

KAPITAL SOZIALAREN GARRANTZIA FAMILIA ENPRESETAN¹ THE IMPORTANCE OF SOCIAL CAPITAL IN FAMILY FIRMS

VALERIANO SANCHEZ-FAMOSO

Finantza Ekonomia I Saila
Euskal Herriko Unibertsitatea UPV/EHU
valeriano.sanchezfamoso@ehu.eus

TXOMIN ITURRALDE

Finantza Ekonomia II Saila
Euskal Herriko Unibertsitatea UPV/EHU
txomin.iturralde@ehu.eus

AMAIA MASEDA

Finantza Ekonomia I Saila
Euskal Herriko Unibertsitatea UPV/EHU
amaia.maseda@ehu.eus

Recibido: 03/03/2015

Aceptado: 14/05/2015

ABSTRACT

Based on a social capital approach and using a sample of 172 Spanish non-listed family firms, including two respondents with managerial functions per firm and amounting to 344 questionnaires in total, we test the effects of family and non-family social capital on firm performance. We also contend that family social capital serves as a mediator between non-family social capital and firm performance. Results from a structural equation model indicate that both forms of social capital are key tools in family firm performance. In addition, our results extend the understanding of social capital beyond family firms in a context where organisations are characterised by the presence of a dominant social group.

Keywords: Family firm, Family social capital, Non-family social capital, Performance

JEL Codes: M12: Personnel Management. L25: Firm Performance

LABURPENA

Kapital sozialaren ikuspegian oinarriturik eta kotizatu gabeko 172 familia-entresa espainiarren lagin bat erabiliz, barne hartuz enpresan kudeaketa-funtzioak

¹ Egileek eskerrak ematen dizkiote UPV/EHUko Familia Enpresaren Katedrari diru-laguntzarengatik (DFB/BFA eta Europako Gizarte Funtsa). Ikerketa honek UPV/EHUren diru-laguntza jaso du (UPV/EHU 14/52 proiektua).

betetzen dituzten pertsona elkarrizketatu bi eta guztira 344 galdetegi izanik, uste dugu kapital sozial familiarak bitartekari gisa balio duela kapital sozial ez-familiarren eta enpresaren jardueraren artean. Gainera, gure emaitzek kapital sozialaren ulermena familia-enpresatik haratago hedatzen dute, erakundeek talde sozial nagusi baten presentzia ezaugarritzat duten testuinguru batean.

Gako-hitzak: Familia-enpresa, Kapital sozial familiarra, Kapital sozial ez-familiarra, Errendimendua

JEL Kodeak: M12: Personnel Management. L25: Firm Performance

1. SARRERA

Kapital sozialaren (KS) kontzeptuak historia luzea du (Sabatini, 2007); KSaren ikerketa hainbat diziplinatan zehar egin izan da, hala nola ekonomia, zientzia politikoa edota soziologia. Antolakuntzarako literaturan, geroz eta garrantzia handiagoa ematen ari zaio KSari (adib. Adler eta Kwon, 2002; Tsai eta Ghoshal, 1998). Bestalde, KSaren kontzeptua beste arlo batzuetara ere hedatu da, esaterako, estrategiaren ikerteta (Sirmon eta Hitt, 2003), ekintzailtza (Bojica, Ruiz-Arroyo eta Fuentes-Fuentes, 2012; Carr, Cole, Kirk-Ring eta Blettner, 2011; Casson eta Giusta, 2007), eta familia-negozioak (Arregle, Hitt, Sirmon eta Very, 2007; Pearson, Carr eta Shaw, 2008; Salvato eta Melin, 2008). KSaren teoria premisa batean oinarritu zen: sareak bere partaideei balioa eransten die, hauei sarean integratutako giza baliabideetarako sarbidea eskainiz (Seibert, Kreimer eta Linden, 2001). Ikerketa hau Nahapiet eta Ghoshal-ek (1998, 243. orr.) KSari buruz emandako definizioan dago oinarrituta; definizio horren arabera, KSa “unitate indibidual edo sozial batek duen harreman-saretik eratorritako, bertan txertatutako eta horren bidez eskuragarri dauden baliabide erreal eta potentzialen arteko batuketa da”. Definizio hau modu zabalean onartu eta erabili ohi da nazioarteko negozioen ikerketan (Mäkelä eta Suutari, 2009).

KSari buruzko literaturak argi erakutsi du familia-enpresaren testuinguruan KSak betetako rolak nolako garrantzia izan duen (adib. Arregle et al. 2007; Carr et al. 2011; Hoffman, Hoelscher eta Sorenson, 2006; Pearson et al. 2008). Familia-enpresak, jabetza eta kudeaketa familiarren baitan biltzen dituzten erakundeak izanik, familiako hainbat kide familiar bertan oinarritutako barne-antolakuntzaren harremana mantentzen saiatzen dira (Arregle et al. 2007); hartara, harreman sendoak garatzeko oinarririk funtsezko eta emankorrenetakoak dira (Cabrerá-Suarez, Deniz-Deniz eta Martín-Santana, 2014; Habbershon eta Williams, 1999; Salvato eta Melin, 2008; Sirmon eta Hitt, 2003). Esaterako, Salvato eta Melin (2008, 268. orr.) arabera, “barne kapital sozialaren forma sendoek familia-enpresetako baliabideen eta hauen bakantasun potentzialaren ezagutza errazten dute”. Bi giza talde ageri dira familia-enpresa gehienetan (Arregle et al. 2007; Distelberg eta Blow, 2011): Familiakideak (oro har, negozioa ikuspegi emozional batetik ikusten dutenak (Chua, Chrisman eta Sharma, 1999)) eta familiakide ez direnak (negozioa ikuspegi objektiboago batetik ikusteko ahalmena dutenak (Sharma eta Irving, 2005)). Hala ere, KSak familia-enpresetan duen garrantzia nabaria izan arren, gure azterketan oinarrituta, familia-enpresetako KSa ardatz duten hainbat ikerketak kontuan hartu dute ez soilik familiako KSak (famiakideen arteko harremanen indarra) enpresaren jardunean duen eragina (adib. Arregle et al. 2007), baizik eta KS ez-familiarak (famiakide ez direnen arteko harremanen indarra) enpresaren emaitzetan duena ere (i.e., Sanchez-Famoso, Maseda

eta Iturralde, 2013), azken honen eragina ez delarik neurri handi batean aintzat hartu. (adib. Arregle et al. 2007; Distelberg eta Blow, 2011; Salvato eta Melin, 2008).

Azterlan honen helburua da ikertzea KS familiarrak eta ez-familiarrak nola eta zein neurritan eragiten duten familia-enpresaren errendimenduan. Gai honen azterketa interesgarria da, ez bakarrik familia-enpresa gehienetan bi giza talde daudelako (i.e., familiakideak eta familiakide ez direnak) (Arregle et al. 2007; Astrachan eta Zellweger, 2008; Distelberg eta Blow, 2011), baizik eta talde bakoitzeko kideek familia-enpresetan funtsezko papera betetzen dutelako (Arregle et al. 2007; Distelberg eta Blow, 2011; Sharma eta Irving, 2005). Esate baterako, familiakideek ekarpena egiten diote enpresaren jardunari, besteak beste, haien interakzio iraunkorraren eta familiarekiko inplikazioaren bidez, baita helburu komun eta ekintza kolektiboaren bitartez ere (Habbershon eta Williams, 1999). Aldiz, familiakide ez direnek, negozioa emozionala ez den beste ikuspegi batetik ulertzeko gaitasuna dute; hartara, talde honetako kideak objektiboagoak dira eta profesionaltasun handiagoa erakusteko gaitasuna dute (Sharma eta Irving, 2005). Ondorioz, familiakide direnen eta ez direnen taldeek gaitasuna dute familia-enpresaren errendimendua handitzeko; baina, nola egiten dute lan batera? Gainera, kontuan izanda familiek negozioekiko duten interakzioa eta inplikazioa direla Habbershon eta Williamsek (1999) “familiness” deitutako gaitasun eta baliabide idiosinkratikoak sortzen dituztenak, eta hauek informazioa pribatutasunez, motibazioz eta fideltasunez trukaturik familiakideei modu eraginkorrean komunikatzea ahalbidetzen dietenak izanik, benetan al da KS familiarra hain garrantzitsua, KS ez-familiarra familia-enpresaren errendimendu bilakatzeko bitarteko dela?

