

**Título:** PAPEL DESEMPEÑADO POR LOS DIRECTIVOS NO FAMILIARES EN  
EL PROCESO DE SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR  
GALLEGA.

**Autores:** Martínez Barbeito, Josefina.  
Barbeito Roibal, Susana.  
[Sbar@cdf.udc.es](mailto:Sbar@cdf.udc.es)  
Universidad de La Coruña

**Palabras Clave:** Empresa Familiar, Directivo No Familiar; Teoría de la Agencia;  
Análisis Descriptivo.

**Resumen:**

A partir de un marco teórico con base en la Teoría de la Agencia, se pretende llevar a cabo una exposición del papel desarrollado por los Directivos no Familiares en las Empresas Familiares Gallegas y, más concretamente, en el proceso de sucesión de las mismas. Estudiaremos la importancia de la participación de estos directivos en los Consejos de Administración y demás órganos de gobierno de la empresa familiar, así como el papel que juegan en los procesos de elección y formación del sucesor. Este marco teórico se complementa con un análisis descriptivo, llevado a cabo a partir de una encuesta realizada a aquellas Empresas Familiares Gallegas que facturaron en 1997 más de 1500 millones de pesetas y que tenían incorporada a la segunda generación.

**PAPEL DESEMPEÑADO POR LOS DIRECTIVOS NO FAMILIARES EN EL PROCESO DE  
SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR GALLEGA.**

Josefina Martínez Barbeito

Susana Barbeito Roibal

**1.- IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN LOS PRINCIPALES PAÍSES CON ECONOMÍAS DE MERCADO**

Las empresas familiares son, en la actualidad, el corazón del sector empresarial español, generan el 70% del PIB y el 80% del empleo privado, lo que significa que contratan a más de 8.000.000 de trabajadores.

La Tabla 1 refleja la importancia de las empresas familiares en los principales países con Economías de Mercado, a partir de indicadores como el porcentaje de Empresas Familiares sobre el total de empresas o, la contribución de las mismas a la generación de PIB/PNB o al Empleo.

**Tabla 1. Contribución de las Empresas Familiares<sup>1</sup>.**

<b>Países</b>	<b>%EF</b>	<b>%PIB ó %PNB</b>	<b>%Empleo</b>
<b>Estados Unidos</b>	96%	40% PNB	42%
<b>España</b>	75%	70% PIB	80% <sup>2</sup>
<b>Italia</b>	99%		
<b>Portugal</b>	70%		
<b>Inglaterra<sup>3</sup></b>	75%		50%
<b>Suiza</b>	85-90%		
<b>Francia</b>	60,5%		
<b>Alemania</b>	80%	2/3 PNB	75%
<b>Suecia</b>	95%		

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Dirección y Organización, nº14; (1995).

## 2.- EL SECTOR EMPRESARIAL GALLEGO

Si hacemos referencia al sector empresarial gallego, la importancia de las Empresas Familiares es fundamental en el grupo de las PYMES, pero no debemos olvidar que en Galicia destacan también importantes grupos empresariales de capital autóctono, ya que como pone de manifiesto X. López Facal (1996), la imagen de Galicia como país carente de grandes grupos empresariales es, sin lugar a dudas, inadecuada. Tal vez sea más ajustada la imagen de una densa red de empresas de pequeña dimensión de la que emergen importantes nudos, poco conexos con la red, de gran dimensión. La Tabla 2 muestra la importancia que en el grupo de las grandes empresas de capital autóctono tienen las empresas familiares gallegas.

**Tabla 2. La gran empresa industrial en Galicia <sup>4</sup>**

<b>Tipo</b>	<b>Grupo</b>	<b>Facturación estimada</b>	<b>Plantilla</b>
<b>Autóctona</b>	<b>GRUPO ZARA-INDITEX</b>	<b>338.607</b>	<b>13.984</b>
	<b>GRUPO GADISA</b>	<b>94.956</b>	<b>3.997</b>
	<b>GRUPO COREN</b>	<b>85.412</b>	<b>2.454</b>
	<b>GRUPO PESCANOVA</b>	<b>76.117</b>	<b>3.084</b>
	<b>GRUPO FINSA</b>	<b>68.928</b>	<b>1.890</b>
	<b>GRUPO CALVO</b>	<b>35.000</b>	<b>940</b>
	<b>GRUPO LEYMA</b>	<b>38.000</b>	<b>372</b>
	<b>GRUPO COPO</b>	<b>23.003</b>	<b>1.129</b>
	<b>MEGASA</b>	<b>20.471</b>	<b>268</b>

