

# RETRIBUCIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA EMPRESA FAMILIAR: UN ANÁLISIS COMPARATIVO REGIONAL ESPAÑA-MÉXICO\*

*Gregorio Sánchez Marín*<sup>\*\*</sup>  
*Antonio J. Carrasco Hernández*<sup>\*\*\*</sup>  
*Sergio Manuel Madero Gómez*<sup>\*\*\*\*</sup>

---

\* Este estudio ha sido parcialmente financiado por la Fundación Séneca de la Región de Murcia (España), a través del Proyecto 11837/PHCS/09. El artículo se recibió el 19-10-2009 y se aprobó el 27-11-2010.

\*\* Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Murcia, Murcia, España, 2001; Máster en Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, Asociación Española de Dirección de Personal (AEDIPE), Madrid, España, 1998; Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Murcia, 1996. Profesor titular, Universidad, Facultad de Economía y Empresa, Departamento de Organización de Empresas y Finanzas, Universidad de Murcia. Correo electrónico: gresanma@um.es.

\*\*\* Diploma en Estudios Avanzados, Universidad de Murcia, Murcia, España, 2007; Máster en Auditoría de Cuentas, Universidad de Murcia, 2002; Licenciado en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Murcia, 2001. Profesor, Facultad de Economía y Empresa, Departamento de Organización de Empresas y Finanzas, Universidad de Murcia. Correo electrónico: antonioc@um.es.

\*\*\*\* Doctor en Economía y Dirección de Empresas, Universidad de Deusto, San Sebastián, España, 2006; Magíster en Desarrollo Organizacional, Universidad de Monterrey, Monterrey, México, 2000; Magíster en Administración, Tecnológico de Monterrey, Monterrey, México, 1986; Licenciado en Sistemas de Computación Administrativa, Tecnológico de Monterrey, 1985. Profesor de planta, Escuela de Negocios, Departamento Académico de Administración, Tecnológico de Monterrey. Correo electrónico: smadero@itesm.mx.

## Retribución de los empleados en la empresa familiar: un análisis comparativo regional España-México

### RESUMEN

Este artículo examina la retribución de los empleados de base en empresas familiares pertenecientes a dos regiones de España y México, a partir de las diferencias culturales de ambos países. Los resultados obtenidos a partir de 342 empresas españolas y 280 mexicanas muestran que la retribución varía entre tipos de empresa familiar y entre países. Tales diferencias se explican tanto desde argumentos de agencia (composición de la dirección y de los intereses compartidos por propietarios-empleados) como institucionales (condicionantes culturales). Se encontró que la retribución de los empleados de base en la empresa de propiedad y dirección familiar es inferior y tiene un carácter más fijo que la de los empleados de la empresa familiar profesionalizada y que los empleados mexicanos tienen retribuciones inferiores a las de los españoles, aunque reciben mayores porcentajes de retribución variable.

### Palabras clave:

Retribución de empleados en empresa familiar, marcos teóricos de agencia e institucional, empresas españolas y mexicanas.

## Remuneration for Employees in Family Businesses: A Regional Comparative Analysis of Spain and Mexico

### ABSTRACT

This article examines the remuneration for employees based in family businesses in two regions, Spain and Mexico, using the cultural differences between the two countries. The results obtained from the sample of 342 Spanish businesses and 280 Mexican businesses show that remuneration varies among types of family businesses and between countries. Such differences are explained through agency arguments (the composition of company management and interest shared between the owners and the employees) and through institutional arguments (cultural conditioners). The authors found that the remuneration for employees based in family-owned and family-managed businesses is lower and less mobile than the remuneration for employees in family businesses that use professional managers. They found that Mexican employees receive lower fixed remunerations than Spanish employees do although the former receive higher variable remuneration percentages.

### Key words:

Family business employee remuneration, theoretical agency and institutional frameworks, Spanish and Mexican businesses.

## Retribuição dos empregados na empresa familiar: uma análise comparativa regional Espanha-México

### RESUMO

Este artigo examina a retribuição dos empregados de base em empresas familiares pertencentes a duas regiões da Espanha e do México, a partir das diferenças culturais de ambos os países. Os resultados obtidos a partir de 342 empresas espanholas e 280 mexicanas mostram que a retribuição varia entre tipos de empresa familiar e entre países. Tais diferenças são explicadas tanto desde argumentos de agência (composição da direção e dos interesses compartilhados pelos proprietários-empregados) como institucionais (condicionantes culturais). Encontrou-se que a retribuição dos empregados de base na empresa de propriedade e direção familiar é inferior e tem um caráter mais fixo que a dos empregados da empresa familiar profissionalizadas e chegou-se a conclusão de que os empregados mexicanos têm retribuições inferiores que as dos espanhóis, ainda que recebam maiores porcentagens de retribuição variável.

### Palavras chave:

Retribuição de empregados na empresa familiar, entorno teórico de agência e institucional, empresas espanholas e mexicanas.