Galdera hauei erantzuteko, hipotesi espezifikoak formulatu eta froga enpirikoak egin ziren, ekuazio estrukturalen eredu erabiliz (EEE), kotizatu gabeko 172 familia-enpresa espainiarren lagin batean oinarrituta eta enpresa bakoitzeko pertsona elkarrizketatu bi izanda. Emaiztekin hainbat ekarpen garrantzitsu adierazten dituzte. Lehenik, gure ekarpena egin dugu KS familiarrak zein ez-familiarrak enpresaren errendimenduan duen eragina ulertzeko. Guk dakigunez, beste batzuek KSaren teoria familia-enpresaren inguruko ikerketan funtsezkotzat identifikatu arren (Arregle et al. 2007; Hoffman et al. 2006; Pearson et al. 2008), hau aurreneko azterlanetako bat da KS familiar zein ez-familiarrak enpresaren errendimenduan duen eragina enpirikoki frogatzen duena. Bigarrenik, gure azterketak teorizatu eta konfirmatu egiten du KS familiarrak ez-familiarren eragin positiboa baliatzen duela familia-enpresaren errendimenduan, talde familiar eta ez-familiarrek betetzen duten paper garrantzitsua nabarmenduz.

Lan honen gainerako zatia honela dago antolatuta: Sarreraren ondoren, KSari eta familia-enpresei lotutako oinarri teorikoa aurkeztuko dugu. Ondoren, gure hipotesirako argumentuak azalduko ditugu. Jarraian, erabilitako metodoa aurkeztuko dugu eta emaitzak jakinarazi. Azkenik, zenbait hausnarketa eskainiko ditugu lan honen inguruan, bai eta etorkizuneko ikerketetarako iradokizunak ere.

2. OINARRI TEORIKOA

Coleman-ek (1990) KSa honela definitzen du: “egitura sozialaren alde bat, haren barruan norbanakoen zenbait ekintza errazten dituen” (302. orr.). Burt-en (1992) arabera, KSa besteekiko harremana da, alegia, “lagunak, kideak eta beste kontaktu batzuk, hauen bitartez zure finantza eta giza kapitala erabiltzeko aukerak jaso ditzakezularik” (9. orr.). Putnam-en arabera (1993, 167. orr.), KSa “antolaketa

sozialaren ezaugarriak dira, hala nola sareak, arauak eta konfiantza soziala, elkarren mesederako koordinazio eta elkarlana errazten dutenak”. Hala ere, KSaren teoria premisa batekin sortu zen: sareak kideei balioa ematen diela, hauei sareko giza baliabideetarako sarbidea baimenduz eta jabeei aukera potentzialak eskainiz (Nahapiet eta Ghoshal, 1998). Nahapiet eta Ghoshal-ek (1998) KSaren hiru dimentsio identifikatzen dituzte: estrukturala, erlazionala eta kognitiboa. *Dimentsio estrukturalak* deskribatzen du langileak zein neurritan dauden elkarrekin konektatuta, bai eta konexioek jarraitutako patroiak ere (Bolino, Turnley eta Bloodgood, 2002; Tsai eta Ghoshal, 1998). KSaren *dimentsio erlazionalak* erreferentzia egiten die aktoreek euren kontaktuekin aurrez izandako interakzioen bidez garatutako harreman pertsonalei, konfiantza, elkarrekikotasuna, arauak eta talde bateko kide gisa identifikatzea eragiten dutelarik (Bolino et al. 2002; Leana eta Van Buren, 1999). *Dimentsio kognitiboa* taldekideei ulermena eta esanahi konpartitua eskaintzen dieten baliabideak barne hartzen ditu. (Nahapiet eta Ghoshal, 1998). Izan ere, horrek azaldu egiten baitu nola iristen diren taldeak partaidetza zentzua izatera (adib. Nohria, 1992).

Familia-enpresetako sareek KSa sortzeko joera handiagoa izan ohi dute, familiaren eta negozio sistemen arteko intersektzioa dela eta. (Sirmon eta Hitt, 2003). Arrazoi honengatik familia-enpresak antolaketa mota funtsezkoenetakoak dira harreman sendoak garatzerako orduan. (Cabrera-Suarez et al. 2014; Chirico eta Salvato, 2008; Habbershon eta Williams, 1999; Salvato eta Melin, 2008; Sirmon eta Hitt, 2003). Are gehiago, aski jakina da familia-enpresak ekonomia globalaren parte adierazgarritzat jotzen direla (Acquaah, 2011; Benavides-Velasco, Guzman-Parra eta Quintana-García, 2011; Miller eta Le Breton-Miller, 2005; Schulze, Lubatkin, Dino eta Buchholtz, 2001); izan ere, munduan gailentzen den enpresa-forma baita (Acquaah, 2011; Arregle et al. 2007; Littunen eta Hyrsky, 2000).

3. HIPOTESIAREN GARAPENA

Familia-enpresetako KSa lehiakortasunerako abantaila iturri gisa proposatzen da, enpresaren aberastasuna eta balioa sortuz (Pearson et al. 2008). Aurrez aipatu bezala, familia-enpresen ezaugarria da bai familiako kideen bai familiakoak ez direnen presentzia; kide hauek ezberdinak baina osagarriak diren bi talde garrantzitsu eratzen dituzte, errendimendua hobetzeko beharrezko neurriak hartzea erraz dezaketenak (Arregle et al. 2007; Nahapiet eta Ghoshal, 1998; Tsai eta Ghoshal, 1998). Ikerketa honetan, argudiatzen dugu KS familiarrak zein ez-familiarrak berebiziko papera betetzen dutela familia-enpresaren jarduna hobetze aldera. Gai horiekiko arreta hurrengo atal hauetan jarri dugu:

3.1. Kapital sozial ez-familiarrek kapital sozial familiarrean eta enpresaren jardunean duen eragina

Talde familiarrek baliabideak aprobeztatzeko gaitasuna daukate, babes handia eta konfiantza, eta kideen artean harreman estu bezain sendoak dituzten talde zabalak dira; beraz, mota honetako taldeek informazio erredundantea sor lezakete (Portes, 1998). Familia-enpresek beharrezkoa dute aniztasuna, bai eta informazio heterogeneoa, jakintza, esperientzia edota aholkularitza ere, euren barne baliabideak handitze aldera. Barne ikuspegi batetik, talde ez-familiarrek beste baliabide eta ezagupen batzuk eskaini diezazkiekete enpresei, talde familiarrek dituztenen osagarri izanik (Adler eta Kwon,

2002; Arregle et al. 2007; Miller eta Le Breton-Miller, 2005; Nahapiet eta Ghoshal, 1998). Talde ez-familiarrak ez dira hain trinkoak, eta euren kideen arteko harremanak ez dira talde familiarrenak bezain sendo eta estuak. Honek bat egiten du Casson eta Giustarekin (2007), adierazten baitute talde mota ezberdinak egokiak direla zenbait asmotarako. Taldeen barruko harreman pertsonalak, interakzioan oinarrituta egonik, KSaren iturri garrantzitsua dira. Hortaz, arrakasta ziurtatzeko, familia-enpresak harremanen kalitate eta eraginkortasunaren menpe daude, ez bakarrik talde familiarren barruan, baita langile ez-familiarren artean ere.

