regresiones.

La significatividad de las relaciones de nuestro modelo se estimó mediante la técnica de bootstrapping (Hair et al. 2012). Utilizando el software SmartPLS 2.0 (Ringle et al. 2005), construimos el mismo número de observaciones que la muestra original en cada una de las 5.000 muestras de bootstrap y permitimos cambios de signos individuales en cada procedimiento (Hair et al. 2012). En la tabla 2 se recogen las correlaciones entre las variables. Para las pruebas de hipótesis, se evaluó el signo y la magnitud de los coeficientes de las relaciones del modelo para posteriormente obtener los valores de significatividad (valores t) mediante la aplicación de bootstrapping no paramétrico (Chin 1998). La Tabla 3 resume los coeficientes y los valores t de las relaciones del modelo.

Tabla 2
Estadística descriptiva y correlaciones entre variables

	Promedio	DE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Acería	-	-	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Agroa.	-	-	-0,39	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cons. Fam.	0,75	0,24	0,04	-0,09	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tamaño Cons.	4,54	2,24	0,07	0,05	-0,06	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OE	6,23	1,77	0,13	0,11	-0,36	0,15	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Eléctrica	-	-	-0,23	-0,16	-0,01	-0,13	-0,00	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Direc. Fam.	0,42	0,37	-0,08	-0,16	0,20	-0,08	-0,35	0,02	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Gener. impli.	1,45	0,52	0,01	0,04	-0,27	-0,05	0,31	0,17	0,12	1	0	0	0	0	0	0	0
Innovac.	6,56	2,87	0,05	0,12	-0,55	0,03	0,56	0,01	-0,48	0,34	1	0	0	0	0	0	0
Tamaño	113	52,77	0,15	-0,20	-0,03	0,00	0,11	0,19	-0,06	0,02	0,12	1	0	0	0	0	0
Antigüe.	30	13,42	-0,08	0,08	0,05	-0,05	-0,07	-0,11	0,03	0,04	-0,01	-0,17	1	0	0	0	0
Proactiv.	6,63	2,39	0,24	-0,02	-0,38	-0,15	0,51	-0,05	-0,24	0,34	0,56	0,15	-0,12	1	0	0	0
Química	-	-	-0,40	-0,29	-0,03	0,24	0,02	-0,17	0,11	0,02	0,00	0,03	0,00	-0,01	1	0	0
Asun. Riesgos	5,49	2,92	0,05	0,14	-0,50	-0,06	0,60	0,02	-0,39	0,43	0,48	0,02	-0,06	0,49	0,07	1	0
Tamaño Direct.	3,98	1,77	0,01	0,23	-0,47	0,12	0,49	0,02	-0,37	0,49	0,57	0,06	-0,02	0,48	-0,07	0,45	1

Nota: Agroa. = Agroalimentaria; Cons. Fam. = Proporción de consejeros familiares; Tamaño Cons. = Tamaño del consejo; OE = orientación emprendedora; Direc. Fam. = Proporción de directivos familiares; Gener. Impli. = Generaciones implicadas en el equipo directivo; Innovac. = tendencia a la innovación; Antigüe. = años desde la fundación de la empresa; Proactiv. = tendencia a la proactividad; Asun. Riesgos = asunción de riesgos; Tamaño Direct. = tamaño del equipo directivo. DE = desviación estándar. Debajo de la diagonal se exponen las correlaciones entre las variables del modelo.