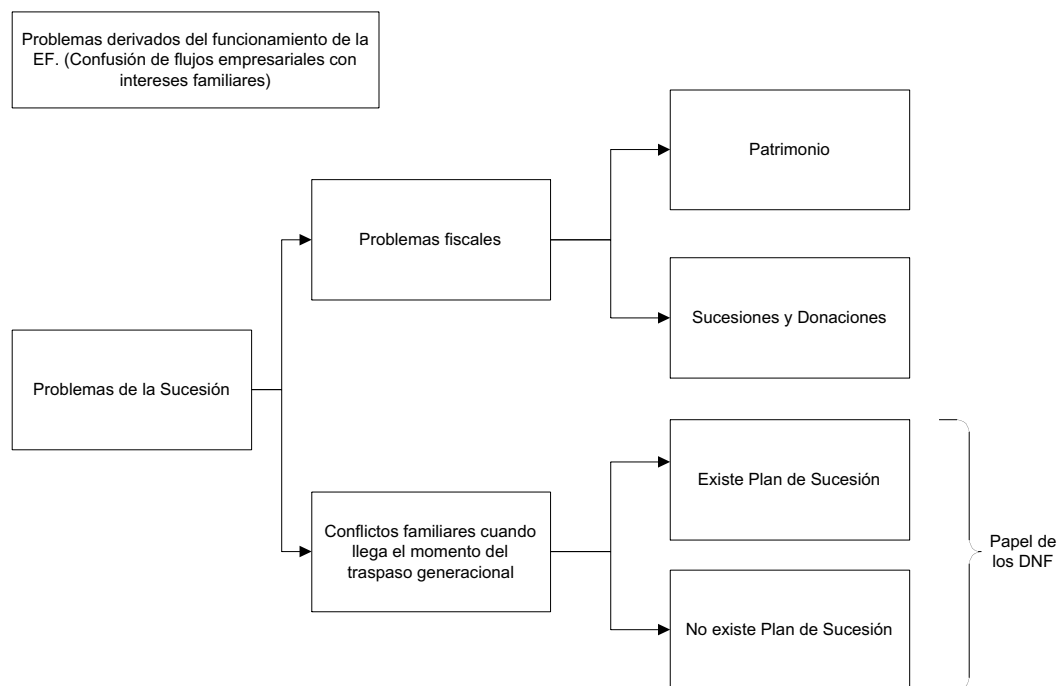
**Fuente:** Elaboración propia a partir de López Facal, X.; (1996); “Industria e industrialización”; Economía de las comunidades autónomas. Galicia; Fundación Caixa Galicia; pp.169-183.

## 3.-PRINCIPALES PROBLEMAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.

Cuando se enfoca cualquier problemática relacionada con la empresa familiar, aparece como cuestión esencial la de su continuidad. No es un tópico decir que la empresa familiar está amenazada estructuralmente en su continuidad: la muerte del empresario suele ser causa de extinción de la Empresa. Gutierrez Uralde (1992) afirma que en Europa sólo una tercera parte de los negocios familiares pasa a una segunda generación

y menos de una quinta parte a la tercera. En España estas cifras son incluso más pesimistas.

**Tabla 3. Principales problemas que presentan las empresas familiares**



**Fuente:** Elaboración propia.

La Tabla 3 detalla los principales problemas a los que se enfrentan las empresas familiares y que se pueden dividir en dos grandes grupos:

1. Problemas derivados del funcionamiento de la empresa familiar: Debidos fundamentalmente a la confusión de los flujos empresariales con los intereses familiares.
2. Problemas de la sucesión, que a su vez se pueden subdividir en dos,
  - a. Problemas fiscales que se derivaban del pago del impuesto sobre patrimonio y del impuesto sobre sucesiones y donaciones, a los que tenían que hacer frente las empresas familiares cuando llegaba el momento del traspaso generacional. En la actualidad, su impacto se ha reducido en gran medida debido a las modificaciones fiscales de 1994 que exime del pago del impuesto sobre patrimonio a los activos empresariales, y a la de 1996 que establece una bonificación del 95%

aplicable inicialmente al impuesto sobre sucesiones y que posteriormente se amplía al impuesto sobre donaciones.

- b. Conflictos familiares cuando llega el momento del traspaso generacional, debidos fundamentalmente a que el predecesor no estableció un plan de sucesión definido. En estos casos el papel desarrollado por los Directivos no Familiares es fundamental.