KS ez-familiarra langile ez-familiarren arteko harremanetan sortzen da; harreman horiei esker, norbanakoek familia-enpresari euren ekarpena egin diezaiekete giza gaitasun edota aktiboen bidez. KS ez-familiarrak itsasgarri eta labaingarri lanak egiten ditu giza harremanetan, familia-enpresetan lan egiten duten kide ez-familiarrak elkarrekin konektatuz eta interakzio sozialak erraztuz (Anderson eta Jack, 2002). Langileek komunikatzeko aukera ugari dituzte, eta harreman formal zein informalak dituzte; Formalak negozio-estrategia, politikak edota planak eztabaidatzeko bilera modura izan litezke; informalak, berriz, lanaldiaren barruan edota lanetik kanpoko giza jardueretan gerta litezke (Sorenson, 2012). Zentzu horretan, KSEF (kapital sozial ez-familiarra) elementu garrantzitsua da abantaila lehiakorrak sortzerako orduan, elkarrenganako eta konfiantzazko harremanaren bidez eragiten duelarik (adib. Adler eta Kwon, 2002).

Familia-enpresetako taldeen arteko transakzio kostu baxuek bi taldeentzako irabaziak sortzen dituzte (Arregle et al. 2007), talde horien artean interakzioa, komunikazioa eta harremanak izan ohi baitira. Gainera, langileen ekintzek adierazten dute erakunde bateko kapital soziala zein den eta, haien bidez, erakunde horiek kapital sozialari etekina atera diezaiekete (Bolino et al. 2002); hona hemen gure lehenengo hipotesia:

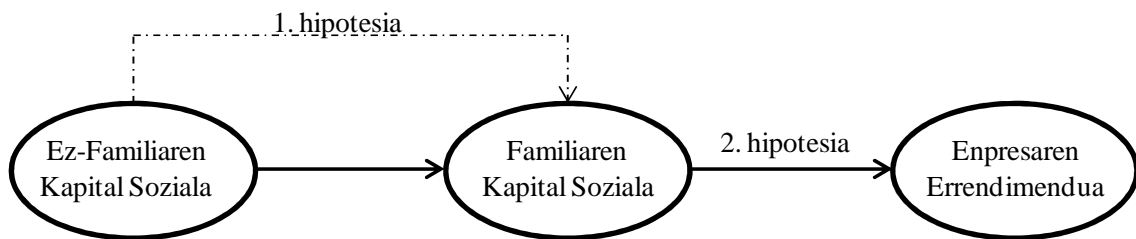
1. hipotesia: kapital sozial ez-familiarrak eragin positiboa du kapital sozial familiarrean.

3.2. Kapital sozial familiarra bitartekari gisa

Familia-enpresen oinarritzko ezaugarrietako bat da familiakideen arteko harremanek ondasun kolektibo gisa jokatzeko dutela familia-enpresako kide guztientzat (Moores, 2009); halaber, familiakideek familiakoak ez diren kideekin -funtsezkoak diren baliabideez enpresa hornitzen dutenak- harreman sendo eta iraunkorrak mantentzeko desira konpartitzen dute (Miller, Lee, Chang eta Le Breton-Miller, 2009). Beraz, familiakideen eta familiakoak ez diren kideen arteko lotura sendoa eta iraunkorra izan beharko litzateke -eta sarritan hala da-. (Arregle et al. 2007). Aurrez aipatu bezala, KS ez-familiarrak enpresaren errendimenduan duen eragin positiboa, batez ere, familiakoak ez diren kideen heterogeneotasun (Watson, Johnson eta Merrit, 1998) eta profesionaltasun handiagoan (Stewart eta Hitt, 2012) du jatorria. Hala ere, familiakoak ez diren kideekiko harreman hutsak ez du emaitza positiboak lortzea bermatzen. Adibidez, batzuetan, familia-negozioaren liderrak talentudun lantalde murriztu du funtsezkoak diren eragiketak kudeatzeko (Dyer, 2006), eta normalean ez du nahi izaten funtsezko posizioetan familiaz kanpoko inor egoterik, erabakitze-arloan familiak duen boterea edo zeregina disolbatu daitekeelako, edota enpresaren kulturarako zein familiarako garrantzitsuak diren balioak higatu daitezkeelako (Aronoff eta Ward, 2000). Beste batzuetan, familiakoak ez diren langileek nabaritu egiten dute familiakideei

eskaintako konpromiso eta neutraltasun bera jasotzen ez dutela. Egoera horiek lanerako giro deserosoa sor dezakete; ondorioz, onuragarria da familiakoak ez diren kideak ere aintzat hartzea, familiakideak bezain leialak, fidagarriak eta langileak izan baitaitezke. Halaber, familiakoak ez diren langileak ez badute euren burua estimatuta nabaritzen, familiakide ez direnen arteko harremanak sustatu egin dezake enpresa uzteko izan lezaketen asmoa, promozio profesionala bilatzea edota familia-enpresako kideekin informazioa ez elkarbanatzea, horrek familia-enpresaren errendimendua handitzeko funtsezkoak diren ekimenak oztopa ditzakeelarik.

1. Irudia: Gure Eredu Proposatua: Kapital sozial familiarra bitartekoa da kapital sozial ez-familiarraren eta enpresaren errendimenduaren arteko harremanean



Iturria: Egileak berak ikertua

Beraz, enpresaren errendimendua maximizatzeko, familiakoak ez diren kideek enpresako talde familiarren eskaintako ezagupen eta baliabideak ere onartu eta baliotsi beharko lituzkete (Aronoff eta Ward, 2000). KS ez-familiarrak errazago eragingo du errendimendu handiagoa enpresan, familiakideen arteko erlazioak eta ezagupenak esplotatzeko erabiliz gero. Bestela esanda, KS familiarren gaitasuna du KS ez-familiarra enpresaren emaitzekin konektatzeko. Adibidez, familiakoak ez diren kideek euren arazoak eta kezkak kontatu behar dizkiete enpresaren jabe diren familiakideei; era horretan, KSa handituko da (Dyer, 2006), ondorioz, enpresaren jardunerako hobekuntzak eragingo dituelarik. Helburu honetarako, “familiakideek irekita egon behar dute; hots, ekimenak, ideia desafiatzaileak, pentsamendu eta ekintza erradikalak, edota iradokizun soilak ere aintzat hartu behar dituzte, koalizio nagusiak dituen usteekin talka egiten dutenean... maila guztietan [familiarrean zein ez-familiarrean] informazio trukatzeko ireki eta kolaboratzaileak babestuz” (Chirico eta Salvato, 2008, 179. orr.). Hortaz, proposatzen duguna da KS ez-familiarraren eta enpresaren errendimenduaren arteko harremanean KS familiarra bitartekoa dela. Gure bigarren eta azken hipotesia honako hau da:

2. hipotesia: Kapital sozial familiarra bitartekoa da kapital sozial ez-familiarraren eta enpresaren errendimenduaren arteko harremanean. Kapital sozial ez-familiar handia duten familia-enpresek, kapital sozial familiarra baloratu eta laguntzen dutenean, enpresaren errendimendu handiagoa lortzen dute, kapital sozial familiarra baloratzen eta laguntzen ez dutenekin alderatuta.