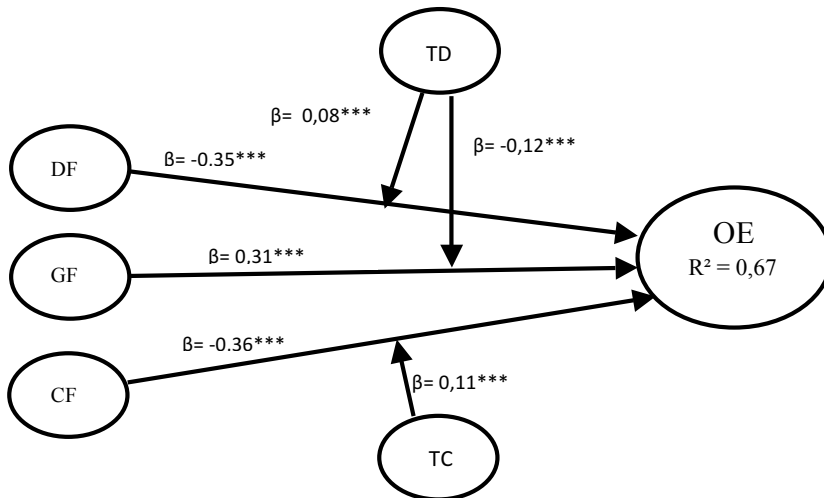
Fuente: Elaboración propia.

Los resultados indican que una mayor proporción de directivos familiares, de acuerdo con nuestras expectativas, tiene una relación significativamente negativa con la OE ($\beta = -0,35$, $t = 43,28$; $R^2 = 0,67$). Por lo tanto, aceptamos la hipótesis 1. En lo que respecta a la hipótesis 2, en la que se establecía una relación positiva entre el número de generaciones en la Alta Dirección y la OE, es aceptada ($\beta = 0,31$, $t = 33,67$; $R^2 = 0,67$). Por su parte, la hipótesis 3, en la que se establecía que una mayor proporción de consejeros familiares tenía una influencia negativa sobre la OE, es aceptada ($\beta = -0,36$, $t = 29,81$; $R^2 = 0,67$). En cuanto a la hipótesis 4, en la que se establecía que el tamaño del equipo directivo ayudaría a minorar el efecto negativo que la proporción de familiares en el equipo directivo tiene sobre la OE, se rechaza al ser el efecto contrario a lo esperado ($\beta = 0,08$, $t = 5,29$; $R^2 = 0,68$). La hipótesis 5, proponía un efecto positivo del tamaño de la empresa en la relación entre el número de generaciones implicadas en la gestión y la OE. A este respecto, los resultados nos llevan a rechazar esta hipótesis ($\beta = -0,12$, $t = 16,57$, $R^2 = 0,68$). Por último, la hipótesis 6, la cual establecía que el tamaño del Consejo ayuda a minorar el efecto negativo que la implicación familiar en el Consejo tiene en la OE, es rechazada al ser los resultados contrarios a lo esperado ($\beta = 0,11$, $t = 12,65$; $R^2 = 0,68$).

En cuanto a las variables de control, cabe señalar que mientras el tamaño de la empresa tiene una influencia significativamente positiva en la OE ($\beta = 0,09$, $t = 7,34$), la edad parece tener una influencia significativamente negativa en la misma ($\beta = -0,11$, $t = 14,23$). Por su parte, las variables de control industria y la generación en control no afectan significativamente a la OE en nuestra muestra.

Gráfico 2

Resultados de las hipótesis



DF: Proporción de directivos familiares; GF: Número de generaciones en el equipo directivo; CF: Proporción de consejeros familiares; TD: tamaño del equipo directivo; TC: tamaño del Consejo; OE: Orientación emprendedora. *** $p < 0,001$.

Fuente: Elaboración propia.

5. DISCUSIÓN

5.1. Discusión e implicaciones de los resultados

El presente trabajo ha profundizado en el análisis de los factores que influyen en la OE de una pyme familiar, explorando para ello los efectos directos de la implicación familiar en el equipo directivo y en el Consejo, así como el efecto moderador del tamaño de estos dos órganos de decisión en las relaciones anteriormente citadas. Basándonos en una muestra de 91 pymes familiares españolas y tras haber contrastado las hipótesis planteadas, exponemos las conclusiones que de ellas se derivan.