#### **4.- MARCO TEÓRICO APLICABLE AL ESTUDIO DEL PAPEL DESARROLLADO POR LOS DIRECTIVOS NO FAMILIARES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES. LA TEORÍA DE LA AGENCIA.**

Si nos centramos, en este último aspecto, el estudio del rol desempeñado por los Directivos no Familiares en el proceso de sucesión de la Empresa Familiar Gallega, debiéramos comenzar por establecer un marco teórico a partir del cual podamos desarrollar este estudio.

Alemany (1998) caracteriza a los directivos como un colectivo de trabajadores, que sin ser necesariamente el alter ego del empresario, reciben de forma directa e inmediata poderes de gestión propia de aquel y quedan situados respecto del titular de la empresa en una posición de especial proximidad para la gestión de sus intereses. Por tanto, lo que caracteriza al directivo es la participación en la toma de decisiones en actos fundamentales de gestión en la actividad empresarial.

La aplicación de la Teoría de la Agencia al ámbito de la empresa familiar (Jensen y Meckling, 1976; Fama y Jensen, 1983; Gallén, 1997; Palacín, 1998; Cabrera, 1998) proporciona un marco teórico en el que analizar los problemas que surgen de la separación entre propiedad de las acciones y control de los activos en las empresas familiares. Esta separación introduce la posibilidad de que surga conflicto entre los intereses de los accionistas y los de los directivos.

El control de este conflicto genera los denominados costes de agencia, que se producen porque, se parte del supuesto de que las partes que intervienen en la relación de agencia, en el caso de las empresas familiares los accionistas y los directivos, tienen un comportamiento utilitarista y, por tanto, existen razones para creer que el directivo

(agente) no siempre actuará conforme a los intereses del accionista (principal). Esto se traduce en que en la empresa familiar sea necesaria la integración total de los Directivos no Familiares en la empresa, buscando intereses en sintonía con la misma, con el objetivo de reducir los costes de agencia.

La incorporación de DNF a la empresa familiar tiene lugar por dos motivos fundamentales: en sus inicios el fundador necesita alguien que le apoye, el DNF asume el papel de *hombre de confianza*; posteriormente, las necesidades de las empresas familiares aumentan y se hace imprescindible la contratación de especialistas en diversas materias, los DNF asumen este rol.

En la empresa familiar el Directivo no Familiar puede alcanzar provisionalmente el puesto de máximo responsable, cuando no se encuentra entre los miembros de la familia a un sucesor que reúna los requisitos exigidos. Se plantea un típico problema de agencia debido a la separación entre la propiedad de las acciones y el control de los activos, es decir, en este caso los intereses de las partes pueden entrar claramente en conflicto puesto que el Directivo no Familiar tendrá una visión a corto plazo debida a la provisionalidad de su situación, y la familia hará un planteamiento a largo plazo de la empresa.

A pesar de estos problemas, la introducción de una dirección profesional genera importantes ventajas para la empresa familiar, puesto que hace desaparecer algunos de los problemas característicos de este tipo de empresas: fundamentalmente la confusión de los flujos empresariales con los intereses familiares.

Esta situación es frecuente en algunos traspasos generacionales en las empresas familiares, puesto que es obvio que la propiedad se hereda, pero la capacidad para dirigir no (Levinson, 1971; D'arquer, 1992; Pérez, 1995; Gallo, 1997) y, por tanto, cuando en una empresa familiar no se puede contar con un sucesor capacitado, la mejor solución consiste en buscarlo fuera de la familia, de forma tal que la empresa familiar pase a ser guiada por un Directivo no Familiar preparado y capaz.

Otra importante aportación de los Directivos no Familiares a las empresas familiares tiene como base su participación en el proceso de formación del sucesor, numerosos

autores, Ward, 1987; Stempler, 1988 y Davies, 1989; Pithod y Dodero, 1997, confirman que el fundador no suele ser un buen mentor del sucesor y consideran que un Directivo no Familiar está más capacitado para ello.

La Teoría de la Agencia constituye el marco teórico válido sobre el que podemos fundamentar las proposiciones de nuestro análisis descriptivo. En el siguiente punto llevaremos a cabo la caracterización de la muestra de Empresas Familiares Gallegas que nos ha servido de base en la realización del estudio sobre el rol desarrollado por los DNF en este tipo de empresas.