4. METODOLOGIA

4.1. Lagina

Beharrezkoa zen enpresei galdeketa egitea; izan ere, kotizatu gabeko espainiar familia-enpresetarako bigarren mailako datuak ez baitzeuden eskuragarri, bereziki, azterlan honetan interesgarri diren faktore teorikoei zegozkienak. Informazioa familiakide batengandik eta familiakoa ez zen beste kide batengandik jaso behar zen, biek ala biek zuzendaritza funtzioak betetzen zituztelarik. Zuzendaritza funtzioak dauzkaten pertsonen eguneroko jardueretan buru-belarri dihardutenez, eta, gertatzen ari denari buruz lehen eskuko informazioa dutenez, elkarrizketatu egokiak dira enpresa mailako azterketetan parte hartzeko, hala nola KSari eta errendimenduari buruzkoetan. Guztira 172 galdetegi bete ziren. Erantzunen tasa %22.37 izan zen, Espainiako testuinguruan egindako beste azterketen antzekoa (adib. Cruz eta Nordqvist, 2012). Elkarrizketatuei dagokienez: talde familiarrean, %50.50 CEOak ziren, eta %49.50 arlo ezberdinetako zuzendariak. Talde ez-familiarri dagokionez, %49.50 finantza zuzendariak ziren, %41.70 beste arlo batzuetako zuzendariak, eta %8.80 CEOak. Gure laginaren deskribapen laburrak erakusten du familia-enpresen %6k baino ez dutela 10 urte baino gutxiago (laginean jasotako familia-enpresen gehiengo enpresa kontsolidatuak izanik). Bestela esanda, gure lagineko enpresa gehienek euren lehenengo urteak igaro dituzte, eta haien langileekin harremanak eratzeko aukera izan dute. Enpresaren neurriari dagokionez, enpresen %23ak 10 eta 50 langile artean dauzka, %72ak 50 eta 250 artean, eta %5ak baino ez ditu 250 langiletik gora. Hortaz, lagineko enpresa gehienak enpresa txiki edo ertainak dira. Azpimarratu behar genuke, lan-indarraren neurriari dagokionean, laginaren batez besteko tamaina 93koa dela, eta mediana 67koa. Enpresen kudeaketa bateratuan diharduten belaunaldiak aintzat hartzen baditugu, kasuen %56an enpresak belaunaldi bakar batek zuzentzen ditu; kasuen %40an bi belaunaldik; eta kasuen %4an hiru belaunaldik edo gehiagok. Hortaz, gure lagineko estatistika deskriptiboak bat zetozen kotizatu gabeko espainiar familia-enpresei buruz aurrez egindako ikerketekin (adib. Cabrera-Suarez et al. 2014; Deniz-Deniz eta Cabrera-Suarez, 2005).

4.2. Datuen analisisa

Proposatutako ereduak ekuazio estrukturalen ereduak erabiliz (EEE) probatu ziren. Hipotesiko ekuazio estrukturalen ereduak EQS 6.2 softwarea erabiliz probatu ziren (Bentler, 1995) datu gordinak sarrera gisa erabiliz.

4.3. Ereduaren aldagaien neurketa (Ikus. Eranskina I)

Aurkakorik adierazten ez den bitartean, azterlan honetarako, osagai guztiak Likert-en bost puntudun eskalan neurtu dira, hots, batetik (“erabat desados”) bostera (“erabat ados”).

Familia-enpresaren errendimendua. Ikerlan honetan, errendimendua edozein itxaropen betetzen deneko maila gisa definitu dugu (adib. Bojica et al. 2012). Hau dela eta, autoebaluatutako errendimendu neurriak jaso ditugu aurreko ikerketari jarraituz (Sorenson, Goodpaster, Hedberg eta Yu, 2009; Vallejo-Martos, 2009), Likert-en 11 puntudun eskala erabiliz (0tik hasita = “erabat desados” 10era = “erabat ados”).

KS familiarraren zein ez-familiarraren konstruktua bigarren mailako gogoetazko faktoreak dira (adib. Bojica et al. 2012; Carr et al. 2011; Sanchez-Famoso et al. 2013) literaturan eskuarki erabili ohi diren dimentsio estruktural, erlazional eta kognitiboak barne hartzen dituztenak (Bolino et al. 2002; Nahapiet eta Ghoshal, 1998; Tsai eta Ghoshal, 1998).

Dimentsio estrukturala. Familiakideei eta familiakoak ez direnei galderak egin genizkien Nahapiet eta Ghoshalen (1998) zein Tsai eta Ghoshalen (1998) ikerlanak erreferentziazat hartuta.

Dimentsio erlazionala. Elkarrizketatuei Cuevas-Rodriguez, Cabello-Medina eta Carmona-Lavadoren (2013) eta Tsai eta Ghoshalen (1998) ikerketa erreferentziazat hartuta prestatutako galderak egin zitzaizkien.

Dimentsio kognitiboa. Familiakideei nahiz familiakoak ez ziren kideei dimentsio honen inguruan galdetu genien, Nahapiet eta Ghoshalen (1998) eta Tsai eta Ghoshalen (1998) ikerketa erreferentzia gisa erabilia.

Kontrolaren Aldagaiak. Emaitzen sendotasuna bermatzeko, gure emaitzetan eragin zezaketen sei aldagai kontrolatu genituen: enpresaren tamaina, arloa, adina, familiaren parte-hartzea, kontrolean dagoen familia-belaunaldia, eta familiak epe luzerako duen orientazioa.

5. EMAITZAK

Metodologia aholkuei jarraituz, Anderson eta Gerbing (1988), emaitzen analisiak bi aldi barne hartzen ditu. Lehenik, eskalen baliotasuna aurreko ikerketetan frogatua izan den arren, neurketarako eredia berretsi egin dugu hipotesiak frogatu baino lehen, gure konstruktua aurreko lanetik egokituak izan baitira. Bigarrenik, hipotesiak eredu kontzeptualean frogatu ditugu (adib. Memili, Eddleston, Kellermanns, Zellweger eta Barnett, 2010).

5.1. Eskalaren baliotasuna

KS familiar eta ez-familiarraren eskalek bigarren mailako gogoeta konstruktua adierazten dituzte (Sanchez-Famoso eta Maseda, 2014, Sanchez-Famoso, Maseda eta Iturralde, 2015); hauek dimentsio anitzeko kontzeptuak dira, azpidimentsio zehatzagoak (lehen mailakoak) dituztenak (estrukturala, erlazionala eta kognitiboa). Bigarren mailako kontzeptualizazio hauek bat datoz dimentsio anitzeko konstruktua gehienekin (Law, Wong eta Mobley, 1998). Berresteko Anlisi Faktoriala (BAF) egin genuen azken neurketa-eredua balioztatzeko (ikus. 1. Taula). Cronbach-en alfa (CA) guztiak 0,70eko balio gomendagarriaren gainetik daude, eta fidagarritasun konposatuaren (FK) indizeak ere 0,70etik gora daude (Fornell eta Larcker, 1981). Anlisiak doikuntza onargarria erakusten du (BBNFI = 0.89; BBNNFI = 0.99; CFI = 0.99; IFI = 0.99; MFI = 0.98; RMSEA = 0.017, eta $S-B\chi^2(134) = 140.83$ ($p = 0.33$))². Ia doikuntza indize guztiak Hu eta Bentlerrek (1999), Klinek (2005), eta Schumacker eta Lomaxek (2010) proposatutako estandarretara iritsi ziren. Halaber, emaitzek ereduaren baliotasun

² BBNFI = Bentler-Bonett Normed Fit Index (Bentler-Bonetten Doikuntza Arautuaren Indizea); BBNNFI = Bentler-Bonett Non-Normed Fit Index (Bentler-Bonetten Doikuntza Ez-Arautuaren Indizea); CFI = Comparative Fit Index (Doikuntza Indize Konparatiboa); IFI = Bollen's Fit Index (Bollenen Doikuntza Indizea); MFI = McDonald's Fit Index (McDonalden Doikuntza Indizea); RMSEA = Root Mean-Square Error of Approximation (Hurbilketaren Batez Besteko Errore Koadratikoa).

konbergentea baieztatzea ahalbidetzen dute, izan ere, estandarizatutako kargarako parametroak 0.40tik gorakoak baitira (Ford, Mccallum eta Tait, 1986), fidagarritasun onargarria dutelarik, eta ateratako batez besteko bariantzaren (ingelesez, AVE) balioak 0.50etik gorakoak dira (ikus 1. Taula). Gainera ez zen aurkitu baliozkotasun diskriminatzaile faltaren ebidentziarik³.