En primer lugar, los resultados obtenidos en este estudio permiten confirmar el efecto negativo que una mayor proporción de directivos y consejeros familiares tiene a la hora de desarrollar la OE de las pymes familiares, mientras que, por el contrario, resalta lo beneficioso de contar con un mayor número de generaciones implicadas en la Alta Dirección para reforzar dicha OE. Estos resultados subrayan la importancia de tener equipos diversos, toda vez que estos gozan de un mayor elenco de conocimientos, capacidades, ideas y perspectivas (Talke et al. 2010; Veider y Matzler 2015) que facilitan la puesta en marcha iniciativas emprendedoras en el seno de la empresa. Por otro lado, estos resultados también están en línea con la idea de que un excesivo cuidado a la hora de preservar el legado socioemocional de la empresa, muy acusado en equipos directivos con mayoría de directivos familiares perteneciente a una misma generación, aumenta la aversión al riesgo de los equipos directivos (Gómez-Mejía et al. 2010), hecho que dificulta sobremanera la puesta en marcha de iniciativas emprendedoras (Schepers et al. 2014).

Finalmente, a través de nuestro estudio queda patente también que un mayor número de decisores en el equipo directivo y en el Consejo, a la sazón un mayor tamaño de estos dos órganos de decisión, acentúa el efecto negativo que tienen en la OE un alto nivel de implicación familiar en el Consejo y en la Alta Dirección. Así, aunque en los órganos de decisión que cuentan con un mayor número de decisores tenderán a gozar de una mayor variedad de conocimientos, capacidades, ideas y contactos (Knockaert et al. 2015), pudiendo erigirse ello en contrapeso de la falta de diversidad auspiciada por una alta proporción de miembros familiares en el Consejo y en el equipo directivo, un equipo más numeroso puede dificultar el aprovechamiento de los beneficios que en términos de diversidad y creatividad tiene un mayor número de miembros no familiares en el Consejo y en la Alta Dirección así como de número de generaciones en esta última. Ello puede deberse al excesivo número de debates estratégicos surgidos como consecuencia de un grado de diversidad alto (De Clercq y Belausteguigoitia 2015) y potenciado por el alto número de decisores, que dificultan la concreción de las ideas emprendedoras y disminuyen, en consecuencia, la OE de la pyme familiar. Además, este estudio también arroja luz sobre la importancia que el tamaño de la empresa tiene a la hora de desarrollar una orientación emprendedora en las pymes familiares. Así, los resultados sugieren que las empresas más grandes tienen una mayor proclividad hacia la OE, hecho que vendría a reforzar la idea de que las empresas con más recursos tienen mayores posibilidades de poner en marcha nuevas iniciativas (Wiklund y Shepherd 2005). Por su parte, nuestros resultados corroboran también la idea de que las empresas con mayor antigüedad tienen una menor proclividad hacia el desarrollo de iniciativas emprendedoras, dejando a las claras que la OE de las empresas, también la de las pymes familiares, suele ir disminuyendo con el paso del tiempo (Anderson y Eshima 2013).

Con todo, de este estudio pueden derivarse diversas implicaciones prácticas para la gestión. Por un lado, las pymes familiares deben de cuidar mucho la composición de sus órganos de decisión, incluyendo en las mismas profesionales con distintos bagajes en términos de conocimientos, capacidades, expertise y contactos. Ello va unido también con la ruptura de la tendencia habitual de estas empresas de incluir en sus equipos a una mayoría de miembros familiares por el mero hecho de serlo. En este sentido, el cambio en el tipo de composición de estos órganos se puede encuadrar dentro de un proceso más amplio de profesionalización de la pyme familiar, sin lugar a dudas uno de los mayores retos a los que se enfrentan este tipo de empresas (Kraiczky et al. 2014). Por otro lado, los dueños de las pymes también han de ser conscientes de lo poco recomendable que resulta la implementación de órganos de decisión amplios con el fin de fomentar debates constructivos en estos órganos que den lugar a más y mejores iniciativas emprendedoras. Por ello, los responsables de la implementación de órganos de decisión en la empresa familiar deberán de elegir bien que personas intervendrán en el equipo directivo y en el Consejo, ya que no hay sitio para todas ellas.