## **5.- CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA.**

La selección de la muestra se hará a partir de la base de datos ARDAN con una serie de restricciones:

- Una restricción de carácter geográfico, su ámbito se reducirá a Galicia.
- Una restricción por volumen de facturación: ceñiremos el estudio a aquellas empresas que facturaron en 1.997 más de 1500 millones de pesetas. Justificamos esta restricción por dos razones:
  1. Con esta restricción esperamos encontrar empresas familiares que hayan incorporado ya a la segunda generación, dejando fuera de la muestra las que podríamos denominar empresas unipersonales, que no son objetivo de nuestro estudio.
  2. Limitación de recursos que nos impide trabajar con la totalidad de las empresas familiares, que en Galicia serían muchas y de pequeño tamaño<sup>5</sup>.

El número inicial de empresas proporcionado por ARDAN es de cuatrocientas noventa (empresas gallegas que facturan más de 1.500 millones de pesetas en 1.997). Aplicando las restricciones especificadas anteriormente este número se reduce a 129 empresas familiares.

Por tanto, la muestra para la realización de este estudio estará formada por 129 empresas familiares que tendrán una mayor probabilidad de haber pasado un proceso de

sucesión, bien porque el año de su fundación es antiguo, o bien porque en su consejo de administración aparecen distintas generaciones incorporadas.

## 5.- ANÁLISIS DESCRIPTIVO.

**Proposición 1:** *Los DNF juegan un importante papel en el proceso de formación del sucesor.*

**Tabla 4.** ¿Se puede afirmar que los DNF juegan un papel importante en los procesos de sucesión?

	%
Positiva por su contribución a la formación del sucesor	38%
Negativa, por su rechazo a aceptar la figura del sucesor	0%
Positivo/Negativo en función del directivo en cuestión	33%
No intervienen en el proceso	29%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las respuestas a la encuesta

La Tabla 4 refleja la opinión del empresario familiar gallego con respecto a la participación de los DNF en el proceso de sucesión. El porcentaje más alto de respuesta se inclina hacia una valoración positiva del papel que el DNF juega en el proceso de formación del sucesor, concretamente un 38% de los encuestados confirma esta valoración. Parece pues, que la empresa familiar gallega marcha por el camino de una mayor profesionalización del proceso de formación del sucesor; a pesar de que como se puede observar esta tendencia está todavía lejos de ser mayoritaria. Destaca también por su alto porcentaje de respuesta, un 33%, la de *positivo/negativo en función del directivo en cuestión*, que deja entrever la distinta valoración que, para el empresario familiar gallego, tienen los distintos directivos en función de su integración en la evolución de la propia empresa como empresa familiar. Por último, sigue destacando un alto porcentaje de respuesta, un 29%, en aquellos casos en los cuales el empresario familiar gallego confirma categóricamente que el DNF no participa en el proceso de formación del sucesor. En la mayoría de las empresas encuestadas, 70.5%, la responsabilidad del



proceso de formación del sucesor recae exclusivamente en el predecesor; tan sólo una empresa hace referencia al control de este proceso por parte de un mentor no familiar.

**Proposición 2:** *La mayoría de los DNF no intervienen en la elección del sucesor.*

**Tabla 5. ¿Quién le eligió a usted como sucesor?**

Respuesta	%
Predecesor	48%
Grupo familiar de control	52%
Plan de sucesión definido	0%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las respuestas a la encuesta

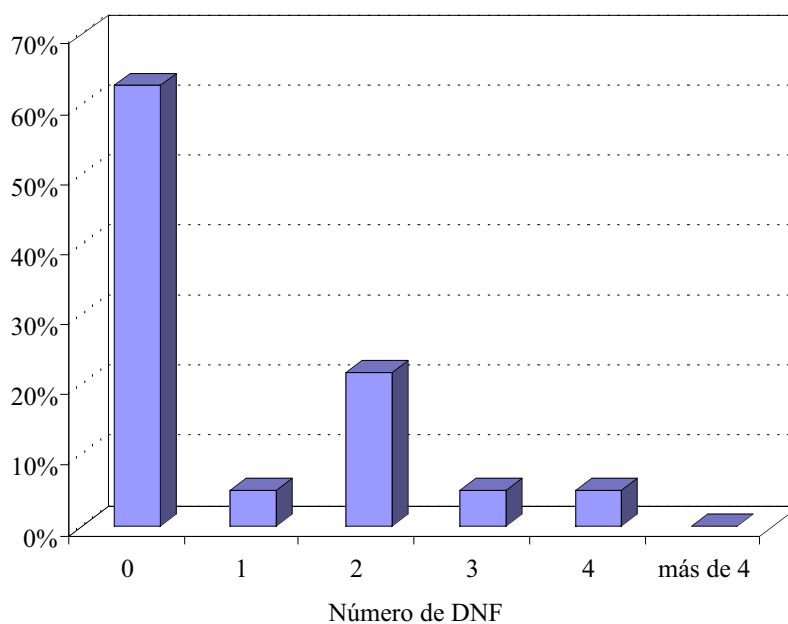
La Tabla 5 nos muestra que el proceso de sucesión en la empresa familiar gallega sigue siendo un asunto de familia. La elección del sucesor recae en el 48% de los casos en el predecesor y en un 52% de los casos en el grupo familiar de control. Son varios los encuestados que marcan estas dos posibles respuestas, dando a entender una situación de acuerdo entre el predecesor y el resto de la familia. En este escenario los DNF jugarían un papel importante si los empresarios familiares gallegos se decantaran por la elaboración de un plan de sucesión, definido y planificado, con la suficiente antelación; así sí podrían participar en el proceso de sucesión los directivos no familiares. La tabla 5 nos deja ver que ninguno de los empresarios familiares gallegos encuestados se decanta por esta opción. Como consecuencia, la posibilidad de que los DNF participen en este proceso parece muy baja.