5.2. Eredu kausalaren estimazioa

1. Taula: Azkeneko Ereduaren Balioztatzea (Lehen eta Bigarren mailako Gogoeta Faktoreak) – Fidagarritasuna eta Baliotasun Konbergentea

	Konstruktua	Adierazlea	Karga Estandarizatua	t-balio sendoa	CA	CR	AVE	
KS familiarra	F1. Familiaren Dimentsio Estrukturala	Item 1	0.97***	4.70	0.80	0.82	0.71	
	F2. Familiaren Dimentsio Erlazionala	Item 2	0.68***	4.68	0.84	0.85	0.73	
		Item 3	0.91***	8.03				
	F3. Familiaren Dimentsio Kognitiboa	Item 4	Item 4	0.80***	8.01	0.74	0.75	0.60
			Item 5	0.84***	8.68			
			Item 6	0.70***	8.73			
KS ez-familiarra	F4. Ez-Familiarren Dimentsio Estrukturala	Item 7	0.79***	4.33	0.71	0.72	0.56	
	F5. Ez-Familiarren Dimentsio Erlazionala	Item 8	0.70***	4.50	0.80	0.80	0.66	
		Item 9	0.83***	8.03				
	F6. Ez-Familiarren Dimentsio Kognitiboa	Item 10	Item 10	0.80***	8.13	0.85	0.85	0.73
			Item 11	0.83***	10.03			
			Item 12	0.88***	10.17			
Errendimendua	F7. Errendimendua	Item 13	0.86***	9.05	0.83	0.84	0.72	
		Item 14	0.84***	9.67				
KS familiarra	F1. Familiaren Dimentsio Estrukturala	2. Mailako Gogoeta Faktorea	0.47***	5.47	0.78	0.79	0.57	
	F2. Familiaren Dimentsio Erlazionala		0.88***	8.56				
	F3. Familiaren Dimentsio Kognitiboa		0.84***	7.47				
KS ez-familiarra	F4. Ez-Familiarren Dimentsio Estrukturala	2. Mailako Gogoeta Faktorea	0.46***	3.92	0.78	0.79	0.57	
	F5. Ez-Familiarren Dimentsio Erlazionala		0.86***	7.47				
	F6. Ez-Familiarren Dimentsio Kognitiboa		0.87***	7.64				

S-B χ^2 (134 df) = 140.83 (*p* = 0.33); *BBNFI* = 0.87; *BBNNFI* = 0.99; *CFI* = 0.99; *IFI* = 0.99; *MFI* = 0.98; *RMSEA* = 0.017; Cronbach-en α = 0.76
Oharrak: ****p* < 0.001. CA = Cronbach-en Alfa; CR = Composite Reliability (Fidagarritasun Konposatua); AVE = Average Variance Extracted (Ateratako Batezbesteko Bariantza)

Iturria: Egileak berak ikertua

Guk proposatutako ereduak frogatzeko, EEEda abiatu genuen bide hipotetiko guztiekin. 2. Taulak emaitzak aurkezten ditu, bai eta aurreikusitako ibilbide koefizienteak eta ereduaren doikuntzarako neurriak ere, hipotesiak frogatzeko erabilitako ekuazio eredu estrukturaletatik. Eredu guztietarako, *S-B* χ^2 estatistikak adierazgarriak izan ziren (2. Eredua izan ezik, honen balioa 0.05etik oso gertu baitago). Halaber, *BBNFI*, *CFI*, *IFI*, *MFI*, eta *RMSEA*k doikuntza bikaina adierazi zuten (Hu eta Bentler, 1999; Kline, 2005; Schumacker eta Lomax, 2010). Beraz, eredu guztiak kobariantzen birkonputazio zehatza egiteko onargarriak zirela ondorioztatu genuen (Bentler, 1990).

2. Taulan. Ilustratu bezala, 1. Hipotesia babestua izan zen: KS ez-familiarra modu nabarmen eta positiboan erlazionatu zen KS familiarrarekin. 2. Hipotesiak KS ez-familiarren eta enpresaren errendimenduaren arteko harreman positiboa aurreikusi zuen. KS familiarra bitarteko izanik. Hipotesi hau frogatu zen MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West eta Sheetsek (2002) ezarritako bitartekotza-irizpideen arabera. Honek aldagai independentearen (KS ez-familiarra), bitartekariaren (KS familiarra) eta

³ Ateratako AVE eta korrelazio karratuaren emaitzen xehetasunak eskuragarri jarri dituzte egileek.

2. Taula: Eredu Estrukturalaren Emaitzak eta Estatistikak

	Hipotesiak	Karga Estandarizatua	t-balio sendoa
1. Eredua	(Kapital Sozial Familiarra → Errendimendua) eta (Kapital Sozial Ez-Familiarra → Errendimendua)		
	Kapital Sozial Familiarra → Errendimendua	0.26*	2.27
	Kapital Sozial Ez-Familiarra → Errendimendua	0.36**	2.58
<i>S-B χ^2 (135df) = 154.73 (p = 0.12); BBNFI = 0.86; BBNNFI = 0.97; CFI = 0.98; IFI = 0.98; MFI = 0.94; RMSEA = 0.029; R² = 0.39</i>			
2. Eredua (Bitartetza Osoko Eredua)	Kapital Sozial Ez-Familiarra → Kapital Sozial Familiarra → Errendimendua		
	Kapital Sozial Ez-Familiarra → Kapital Sozial Familiarra	0.62***	3.54
	Kapital Sozial Familiarra → Errendimendua	0.51***	4.76
<i>S-B χ^2 (142 df) = 171.80 (p = 0.04); BBNFI = 0.85; BBNNFI = 0.96; CFI = 0.97; IFI = 0.97; MFI = 0.92; RMSEA = 0.035; R² = 0.34</i>			
3. Eredua (Bitartetza Partzialeko Eredua)	Kapital Sozial Ez-Familiarra → Kapital Sozial Familiarra → Errendimendua		
	Kapital Sozial Ez-Familiarra → Kapital Sozial Familiarra	0.56**	3.22
	Kapital Sozial Familiarra → Errendimendua	0.22*	2.07
	Kapital Sozial Ez-Familiarra → Errendimendua	0.39**	2.86
<i>S-B χ^2 (141 df) = 161.79 (p = 0.11); BBNFI = 0.86; BBNNFI = 0.97; CFI = 0.98; IFI = 0.98; MFI = 0.94; RMSEA = 0.029; R² = 0.38</i>			
<i>Oharra: *p<0.05; **p < 0.01; *** p < 0.001</i>			

Iturria: Egileak berak ikertua

menpeko aldagaiaren (enpresaren errendimendua) artean harremana ezartzea eskatzen du. Efektu zuzenak eta zeharkakoak kalkulatu genituen EEE (James, Mulaik eta Brett, 2006) erabiliz, eta aztertu ea aldagai horien arteko harremanak adierazgarriak ziren, bitartekaria sartu ondoren. Analisiak erabat baieztatzen du KS familiarraren bitartekotza partziala.

6. EZTABAIDA, ONDORIOAK ETA INPLIKAZIOAK

Ikerlan honen asmoa da argi apur bat ekartzea familia-enpresetako KSaren auzi konplexu bezain garrantzitsuaren inguruan, gure arreta talde familiar zein ez-familiarretara hedatuz, KS familiarrak ez ezik KS ez-familiarrak ere betetako paper garrantzitsua onartzen den heinean. Honi buruz, ikastunen deiari jarraitu genion (Chua, Chrisman eta Sharma, 2003; Distelberg, 2008; Dyer, 2006), talde familiarrak eta ez-familiarrak aintzat har genitzan oinarri empirikoa duen marko teorikoa garatzeko, KS familiar eta ez-familiarrak enpresaren errendimenduan nola eragiten duen deskribatzen duena. Izan ere, familia-enpresetako KSari buruzko ikerketan talde biak aztertzea garrantzitsua da (Sanchez-Famoso, Maseda eta Iturralde, 2014), familia-enpresa gehienetan familiakoak ez diren kide gehiagok egiten baitute lan, familiakoak direnek baino (Chua et al. 2003).