5.2. Limitaciones y futuras líneas de investigación

El presente estudio cuenta con algunas limitaciones que han de ser tenidas en cuenta a la hora de valorar las conclusiones anteriormente expuestas. En primer lugar, los resultados del estudio se basan en las respuestas ofrecidas en un momento concreto del tiempo por un único entrevistado, el Director General, por lo que hemos inferido el comportamiento de la organización desde la opinión de una única persona (Simon and Shrader 2012). Así, la limitación que supone la naturaleza *cross-sectional* y subjetivo de los datos abre la vía a futuras investigaciones sobre este tema que se basen en encuestas realizadas a más personas en distintos momento del tiempo. En segundo lugar, nuestro estudio está basado en los datos de pymes familiares de España. Aunque no esperamos grandes cambios con respecto a otros países occidentales, las diferencias culturales entre países pueden influir en la OE de las organizaciones (Miller et al. 2011). Por ello, invitamos a otros investigadores a replicar el presente estudio en otros países con el fin de analizar si es posible generalizar nuestras conclusiones. En tercer lugar, en este estudio solo se ha analizado la influencia de la implicación familiar en la Alta Dirección y en el Consejo en la OE de las pymes familiares, así como el efecto del tamaño en las mismas. Sin embargo, hay otras variables que también pueden ejercer una influencia significativa en la OE de las pymes familiares, tales como la antigüedad en el cargo de los directivos y consejeros (Carnes y Ireland 2013), la condición familiar o no del Director General (Minichilli et al. 2010), el nivel de estudios de los directivos y consejeros (Talke et al. 2010; Zattoni et al. 2015) y el nivel de implicación estratégica de estos últimos (Machold et al. 2011). En cuarto lugar, otra de las limitaciones a destacar sería la no diferenciación entre consejeros independientes y afiliados, cuya contribución estratégica puede diferir de manera significativa en términos de diversidad (Samara y Berbegal-Mirabent 2017). En este sentido, en futuros trabajos sería interesante medir el efecto, de manera separada, que estos dos tipos de consejeros pueden tener sobre la OE de la empresa. Por último, aunque nuestros resultados señalan que el Consejo de Administración, a través de la implicación familiar en el mismo, tiene consecuencias relevantes sobre la OE de las empresas familiares (por ejemplo, Zahra 1996; Corbetta y Salvato 2004;

Eddleston et al. 2012), su papel en las pymes familiares puede variar mucho, oscilando de una mera función simbólica a una gama de actividades creadoras de valor tales como la toma de decisiones estratégicas y el acceso a recursos valiosos (McNulty y Pettigrew 1999). Por ello, ante este papel tan variable del Consejo, señalamos como limitación la no medición de la implicación real de este órgano en los diferentes aspectos estratégicos de la empresa, pudiendo oscilar esta de manera significativa. Así, la medición de la implicación real del Consejo en aspectos estratégicos de las pymes surge como una interesante línea de investigación para futuros estudios en este campo.

6. CONCLUSIONES

En un entorno dinámico y globalizado, la OE se antoja como un factor imprescindible para la supervivencia de las empresas (Van Doorn et al. 2013). En las pymes familiares, no obstante, la OE se ve notablemente afectada por la influencia familiar en los órganos de decisión (Pearson et al. 2014): la Alta Dirección y el Consejo. Partiendo de una muestra de 91 pymes familiares vascas, este estudio muestra el efecto negativo que sobre la OE tienen la proporción de directivos familiares así como la proporción de consejeros familiares. Sin embargo, la concurrencia de distintas generaciones en el equipo directivo se observa como un factor positivo de cara a desarrollar la OE de la organización. Por su parte, un mayor tamaño del equipo directivo acentúa la relación directa negativa entre la implicación familiar de la alta dirección y la OE, al tiempo que minorra el efecto positivo que la concurrencia de varias generaciones en la Alta Dirección tiene sobre la OE. Por último, el tamaño del Consejo acentúa el efecto negativo que la implicación familiar del Consejo tiene en la OE. Estos hallazgos sugieren la necesidad de limitar la implicación familiar en estos dos órganos de decisión para establecer una OE significativa en la empresa, subrayando la importancia que tiene en la misma el tamaño de dichos órganos de decisión.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, B.S. y Eshima, Y., 2013. The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs. *Journal of Business Venturing*, 28(3), 413-429.
- Anderson, R.C. y Reeb, D.M., 2004. Board composition: Balancing family influence in S&P 500 firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 209-237.
- Armstrong, J.S. y Overton, T.S., 1977. Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402.
- Arosa, B., Iturralde, T. y Maseda, A., 2010. Ownership structure and firm performance in non-listed firms: Evidence from Spain. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 88-96.
- Arregle, J.L., Hitt, M.A., Sirmon, D.G. y Very, P., 2007. The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73-95.