**Proposición 3:** *Los DNF siguen representando porcentajes muy bajos de participación tanto en los puestos de Alta Dirección como en los del Consejo de Administración.*

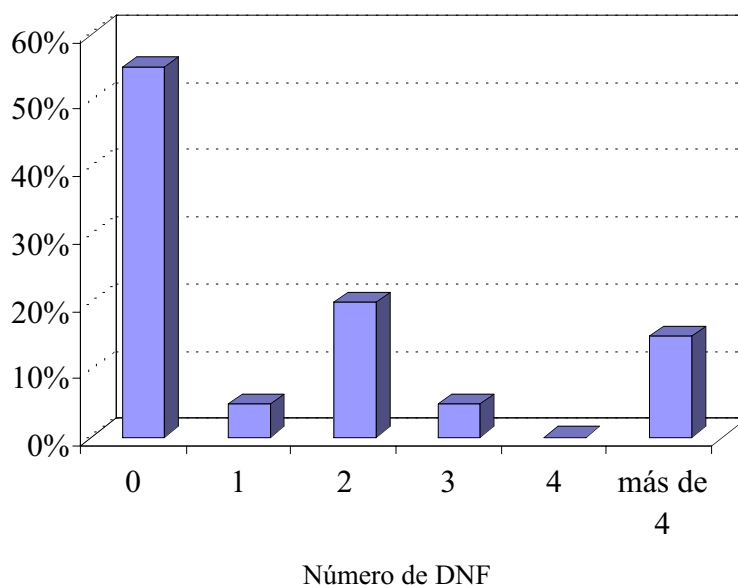
**Tabla 6. Participación de los DNF en los Consejos de Administración y en los puestos de Alta Dirección**

	% de DNF					
	0	1	2	3	4	>4
Consejo de Administración	63,6%	4,5%	22,7%	4,5%	4,5%	0%
Alta Dirección	55%	5%	20%	5%	0%	15%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las respuestas a la encuesta



**Gráfico 1. DNF en los Consejos de Administración (%).**



**Gráfico 2. DNF en la Alta Dirección (%).**

Como podemos ver en la Tabla 6 el 64% de las empresas gallegas encuestadas no tiene ningún DNF en su Consejo de Administración y, el 55% no tiene ningún DNF en la Alta Dirección de su empresa. Estos datos indican varias cosas, por una parte que el proceso de profesionalización de las empresas familiares gallegas se está llevando a cabo sin tener en cuenta un activo de gran valor que poseen las empresas familiares y que son sus DNF, puesto que no se les integra en los órganos decisorios de las empresas, donde pueden aportar una parte importante de su trabajo como especialistas y, por otro lado, y enlazando con la proposición 4, los DNF en las empresas familiares gallegas se pueden considerar poco valorados y con pocas posibilidades de desarrollo profesional, puesto que el número de DNF que consigue llegar a formar parte de los Consejos de Administración o de la Alta Dirección en este tipo de empresas es muy bajo, estos puestos se reservan para la familia.

Otro dato significativo que se puede obtener de la respuesta a la encuesta es que aquellas empresas que tienen en sus Órganos de Gobierno DNF, éstos tienen una presencia que podríamos considerar como testimonial. Si nos referimos concretamente al Consejo de Administración, tan sólo una empresa presenta una proporción de DNF en su Consejo superior al 50% (concretamente cuatro DNF sobre un total de siete) y en el

caso de la Alta Dirección tendríamos cuatro empresas donde el porcentaje de DNF es superior al 50%<sup>6</sup>.