Zehazki, iragarri genuen KS ez-familiarrak efektu positiboa zeukala KS familiarrean. Halaber, iragarri genuen KS ez-familiar handia izanik KS familiara estimatu eta laguntzen duten familia-enpresek errendimendu handiagoa lortzen dutela, KS ez-familiarra estimatu eta laguntzen ez dutenek baino. Hipotesi hauek 172 familia-enpresei telefonoz egindako elkarrizketetan jasotako datuak erabiliz probatu ziren. Enpresa bakoitzetik familiakide baten eta familiakoa ez den beste kide baten erantzunak aintzat hartuta, biak ala biak zuzendaritza funtziodunak izanik.

Ikerketa honen emaitzek hainbat ekarpen egin ditu. *Lehenik*, KS ez-familiarrak efektu positiboa duela KS familiarrean, familiakoa ez den taldearen aniztasuna eta profesionaltasuna direla eta. Hortaz, haien arteko harremanen eta esperientzia anitzaren bidez, familiakoak ez diren kideek heterogeneotasun eta profesionaltasun handiagoa eskaintzen dute, eta honek berretsi egiten du familiakide ez direnek ere laguntza garrantzitsua ematen dutela familia-enpresak arrakasta izan dezan (Astrachan eta Zellweger, 2008). Gainera, gure emaitzek frogatzen dute KS ez-familiar handia izanik KS familiarra estimatu eta laguntzen duten familia-enpresek errendimendu handiagoa lortzen dutela halakorik egiten ez dutenek baino. Bestela esanda, KS familiarrak gaitasuna du KS ez-familiarra enpresaren errendimenduari konektatzeko, Chirico eta Salvatoren (2008) argudioak babestuz. *Bigarrenik*, KSa aztertu duten aurreko ikerketek (adib Bolino et al. 2002; Leana eta Van Buren, 1999) KSa homogenea dela iradoki badute ere, ikerketa honek bi motatako KSen koexistentzia frogatu du familia enpresetan. *Hirugarrenik*, familia-enpresei buruzko azken ikerketetan talde familiarra soilik kontuan hartu den bitartean, familia-enpresak heterogeneoak direla erakutsiz (Chua et al. 1999), gure ikerketak talde familiarrak eta ez-familiarrak hartzen ditu aintzat. *Laugarrenik*, gure ikerketak barne KSa eta errendimendua analizatzeko neurri fidagarri eta baliagarriak eskaintzen ditu. KS familiarra eta ez-familiarra bigarren mailako gogoeta faktore gisa kontzeptualizatu ditugu, KSaren hiru dimentsioak integratuz (estrukturala, erlazonala eta kognitiboa). *Bosgarrenik*, familia enpresek arketipoa dira nagusi den talde soziala ezaugarri duten erakundeentzako (Foreman eta Whetten, 2002). Zentzu honetan, gure ikerlanak ikertzaileei lagun diezaieke bai KSa bai

balioaren sorrera hobeto ulertzen, egitura sozial indartsuak dituzten beste antolaketa forma batzuen baitan.

Halaber, emaitzek inplikazio praktikoak ere badituzte, familia-enpresako zuzendariari barne KSari etekina nola atera ulertzen lagun diezaieketenak, familia-enpresaren errendimendua optimizatzeko. Ikerketa honetako aurkikuntzak irizpide gisa erabil ditzakete aholkulariek eta familia-enpresako KS mota ezberdinek enpresaren emaitzetan eragindako prozesu eta ondorioak ulertzeko tresna bat bilatzen dutenek. Zuzendariak familia-enpresetako talde familiarren eta ez-familiarren arteko erlazio sendo eta kolaboratzaileak baloratu beharko lituzkete. Esate baterako, bilera eta eztabaida informalak, non kide familiarrek zein ez-familiarrek foroetan parte hartzeko aukera duten, abantaila lehiakorrek iturri izan daitezke, enpresaren helburuen inguruko batasun zentzua eratzen delarik (Craig eta Moores, 2010).

Aurkikuntza hauek adierazgarriak badira ere, gure ikerlanak badauzka zenbat muga. Lehenik, familia-enpresetako barne KSa ikertzeko genuen asmoa aurreko deialdietan (Chua et al. 2003; Distelberg, 2008; Dyer, 2006) oinarritu arren, ez ditugu enpresatik kanpoko alderdiekiko harremanak aztertu. Ikerlan honen bigarren mugaketa potentziala erabilitako neurriei dagokie. KSari buruzko lehenagoko ikerketetan, sare sozialen analisia erabili izan da antolaketa KSa neurtzeko. Gainera, Burt (2000) bezalako egileek KSaren ikerketan sare neurrien nagusitasunaren alde argudiatu dute. Ikerlan honetan sare neurriak erabili ez dugun arren, egin dugun hurbilketa dituen abantailak dira beste hurbilketa alternatibo batzuek baino baliabide gutxiago erabiltzen dituela, eta errazago burutu litekeela erantzun tasa altuagoetan. Hirugarrenik, gure ikerketa kotizatu gabeko espainiar familia-enpresetan oinarritzen da. Hortaz, jasotako emaitzak eta aurkikuntzak kontu handiz interpretatu behar dira, laginak ez baititu beste herrialde batzuetako egoerak erakusten. Gure laginak gutxienez 10 langile dauzkaten familia-enpresa kotizatu gabeak baino ez ditu biltzen; ondorioz, ez dago bermatuta emaitzak beste testuinguru batzuetara orokortu ahal izatea. Laugarren mugaketa da kausalitatearen zentzuari buruzko ondorio batera iristeko ezintasuna KS familiarren, ez-familiarren eta enpresaren errendimenduaren arteko harremanetan, ikerketaren izaera transbertsala dela eta. Beraz, beharrezkoa da etorkizunean ere ikerketa egitea.

Ondorioz, familia-enpresek munduko ekonomian duten garrantzia aintzat hartuta (Acquaah, 2011; Littunen eta Hyrsky, 2000; Schulze et al. 2001), argitalpen jardueran isla duena (Benavides-Velasco et al. 2011), arreta handiagoz aztertu behar da familia-enpresetan barne harremanak nola eraikitzen diren. Oro har, familia-enpresaren barne KSak leku zentrala izan behar du enpresaren errendimenduari buruz dugun ulermenean, eta ikerketa gehiago egin behar dira KS familiarren eta ez-familiarren arteko ezberdintasunen inguruan, enpresaren errendimenduan ezberdintasunak ulertzeko eta antolakuntzaren zientzian aurreratzeko.

7. BIBLIOGRAFIA

- ACQUAAH, M. (2011): "Utilization and value of social networking relationships in family and nonfamily firms in an African transition economy", *European Management Journal*, 29(5): 347-361.
- ADLER, P.S. eta KWON, S. (2002): "Social capital: Prospects for a new concept", *Academy of Management Review*, 27(1): 17-40.