- Astrachan, J.H., Klein, S.B., y Smyrnios, K.X. 2002. The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem1. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Azim, M.I., 2012. Corporate governance mechanisms and their impact on company performance: A structural equation model analysis. *Australian Journal of Management*, 37(3), 481-505.
- Bammens, Y., Voordeckers, W. y Van Gils, A., 2008. Boards of directors in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, 31(2), 163-180.
- Bammens, Y., Voordeckers, W., y Van Gils, A., 2011. Boards of directors in family businesses: A literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 134-152.
- Basco, R., 2013. The family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 42-66.
- Boling, J. R., Pieper, T. M. y Covin, J. G., 2015. CEO tenure and entrepreneurial orientation within family and nonfamily firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(4), 891-913.
- Brettel, M. y Rottenberger, J.D., 2013. Examining the Link between Entrepreneurial Orientation and Learning Processes in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 51(4), 471-490.
- Calabrò, A., Torchia, M., Pukall, T. y Mussolino, D., 2013. The influence of ownership structure and board strategic involvement on international sales: The moderating effect of family involvement. *International Business Review*, 22(3), 509-523.
- Campbell, D.T. y Fiske, D.W., 1959. Convergent and discriminant validation by the multi-trait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56(2), 81.
- Cardona, R.A, Martins, I. y Velásquez H., 2017. Orientación emprendedora, evaluación y gestión de proyectos e impactos en el emprendimiento corporativo: De la intención a la acción. *Cuadernos de Gestión*, vol.2, 37-60. DOI: 10.5295/cdg.140511rc
- Carnes, C.M. y Ireland, R.D., 2013. Familiness and innovation: Resource bundling as the missing link. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1399-1419.
- Casillas, J.C. y Moreno, A.M., 2010. The relationship between entrepreneurial orientation and growth: The moderating role of family involvement. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(3-4), 265-291.
- Casillas, J.C., Moreno, A.M. y Barbero, J.L., 2011. Entrepreneurial orientation of family firms: Family and environmental dimensions. *Journal of Family Business Strategy*, 2(2), 90-100.
- Chin, W.W., 1998. The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. y Sharma, P., 2005. Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-576.
- Chua, J. H., Chrisman, J.J., y Sharma, P. 1999. Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Collin, S.O.Y. y Ahlberg, J., 2012. Blood in the boardroom: Family relationships influencing the functions of the board. *Journal of Family Business Strategy*, 3(4), 207-219.

- Corbetta, G., y Salvato, C. A., 2004. The board of directors in family firms: one size fits all?. *Family Business Review*, 17(2), 119-134.
- Covin, J.G. y Slevin, D.P., 1989. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J.G. y Slevin, D.P., 1991. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.
- Covin, J.G. y Wales, W.J., 2012. The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677-702.
- Cruz, C. y Nordqvist, M., 2012. Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 33-49.
- Dawson, A., y Mussolino, D., 2014. Exploring what makes family firms different: Discrete or overlapping constructs in the literature?. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 169-183.
- De Clercq, D. y Belausteguigoitia, I., 2015. Intergenerational strategy involvement and family firms' innovation pursuits: The critical roles of conflict management and social capital. *Journal of Family Business Strategy*, 6(3), 178-189.
- De Clercq, D., Dimov, D. y Thongpapanl, N.T., 2010. The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 87-103.
- De Massis, A., Di Minin, A. y Frattini, F., 2015a. Family-Driven Innovation. *California Management Review*, 58(1), 5-19.
- De Massis, A., Frattini, F., Pizzurno, E. y Cassia, L., 2015b. Product innovation in family versus nonfamily firms: An exploratory analysis. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 1-36.
- De Massis, A., Kotlar, J., Frattini, F., Chrisman, J.J., y Nordqvist, M. 2016. Family governance at work: Organizing for new product development in family SMEs. *Family Business Review*, 29(2), 189-213.
- Eddleston, K.A., Kellermanns, F.W. y Sarathy, R., 2008. Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance. *Journal of Management Studies*, 45(1), 26-50.
- Eddleston, K.A., Kellermanns, F.W. y Zellweger, T.M., 2012. Exploring the entrepreneurial behavior of family firms: does the stewardship perspective explain differences?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 347-367.
- Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L. y Brettel, M., 2015. Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors. *Journal of Management*, 41(4), 1069-1097.
- Forbes, D.P. y Milliken, F.J., 1999. Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review*, 24(3), 489-505.
- Gefen, D., Straub, D. W., y Rigdon, E. E., 2011. An update and extension to SEM guidelines for administrative and social science research. *Management Information Systems Quarterly*, 35(2), iii-xiv.
- Germain, L., Galy, N. y Lee, W., 2014. Corporate governance reform in Malaysia: Board size, independence and monitoring. *Journal of Economics and Business*, 75, 126-162.