Detectamos que podría existir dependencia entre las variables: tamaño de la empresa y número de DNF en el Consejo de Administración o en la Alta Dirección. Procedemos, por tanto, a la realización de los correspondientes contrastes.

**Tabla 7. Contraste entre tamaño de la empresa (por volumen de facturación) y número de DNF en el Consejo de Administración.**

Nº de DNF	Facturación (millones de pts)		
	0-2.000	2.001-5.000	>5.000
0	13.64%	31.82%	18.18%
1	0%	4.55%	0%
2	13.64%	0%	9.09%
3	0%	4.55%	0%
4	0%	0%	4.55%
>4	0%	0%	0%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las respuestas a la encuesta

Realizamos el contraste de la hipótesis de independencia<sup>7</sup> de estas dos variables obteniendo un valor de  $\chi^2=9.64 < \chi^2_{0.05}$  ; por tanto, se acepta la hipótesis de independencia.

**Tabla 8. Contraste entre tamaño de la empresa (por volumen de facturación) y número de DNF en la Alta Dirección.**

Nº de DNF	Facturación (millones de pts)		
	0-2.000	2.001-5.000	>5.000
0	10.53%	31.58%	10.53%
1	0%	0%	5.26%
2	15.79%	0%	5.26%
3	0%	5.26%	0%
4	0%	0%	0%
>4	5.26%	0%	10.53%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las respuestas a la encuesta

Realizamos el contraste de la hipótesis de independencia<sup>8</sup> de estas dos variables obteniendo un valor de  $\chi^2=12.36 < \chi^2_{0.05}$ ; por tanto, se acepta la hipótesis de independencia.

**Proposición 4:** *Consecuencia de la hipótesis anterior es el hecho de que las posibilidades de desarrollo profesional de los DNF en las empresas familiares, son muy bajas, puesto que no consiguen alcanzar los puestos de la Alta Dirección, donde se toman las decisiones de gestión de la empresa.*

Como hemos visto en la proposición anterior, esta es una de las grandes desventajas que presenta la empresa familiar en Galicia, el futuro profesional de los DNF incorporados a este tipo de empresas no es brillante, tienen pocas posibilidades de formar parte de los Órganos de Dirección de las mismas y, por tanto, de participar en la toma de decisiones que influyan en la planificación de la gestión de la empresa en el largo plazo. Si esto es así, parecería lógico pensar que los mejores profesionales buscasen trabajo en ENF, puesto que en estas sí tendrán una mayor probabilidad de participar en sus Órganos de Gobierno y en la determinación de su propio futuro profesional.

## 7.- CONCLUSIONES.

Como hemos podido comprobar el papel desempeñado por los DNF en las empresas familiares gallegas no ha sufrido grandes cambios. La empresa familiar gallega es bastante tradicional, se decanta por una dirección familiar y por una transmisión de la gestión de la empresa en línea directa de padres a hijos y, cualquier intento de participación por parte de no familiares es considerado como una injerencia en *asuntos de familia*. En este escenario, no parece fácil que se admita la intervención de los DNF en la formación del sucesor, esta es responsabilidad, fundamentalmente, del predecesor.

Hemos visto que a pesar de que la bibliografía existente sobre este tema incide en la importancia del papel desempeñado, en el proceso de sucesión, por los DNF, la empresa familiar gallega continúa al margen de esta recomendación. Existe todavía un porcentaje elevado de empresas familiares gallegas que afirman que los DNF no intervienen en el proceso de sucesión.

El hecho anterior no hace sino confirmar que la empresa familiar gallega está, todavía, iniciando su proceso de profesionalización y, claramente, éste no ha llegado a desarrollar el papel que deben desempeñar los DNF en la misma.

Otro de los papeles que tampoco consiguen desempeñar los DNF, hace referencia a su participación en los Órganos de Dirección y Control de la empresa familiar. El papel desempeñado por los DNF, tanto en el Consejo de Administración como en la Alta Dirección podríamos considerarlo como testimonial. Es muy reducido el número de empresas familiares gallegas en las cuales los DNF estén en mayoría en algunos de estos órganos. También parece importante destacar aquí que éste es un hecho generalizado e independiente del tamaño de la empresa. Podríamos, por tanto, definirlo como una característica propia de la empresa familiar gallega. Consecuencia lógica de esta característica, es el hecho de que los DNF en las empresas familiares gallegas tienen muy pocas posibilidades de desarrollo profesional, puesto que les resulta casi imposible llegar a alcanzar puestos en el Consejo de Administración o en la Alta Dirección, ya que éstos están normalmente reservados a familiares.