- ANDERSON, A.R. eta JACK, S.L. (2002): "The articulation of social capital in entrepreneurial networks: A glue or a lubricant?", *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 14(3): 193-210.
- ANDERSON, J.C. eta GERBING, D.W. (1988): "Structural equation modelling in practice: A review and recommended two-step approach", *Psychological Bulletin*, 103(3): 411-423.
- ARONOFF, C.E. eta WARD, J.L. (2000): *More than family: Non-family executives in the family business*, Family Business Publishers, Marietta, G.A.
- ARREGLE, J.L.; HITT, M.A.; SIRMON, D.G. eta VERY, P. (2007): "The development of organizational social capital: Attributes of family firms", *Journal of Management Studies*, 44(1): 73-95.
- ASTRACHAN, J.H. eta ZELLWEGER, T. (2008): "Performance of family firms: A literature review and guidance for future research", *Journal of Small and Medium-sized Enterprise and Entrepreneurship*, 56(1/2): 1-22.
- BENAVIDES-VELASCO, C.A.; GUZMÁN-PARRA, V.F. eta QUINTANA-GARCÍA, C. (2011): "The evolution of family firm literature as a research discipline", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(2): 78-90.
- BENTLER, P.M. (1995): *EQS Structural Equations Program Manual*. Multivariate Software, Encino, CA.
- BENTLER, P.M. (1990): "Comparative fit indexes in structural models", *Psychological Bulletin*, 107:238-246.
- BENTLER, P.M. eta WU, E.J. (2005): *EQS 6.1 for Windows*, Multivariate Software, Encino, CA.
- BOJICA, A.M.; RUIZ-ARROYO, M. eta FUENTES-FUENTES, M.M. (2012): "Knowledge acquisition through inter-firm relationships and entrepreneurial orientation: The mediating role of second order social capital", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15(3): 141-153.
- BOLINO, M.C.; TURNLEY, W.H. eta BLOODGOOD, J.M. (2002): "Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations", *Academy of Management Review*, 27(4): 505-522.
- BURT, R.S. (2000): "The network structure of social capital", in Sutton, R.I. eta Staw, B.M. (edk.), *Research in organizational behavior*, JAI Press, Greenwich.
- BURT, R.S. (1992): *Structural holes: The social structure of competition*, Harvard University Press, Cambridge.
- CABRERA-SUAREZ, M.K.; DENIZ-DENIZ, M.C. eta MARTIN-SANTANA, J.D. (2014): "Family social capital, trust within the TMT, and the establishment of corporate goals related to nonfamily stakeholders", *Family Business Review*, 28(2): 145-162.
- CARR, J.C.; COLE, M.S.; KIRK-RING, J. eta BLETTNER, D.P. (2011): "A measure of variations in internal social capital among family firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6): 1207-1227.
- CASSON, M. eta GIUSTA, M.D. (2007): "Entrepreneurship and social capital: Analysing the impact of social networks on entrepreneurial activity from a rational action perspective", *International Small Business Journal*, 25(3): 220-244.

- CHIRICO, F. eta SALVATO, C. (2008): "Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms", *Family Business Review*, 21(2): 169-181.
- CHUA, J.H.; CHRISMAN, J.J. eta SHARMA, P. (2003): "Succession and non succession concern of family firms and agency relationships with nonfamily managers", *Family Business Review*, 16(2): 89-108.
- CHUA, J.H.; CHRISMAN, J.J. eta SHARMA, P. (1999): "Defining the family business by behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4): 19-39.
- COLEMAN, J.S. (1990): *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge.
- CRAIG, J.B. eta MOORES, K. (2010): "Strategically aligning family and business systems using the balance scorecard", *Journal of Family Business Strategy*, 1(2): 78-87.
- CRUZ, C. eta NORDQVIST, M. (2012): "Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective", *Small Business Economics*, 38(1): 33-49.
- CUEVAS-RODRIGUEZ, G.; CABELLO-MEDINA, C. eta CARMONA-LAVADO, A. (2014): "Internal and external social capital for radical product innovation: Do they always work well together?", *British Journal of Management*, 25(2): 266-284.
- DENIZ-DENIZ, M.C. eta CABRERA-SUAREZ, M.K. (2005): "Corporate social responsibility and family business in Spain", *Journal of Business Ethics*, 56(1): 27-41.
- DISTELBERG, B.J. (2008): "Nonfamily employees", *Family Business Alliance*, .
- DISTELBERG, B.J. eta BLOW, A. (2011): "Variations in family system boundaries", *Family Business Review*, 24(1): 28-46.
- DYER JR., W.G. (2006): "Examining the "family effect" on firm performance", *Family Business Review*, 19(4): 256-273.
- FORD, J.C.; MCCALLUM, R.C. eta TAIT, M. (1986): "The application of exploratory factor analysis in applied psychology: A critical review and analysis", *Personnel Psychology*, 39(2): 291-314.
- FOREMAN, P. eta WHETTEN, D.A. (2002): "Members' identification with multiple-identity organizations", *Organization Science*, 13(6): 618-635.
- HABBERSHON, T.G. eta WILLIAMS, M.L. (1999): "A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms", *Family Business Review*, 12(1): 1-25.
- HOFFMAN, J.; HOELSCHER, M. eta SORENSON, R.L. (2006): "Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory", *Family Business Review*, 19(2): 135-145.
- HU, L.T. eta BENTLER, P.M. (1999): "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional versus new alternatives", *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1): 1-55.
- JAMES, L.R.; MULAIK, S.A. eta BRETT, J.M. (2006): "A tale of two methods", *Organizational Research Methods*, 9(2): 233-244.
- KLINE, R.B. (2005): *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, Guilford, New York.

- LAW, K.S.; WONG, C.S. eta MOBLEY, W.H. (1998): "Toward a taxonomy of multidimensional constructs", *Academy of Management Review*, 23(4): 741-755.
- LEANA, C.R. eta VAN BUREN, H.J. (1999): "Organizational social capital and employment practices", *Academy of Management Review*, 24(3): 538-555.
- LITTUNEN, H. eta HYRSKY, K. (2000): "The early entrepreneurial stage in Finnish family and nonfamily firms", *Family Business Review*, 13(1): 41-54.
- MACKINNON, D.P.; LOCKWOOD, C.M.; HOFFMAN, J.M.; WEST, S.G. eta SHEETS, V. (2002): "A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects", *Psychol Methods*, 7(1): 83.
- MÄKELÄ, K. eta SUUTARI, V. (2009): "Global careers: A social capital paradox", *International Journal of Human Resource Management*, 20(5): 992-1008.
- MEMILI, E.; EDDLESTON, K.A.; KELLERMANN, F.W.; ZELLWEGER, T. eta BARNETT, T. (2010): "The critical path to family firm success through entrepreneurial risk taking and image", *Journal of Family Business Strategy*, 1(4): 200-209.
- MILLER, D. eta LE BRETON-MILLER, I. (2005): *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*, Harvard Business School Press, Boston.
- MILLER, D.; LEE, J.; CHANG, S. eta LE BRETON-MILLER, I. (2009): "Filling the institutional void: The social behavior and performance of family vs. non-family technology firms in emerging markets", *Journal of International Business Studies*, 40(5): 802-817.
- MOORES, K. (2009): "Paradigms and theory building in the domain of business families.", *Family Business Review*, 22(2): 167-180.
- NAHAPIET, J. eta GHOSHAL, S. (1998): "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage", *Academy of Management Review*, 23(2): 242-266.
- NOHRIA, N. (1992): *Information and research in the creation of new business ventures: The case of 128 venture group*, in Nohria, N. eta Eccles, R.G. (edk.), *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, Harvard Business School Press, 240-261, Boston.
- PEARSON, A.W.; CARR, J.C. eta SHAW, J.C. (2008): "Toward a theory of familiness: A social capital perspective", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6): 949-969.
- PORTES, A. (1998): "Social Capital: Its origins and applications in modern sociology", *Annual Review of Sociology*, 24: 241-24.
- PUTNAM, R.D. (1993): *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*, Princeton University Press, Princeton, NJ.
- RAM, M. (2001): "Family dynamics in a small consultancy firm: A case study", *Human Relations*, 54(4): 395-418.
- SABATINI, F. (2007): *The empirics of social capital and economic development: A critical perspective.*, in Osborne, M.; Sankey, K. eta Wilson, B. (edk.), *Social Capital, Lifelong Learning, the Management of Place: An Internal Perspective*. Routledge, 76-94, New York.
- SALVATO, C. eta MELIN, L. (2008): "Creating value across generations in family-controlled businesses: The role of family social capital", *Family Business Review*, 21(3): 259-276.