- Gomez-Mejía, L.R., Cruz, C., Berrone, P. y De Castro, J., 2011. The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.
- Gomez-Mejía, L.R., Makri M. y Kintana M.L., 2010. Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 223-252.
- Gray S., Harymawan I. y Nowland J., 2016. Political and government connections on corporate boards in Australia: Good for business?. *Australian Journal of Management* 41(1), 3-26.
- Green, K.M., Covin, J.G. y Slevin, D.P., 2008. Exploring the relationship between strategic reactivity and entrepreneurial orientation: The role of structure–style fit. *Journal of Business Venturing*, 23(3), 356-383.
- Habbershon, T. G., y Williams, M. L., 1999. A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
- Hair, J.F., Sarstedt, M., Ringle, C.M. y Mena, J.A., 2012. An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414-433.
- Harman, H.H., 1967. *Modern factor analysis*. Chicago: University of Chicago.
- Heavey, C., y Simsek, Z., 2013. Top management compositional effects on corporate entrepreneurship: The moderating role of perceived technological uncertainty. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 837-855.
- Hillman, A.J. y Dalziel, T., 2003. Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383-396.
- Hughes, M. y Morgan, R.E., 2007. Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651-661.
- Huse, M., 2000. Boards of directors in SMEs: A review and research agenda. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(4), 271-290.
- Jaskiewicz, P. y Klein, S., 2007. The impact of goal alignment on board composition and board size in family businesses. *Journal of Business Research*, 60(10), 1080-1089.
- Johannisson, B. y Huse, M., 2000. Recruiting outside board members in the small family business: An ideological challenge. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(4), 353-378.
- Keats, B.W. y Hitt, M.A., 1988. A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics, and performance. *Academy of Management Journal*, 31(3), 570-598.
- Kellermanns, F.W., Eddleston, K.A., Barnett, T. y Pearson, A., 2008. An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review*, 21(1), 1-14.
- Kim, B., Burns, M.L. y Prescott, J.E., 2009. The strategic role of the board: The impact of board structure on top management team strategic action capability. *Corporate Governance: An International Review*, 17(6), 728-743.
- Klein, P., Shapiro, D., y Young, J., 2005. Corporate governance, family ownership and firm value: the Canadian evidence. *Corporate Governance: An International Review*, 13(6), 769-784.