Evidentemente todo esto redundará en un menor atractivo de la empresa familiar para los DNF altamente cualificados, los cuales prefieren desarrollar sus carreras profesionales en empresas no familiares, en las cuales les resulta más fácil alcanzar puestos en los que se tomen decisiones sobre planificación y gestión de la empresa. Si se deciden por una empresa familiar será porque ésta ha establecido algún sistema de incentivos para motivarlos<sup>9</sup>.

Tan sólo se presenta un caso en el cual los DNF juegan el papel de máximos responsables y, tiene lugar cuando se produce el fallecimiento prematuro del máximo responsable y, además, no hay nadie en la familia que pueda acceder a este puesto, normalmente porque su edad no es todavía la adecuada o por falta de formación, en este caso algún DNF de la empresa familiar tomará, de forma transitoria, las riendas de la empresa.

## **7.- BIBLIOGRAFÍA.**

ALEMANY ZARAGOZA, E.; (1998); “Problemas específicos de los contratos de alta dirección en la empresa familiar”; Alta Dirección, 33; Nov-Dic; pp. 41-48.

BEEHR, T. A.; DREXLER J. A. JR. AND FAULKNER, S.; (1997); “Working in small family businesses: Empirical comparisons to non-family businesses”; Journal of Organizational Behavior, vol. 18; pp. 297-312.

CABRERA SUÁREZ, K.; (1998); “Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar”; Tesis doctoral; Las Palmas de Gran Canaria.

CALDER, G. H.; (1961); “The peculiar problems of a Family Business”; Business Horizons, 4; pp. 93-102.

CHURCHILL, N. C. AND HATTEN, K. J.; (1987); “Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses”; American Journal of small business, nº12; pp.56-66.

D'ARQUER, J.; (1.992); “PYME y Empresa Familiar”; Alta Dirección, nº166; págs. 17-22.

DAILY, C. M. AND DOLLINGER, M. J . ; (1993); “Alternative Methodologies for identifying Family – versus – Nonfamily – Managed Businesses”; Journal of Small business Management, April; pp. 79-90.

- DAVIES, P.; (1.989); “Sucesión y planificación de la sucesión”; La Empresa Familiar 3;. IESE.
- DAVIS, P. S. AND HARVESTON, P. D.; (1998); “The influence of family on the family Business Succession Process: A Multigenerational Perspective”; Entrepreneurship theory and practice, Spring; pp. 31-53.
- DONCKELS, R. Y FROHLICH, E.; (1.991); “Are family business really different? European Experiences from STRATOS”; Family Business Review, 4; pp. 149-160.
- FAMA, E. F. AND JENSEN, M. C.; (1983); “Agency problems and residual claims”; Journal of law and economics nº 26; pp. 327-349.
- GALLÉN ORTIZ, M. L.; (1997); “La relación accionistas-directivos: Problemas de agencia y mecanismos de control”; Análisis Financiero,7; Enero-Abril; pp. 34-45.
- GALLO, M. A.; (1.997); “La empresa familiar”; Biblioteca IESE de Gestión de Empresas.
- GUTIERREZ URALDE, G.; (1992); “Un socio financiero en el proceso de sucesión”; Estrategia financiera, nº 75; Junio; págs. 11.
- IZQUIERDO LLANES, G. Y PAMPILLÓN OLMEDO, R.; (1998); “El funcionamiento de los Consejos de Administración y la creación de valor: El problema de la Agencia”; ICE. El gobierno de la empresa nº 769, Marzo; pp. 57-65.
- JAFFE, DENNIS T.; LANE, SAM; DASHEW, LESLIE AND BORK, DAVID; (1997); “The CPA as Family Adviser”; Journal of Accountancy vol. 183, nº5; pp. 42-52.
- JENSEN, M. C. AND MECKLING, W. H.; (1976); “Theory of the firm: Managerial behavior, Agency Costs and Ownership Structure”; Journal of Financial Economics, nº 3; pp. 305-360.
- LEVINSON, H.; (1.971); “Conflicts that plague family businesses”; Havard Business Review, 49; pp. 90-98.
- LÓPEZ FACAL, X.; (1.996); “Industria e industrialización”; Economía de las Comunidades Autónomas. Galicia, nº 16, págs. 169-183.
- PALACÍN SÁNCHEZ, M- J.; (1998); “ El atrincheramiento de los directivos (I): Accionistas versus directivos”; Análisis Financiero, 76; Sep- Dic.; pp. 86-93.
- PÉREZ GARCÍA, L. E.; (1.995); “La Sucesión en la Empresa Familiar Catalana”; Tesis Doctoral; Universidad Autónoma de Barcelona; Edición microfotográfica.
- PÉREZ SANTANA, Mª P. Y SANTOS ALVAREZ, Mª V.; (1.998); “Retribuir a los altos directivos: ¿Pagos fijos o variables?”; Estudios Empresariales nº 98; pp. 16-25.