- SANCHEZ-FAMOSO, V. eta MASEDA, A. (2014): "The role of social capital in family firms to explain the innovation capabilities in recession time: An empirical study", in Rüdiger, K.; Peris-Ortiz, M. eta Blanco-Gonzalez, A. (edk.), *Entrepreneurship, innovation and economic crisis*, Springer International Publishing, 77-84, London.
- SANCHEZ-FAMOSO, V.; MASEDA, A. eta ITURRALDE, T. (2015): "Familiaren kapital sozialaren eta berrikuntzaren azterketa: "Familiaren efektua" kapital sozialean", *Uztaro*, 92: 27-39.
- SANCHEZ-FAMOSO, V.; MASEDA, A. eta ITURRALDE, T. (2014): "The role of internal social capital in organisational innovation. An empirical study of family firms", *European Management Journal*, 32(6): 950-962.
- SANCHEZ-FAMOSO, V.; MASEDA, A. eta ITURRALDE, T. (2013): "Relationship between family and non-family social capital: The case of Spanish family firms", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 22(4): 177-185.
- SCHULZE, W.S.; LUBATKIN, M.; DINO, R.D. eta BUCHHOLTZ, A.K. (2001): "Agency relationships in family firms", *Organization Science*, 12(2): 99-116.
- SCHUMACKER, R.E. eta LOMAX, R.G. (2010): *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*, Taylor and Francis Group, New York.
- SEIBERT, S.M.; KRAIMER, M.L. eta LIDEN, R.C. (2001): "A social capital theory on career success", *Academy of Management Journal*, 42(2): 219-237.
- SHARMA, P. eta IRVING, P.G. (2005): "Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1): 13-33.
- SIRMON, D.G. eta HITT, M.A. (2003): "Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4): 339-358.
- SORENSEN, R.L. (2012): "Social capital and family business", in Sorenson, R.L. (ed.), *Family business and social capital*, Edward Elgar, 1-30, Cheltenham.
- SORENSEN, R.L.; GOODPASTER, K.E.; HEDBERG, P.R. eta YU, A. (2009): "The family point of view, family social capital, and firm performance: An exploratory test", *Family Business Review*, 22(3): 239-253.
- STEWART, A. eta HITT, M.A. (2012): "Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms", *Family Business Review*, 25(1): 58-86.
- TSAI, W. eta GHOSHAL, S. (1998): "Social capital and value creation: The role of intrafirm networks", *Academy of Management Journal*, 41(4): 464-476.
- VALLEJO-MARTOS, M.C. (2009): "The effects of commitment of non-family employees of family firms from the perspective of stewardship theory", *Journal of Business Ethics*, 87(3): 379-390.
- WATSON, W.E.; JOHNSON, L. eta MERRITT, D. (1998): "Team orientation, self-orientation, and diversity in task groups", *Group & Organization Management*, 23(2): 161-188.

1. ERANSKINA: Aldagaiak eta Itemak (Jatorrizkoa Espainieraz)

Neurketak: KS familiarra – Likert (1-5) ($\alpha=0.78$)

Honako adierazpen hauek familia-enpresan jarduten duten familiako kideen arteko harremanei buruzkoak dira. Adierazi, mesedez, zenbateraino zauden ados adierazpen horiekin. Iritzia ematerakoan, idatzi «1» batere ados ez zaudenean, eta «5» erabat ados zaudenean; eta tarteko zenbakiak, irizpide horri jarraituta.

DIMENTSIO ESTRUKTURALA ($\alpha=0.80$)

- Itema 1: Oro har, enpresan lan egiten duten edota zuzendaritza-taldeko kide diren **familiakideek** enpresatik kanpo ere harremanak dituzte (afariak, klubak, ...)
- Itema 2: Oro har, enpresan lan egiten duten edota zuzendaritza-taldeko kide diren **familiakideek** enpresatik kanpo harreman sozial estuak dituzte; hau da, batak besteari laguntzen diote enpresako arazoak elkarrekin konpontzeko.

DIMENTSIO ERLAZIONALA ($\alpha=0.84$)

- Itema 3: Oro har, enpresan lan egiten duten edota zuzendaritza-taldeko kide diren **familiakideek** harreman sozial estuak dituzte, enpresa zuzentzerakoan informazioa partekatzen dutelako eta elkarrenganako konfiantza dutelako.
- Itema 4: Oro har, enpresan lan egiten duten edota zuzendaritza-taldeko kide diren **familiakideek** euren hitza betetzen dute eta enpresarekiko leialak dira.

DIMENTSIO KOGNITIBOA ($\alpha=0.74$)

- Itema 5: Oro har, enpresan lan egiten duten edota zuzendaritza-taldeko kide diren **familiakideek** anbizio, ikuspegi eta balio berberak partekatzen dituzte.
- Itema 6: Oro har, enpresan lan egiten duten edota zuzendaritza-taldeko kide diren **familiakideek** helburu eta eginkizun berberak bilatzen dituzte.

Neurriak: KS ez-familiarra – Likert (1-5) ($\alpha=0.78$)

Honako adierazpen hauek familia-enpresan jarduten duten ez-familiako kideen arteko harremanei buruzkoak dira. Adierazi, mesedez, zenbateraino zauden ados adierazpen horiekin. Iritzia ematerakoan, idatzi «1» batere ados ez zaudenean, eta «5» erabat ados zaudenean; eta tarteko zenbakiak, irizpide horri jarraituta.

DIMENTSIO ESTRUKTURALA ($\alpha=0.71$)

- Itema 7: Oro har, enpresan lan egiten duten kide **ez-familiarrek** enpresatik kanpo ere harremanak dituzte (afariak, klubak, ...)
- Itema 8: Oro har, enpresan lan egiten duten kide **ez-familiarrek** enpresatik kanpo harreman sozial estuak dituzte; hau da, batak besteari laguntzen diote enpresako arazoak elkarrekin konpontzeko.

DIMENTSIO ERLAZIONALA ($\alpha=0.80$)

- Itema 9: Oro har, enpresan lan egiten duten kide **ez-familiarrek** harreman sozial estuak dituzte, enpresa zuzentzerakoan informazioa partekatzen dutelako eta elkarrenganako konfiantza dutelako
- Itema 10: Oro har, enpresan lan egiten duten kide **ez-familiarrek** euren hitza betetzen dute eta enpresarekiko leialak dira

DIMENTSIO KOGNITIBOA ($\alpha=0.85$)

- Itema 11: Oro har, enpresan lan egiten duten kide **ez-familiarrek** anbizio, ikuspegi eta balio berberak partekatzen dituzte.
- Itema 12: Oro har, enpresan lan egiten duten kide **ez-familiarrek** helburu eta eginkizun berberak bilatzen dituzte.

Neurriak: FAMILIA-ENPRESAREN ERRENDIMENDUA – Likert (0-10)
($\alpha=0.83$)

Honako adierazpen hauek familia-enpresaren errendimenduari buruzkoak dira. Adierazi, mesedez, zenbateraino zauden ados adierazpen horiekin. Iritzia ematerakoan, idatzi «0» batere ados ez zaudenean, eta «10» erabat ados zaudenean; eta tarteko zenbakiak, irizpide horri jarraituta.

- Itema 13: Azken bost urteotan, gure hurbileko lehiakideek baino errentagarritasun maila handiagoa izan dugu.
- Itema 14: Azken bost urteotan, gure finantza egoera hurbileko lehiakideena baino hobea izan da.