- Knockaert, M., Bjornali, E.S. y Erikson, T., 2015. Joining forces: Top management team and board chair characteristics as antecedents of board service involvement. *Journal of Business Venturing*, 30(3), 420-435.
- Kollmann, T. y Stöckmann, C., 2014. Filling the entrepreneurial orientation–performance gap: The mediating effects of exploratory and exploitative innovations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 1001-1026.
- Kortmann, S., Gelhard, C., Zimmermann, C. y Piller, F.T., 2014. Linking strategic flexibility and operational efficiency: The mediating role of ambidextrous operational capabilities. *Journal of Operations Management*, 32(7), 475-490.
- Kraczy, N.D., Hack, A. y Kellermanns, F.W., 2014. New product portfolio performance in family firms. *Journal of Business Research*, 67(6), 1065-1073.
- Le Breton-Miller, L. y Miller, D., 2006. Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 731-746.
- Liang, H., Saraf, N., Hu, Q. y Xue, Y., 2007. Assimilation of enterprise systems: the effect of institutional pressures and the mediating role of top management. *MIS Quarterly*, 31(1), 59-87.
- Lindow, C.M., Stubner, S. y Wulf, T., 2010. Strategic fit within family firms: The role of family influence and the effect on performance. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 167-178.
- Ling, Y. y Kellermanns, F.W., 2010. The effects of family firm specific sources of TMT diversity: The moderating role of information exchange frequency. *Journal of Management Studies*, 47(2), 322-344.
- Litz, R.A. y Kleysen, R.F., 2001. Your old men shall dream dreams, your young men shall see visions: Toward a theory of family firm innovation with help from the Brubeck family. *Family Business Review*, 14(4), 335-352.
- Lohrke, F.T., Franklin, G.M. y Kothari, V.B., 2015. Top management international orientation and small business exporting performance: The moderating roles of export market & industry factors. *Journal of Small Business Strategy*, 10(1), 13-24.
- Lumpkin, G.T., Martin, W. y Vaughn, M., 2008. Family orientation: individual-level influences on family firm outcomes. *Family Business Review*, 21(2), 127-138
- Machold, S., Huse, M., Minichilli, A. y Nordqvist, M., 2011. Board leadership and strategy involvement in small firms: A team production approach. *Corporate Governance: An International Review*, 19(4), 368-383.
- Majocchi A. y Strange R., 2012. International Diversification. *Management International Review*, 52 (6), 879-900.
- Martínez-Romero, M.J. y Ramírez, A.A.R., 2015. Socioemotional wealth's implications in the calculus of the minimum rate of return required by family businesses' owners. *Review of Managerial Science*, 11(1), 95-118.
- Martins, I. y Rialp, A., 2013. Entrepreneurial orientation, environmental hostility and SME profitability: a contingency approach. *Cuadernos de Gestión*, 13(2), 67-88.
- Mazzola, P., Sciascia, S. y Kellermanns, F.W., 2013. Non-linear effects of family sources of power on performance. *Journal of Business Research*, 66(4), 568-574.
- McCarthy S, Oliver, B. y Verreynne M.L., 2017. Bank financing and credit rationing of Australian SMEs. *Australian Journal of Management*, 42(1), 58-85.

- McNulty, T., y Pettigrew, A., 1999. Strategists on the board. *Organization Studies*, 20(1), 47-74.
- Miller, D., 1983. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D., 2011. Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 873-894.
- Minichilli, A., Corbetta, G. y MacMillan, I.C., 2010. Top management teams in family-controlled companies: 'familiness', 'faultlines', and their impact on financial performance. *Journal of Management Studies*, 47(2), 205-222.
- Murphy, L. y Lambrechts, F., 2015. Investigating the actual career decisions of the next generation: The impact of family business involvement. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 33-44.
- Mustakallio, M., Autio, E. y Zahra, S.A., 2002. Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family Business Review*, 15(3), 205-222.
- Nordqvist, M., Habbershon, T.G. y Melin, L., 2008. Transgenerational entrepreneurship: exploring entrepreneurial orientation in family firms. *Entrepreneurship, Sustainable Growth and Performance: Frontiers in European Entrepreneurship Research*, 93-107.
- Pearson, A.W., Holt, D.T. y Carr, J.C., 2014. Scales in family business studies. Sage handbook of family business. London, England: Sage.
- Peng, D.X., y Lai, F., 2012. Using partial least squares in operations management research: A practical guideline and summary of past research. *Journal of Operations Management*, 30(6), 467-480.
- Pfeffer, J. y Salancik, G.R., 1978. The external control of organisations. New York, 175. Harper & Row
- Pissarides, F., 1999. Is lack of funds the main obstacle to growth? EBRD's experience with small-and medium-sized businesses in Central and Eastern Europe. *Journal of Business Venturing*, 14(5), 519-539.
- Podsakoff, P.M. y Organ, D.W., 1986. Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T. y Frese, M., 2009. Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- Ringle, C. M., Wende, S. y Will, S., 2005. SmartPLS 2.0 (M3) Beta, Hamburg 2005.
- Romano, G., Guerrini, A. y Campedelli, B., 2015. The new Italian water tariff method: A launching point for novel infrastructures or a backwards step?. *Utilities Policy*, 34, 45-53.
- Samara, G., y Berbegal-Mirabent, J., 2017. Independent directors and family firm performance: does one size fit all?. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-24.
- Schepers, J., Voordeckers, W., Steijvers, T. y Laveren, E., 2014. The entrepreneurial orientation-performance relationship in private family firms: the moderating role of socioemotional wealth. *Small Business Economics*, 43(1), 39-55.