- PÉREZ SANTANA, M<sup>a</sup> P.; FUENTE SABATE, J. M. Y HERNANGOMEZ BARAHONA, J.; (1.999); “Un modelo contractual para la retribución de los altos directivos?”; Dirección y Organización nº 21; Enero; pp. 20-34.
- PITHOD, A. Y DODERO, S.; (1.997); “La empresa familiar y sus ventajas competitivas”; El Ateneo.
- SHARMA, P.; CHRISMAN, J. AND CHUA, J.; (1.997); “Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges”; Family Business Review, vol. 10, nº 1; pp. 1-35.
- WARD, J. L.; (1.987); “Keeping the family business healthy: how to plan for continuing Growth. Probability and family leadership”; Jossey Bass; San Francisco.
- ZAUDTKE, D. Y AMMERMAN, D.; (1.997); “Family Businesses: The Next Generation”; American Management Association; February; págs. 54-57.

## 7.- ANEXOS.

	0-2.000	2.001-5.000	más de 5.000
0	0,176020942	0,281483421	0,045505618
1	0,27	0,84902439	0,32
2	1,977647059	2,05	0,10572327
3	0,27	0,84902439	0,32
4	0,27	0,41	1,445

$\chi^2$

	9,639429091
alpha:	0,05
grados de libertad:	8
	15,50731249

$\chi^2_{0.05}$

Se acepta la hipótesis de independencia

**Tabla 7. Tamaño de la empresa por volumen de facturación / Número de DNF en el Consejo de Administración**

	0-2.000	2.001-5.000	más de 5.000
0	0,425822785	1,462608696	0,425822785
1	0,32	0,37	1,445
2	2,402857143	1,47	0,053650794
3	0,32	1,072702703	0,32
más de 3	0,002631579	1,11	1,160526316

$\chi^2$

	12,3616228
alpha:	0,05
grados de libertad:	8
	15,50731249

$\chi^2_{0.05}$

Se acepta la hipótesis de independencia

**Tabla 8. Tamaño de la empresa por volumen de facturación / Número de DNF en la Alta Dirección**

- 
- <sup>1</sup> En general las EF Europeas, desarrollan dos tercios del PNB de la Europa Occidental. Fuente: The Economist, 1994. Gran parte de la información contenida en la tabla 1.3 se obtuvo de la revista “Dirección y Organización”, nº14, Abril-Junio 1995, y de La Voz de Galicia 24/01/00, pág. 67.
  - <sup>2</sup> El 80% de todo el empleo privado, lo que significa que contratan a más de ocho millones de trabajadores.
  - <sup>3</sup> Leach y Leahy (1991) examinaron 325 empresas industriales muy grandes del Reino Unido a lo largo de los años ochenta y llegaron a la conclusión de que las familiares tenían:
    - Mayores ratios de valoración
    - Mayores márgenes de beneficio
    - Mayor rentabilidad de los fondos propios
    - Mayor crecimiento de las ventas
    - Mayor crecimiento del activo neto.
  - <sup>4</sup> Datos estimados para 1.994 en millardos de pesetas. Las empresas en negrilla presentan datos de 1.999 obtenidos a partir de “Economía y Finanzas”; La Voz de Galicia 15/12/00.
  - <sup>5</sup> Debemos recordar que una de las características que mejor definen el tejido empresarial gallego es la del minifundismo.
  - <sup>6</sup> En el caso de la Alta Dirección, las empresas familiares gallegas parecen más proclives a la incorporación de DNF, concretamente dos de estas cuatro empresas tienen un 50% de DNF incorporados a la Alta Dirección de su empresa, una tiene un 71% de DNF y la última un 83% de DNF.
  - <sup>7</sup> Los resultados de este contraste se pueden consultar en los anexos
  - <sup>8</sup> Los resultados de este contraste se pueden consultar en los anexos.
  - <sup>9</sup> Jensen y Meckling (1992) señalan que el control del comportamiento humano es las organizaciones se basa en la medición de resultados y en el sistema de premios y castigos según estos resultados; es decir, en la utilización de sistemas de incentivos que los motiven a desarrollar una actuación adecuada para los objetivos de la empresa.