- Sciascia, S., Mazzola, P. y Chirico, F., 2013. Generational involvement in the top management team of family firms: Exploring nonlinear effects on entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(1), 69-85.
- Sciascia, S., Mazzola, P. y Kellermanns, F.W., 2014. Family management and profitability in private family-owned firms: Introducing generational stage and the socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 131-137.
- Shu, C., Page, A.L., Gao, S. y Jiang, X., 2012. Managerial ties and firm innovation: is knowledge creation a missing link?. *Journal of Product Innovation Management*, 29(1), 125-143.
- Simon, M. y Shrader, R.C., 2012. Entrepreneurial actions and optimistic overconfidence: the role of motivated reasoning in new product introductions. *Journal of Business Venturing* 27(3), 291-309.
- Stam, W. y Elfring, T., 2008. Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra-and extraindustry social capital. *Academy of Management Journal*, 51(1), 97-111.
- Steiger, T., Duller, C., y Hiebl, M.R., 2015. No consensus in sight: an analysis of ten years of family business definitions in empirical research studies. *Journal of Enterprising Culture*, 23(01), 25-62.
- Talke, K., Salomo, S. y Rost, K., 2010. How top management team diversity affects innovativeness and performance via the strategic choice to focus on innovation fields. *Research Policy*, 39(7), 907-918.
- Uhlaner, L., Wright, M., y Huse, M., 2007. Private firms and corporate governance: An integrated economic and management perspective. *Small Business Economics*, 29(3), 225-241.
- Van Doorn, S., Jansen, J.J., Van den Bosch, F.A. y Volberda, H.W., 2013. Entrepreneurial orientation and firm performance: Drawing attention to the senior team. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 821-836.
- Vandebeek, A., Voordeckers, W., Lambrechts, F. y Huybrechts, J., 2016. Board role performance and faultlines in family firms: the moderating role of formal board evaluation. *Journal of Family Business Strategy*, 7(4), 249-259.
- Veider, V. y Matzler, K., 2015. The ability and willingness of family-controlled firms to arrive at organizational ambidexterity. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2), 105-116.
- Voordeckers, W., Van Gils, A. y Van den Heuvel, J., 2007. Board Composition in Small and Medium-Sized Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 45(1), 137-156.
- Westhead, P., Howorth, C. y Cowling, M., 2002. Ownership and management issues in first generation and multi-generation family firms. *Entrepreneurship and Regional Development* 14(3), 247-269.
- Wiklund, J., y Shepherd, D., 2005. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- Wright, M., Hmieleski, K., Siegel, D. y Ensley, M., 2007. The role of human capital in technological entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory Practice*, 31 (6), 791-806.
- Zahra, S.A., 1996. Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713-1735.

- Zahra, S.A., 2005. Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18(1), 23-40.
- Zahra, S.A., Neubaum, D.O. y Larrañeta, B., 2007. Knowledge sharing and technological capabilities: The moderating role of family involvement. *Journal of Business Research*, 60(10), 1070-1079.
- Zattoni, A., Gnan, L. y Huse, M., 2015. Does family involvement influence firm performance? Exploring the mediating effects of board processes and tasks. *Journal of Management*, 41(4), 1214-1243.