## Introducción

El estudio de las diferentes problemáticas que afectan los negocios familiares tiene una relevancia cada vez mayor en el campo del *management*. Esto es una consecuencia del significativo peso que la actividad de la empresa familiar tiene para las economías de los países desarrollados (Gallo, Tàpies y Cappuyns, 2004). En este sentido, Gómez-Mejía, Larraza y Makri (2003) señalan que uno de los principales aspectos que hay que considerar en el diseño de la empresa familiar actual es el sistema de retribución de sus empleados, pues representa un reto alinear el rendimiento y los resultados de la empresa con las necesidades de los trabajadores y sus recompensas.

Sorprendentemente, pocos estudios se han dirigido a analizar las retribuciones de los empleados distintos del gerente general o de los directivos en el ámbito de la empresa familiar (Werner, Tosi y Gómez-Mejía, 2005). Los negocios familiares se caracterizan por disponer de pocos directivos y, por lo tanto, poseer una base operativa de empleados considerablemente mayor a la de las empresas no familiares (Van Steel y Stunnenberg, 2006). En consecuencia, las retribuciones de los empleados de base, tanto en términos de coste (pueden alcanzar el 80% de los costes operativos) como de motivación (son más representativos de la realidad de la empresa en el diseño de recompensas que los relativos al personal de dirección) adquieren una relevancia aún mayor (Carrasco-Hernández y Sánchez-Marín, 2007).

Desde el marco teórico de la agencia se han desarrollado algunos trabajos basados en el *efecto cascada* (Baker, Jensen y Murphy, 1988; Werner y Tosi, 1995), que recogen la idea de que los incentivos fijados en la parte alta de la jerarquía de la empresa se expanden de la misma forma y magnitud hacia los más bajos, a través del riesgo moral grupal (múltiples agentes y múltiples principales), y que han demostrado cómo el diseño de las retribuciones de los empleados de la empresa familiar varía dependiendo de su estructura de propiedad (González, Guzmán, Pombo y Trujillo, 2010; Werner et al., 2005) o del grado de profesionalización en la gestión (Carrasco-Hernández y Sánchez-Marín, 2007); además, responde a parámetros distintos a los de las empresas no familiares. No obstante, dichos estudios poseen una visión demasiado “economicista”, que no considera aspectos de los entornos social, cultural e institucional, que también determinan —y mucho— el diseño retributivo en los negocios familiares.

En este trabajo se intenta cubrir ese vacío, complementando la visión de agencia con una perspectiva institucional (DiMaggio y Powell, 1983), con la que se trata de aportar en qué medida los condicionantes sociales y, sobre todo, culturales (Gómez-Mejía y Welbourne, 1991) de diferentes países pueden influir en el diseño de la retribución de los empleados de la empresa familiar. Aunque se han desarrollado estudios que han analizado las relaciones entre retribución y cultura (Penings, 1993; Schuler y Rogovsky, 1998; Tosi y Greckhamer, 2004), no han abordado particularmente entre países concretos y en

el entorno de la empresa familiar. Por medio del presente trabajo se analiza la retribución en España y México, dos países con una economía basada fuertemente en la empresa familiar y en los que, a su vez, la presencia de la familia tiene una influencia muy significativa en todos los aspectos de la sociedad y, por ende, de las organizaciones (Hofstede, 1980, 1991 y 2001).

El objetivo principal es conocer en qué medida el diseño de la retribución de los empleados de base —tanto en lo que se refiere a la cantidad como al *mix*— responde a los requerimientos de agencia y de riesgo compartido, así como a los condicionantes sociales y culturales de los respectivos países. Específicamente, se analiza cómo la retribución de los empleados de las empresas españolas y mexicanas varía de acuerdo con el grado de participación de la familia en la propiedad y en la dirección del negocio. Así mismo, se examina hasta qué punto existen diferencias y similitudes entre las empresas de España y México y cómo estas pueden estar fundamentadas en las particularidades sociales y culturales de ambos países. Para ello se han recogido datos de 622 empresas familiares: 342 españolas y 280 mexicanas.

La contribución de este trabajo es múltiple: (1) se amplía las perspectiva teórica de la agencia, al combinarla con una visión más social y cultural (Eisenhardt, 1988; Westphal y Zajac, 1994); (2) se profundiza en el conocimiento de las empresas familiares no anglosajonas, caracterizadas por sus fuertes lazos familiares, la menor profesionalización de la gestión y la mayor concentración de propiedad (Gallo et al., 2004; Ricart,

Álvarez y Gallo, 1999), y (3) se introducen comparaciones concretas entre países, que pueden ayudar a la mejor comprensión de la incidencia de los factores culturales y sociales en los negocios familiares (Chrisman, Chua y Steier, 2002; Chua, Chrisman y Chang, 2004).

## **1. Marco teórico e hipótesis de investigación**

### ***1.1 Retribución de los empleados en la empresa familiar: el efecto cascada desde una perspectiva de agencia***

La teoría de la agencia analiza y trata de resolver los potenciales conflictos que surgen entre principal y agentes, debido a las posibles divergencias de intereses en condiciones de información asimétrica y en ausencia de contratos completos (Chrisman, Chua y Litz, 2004; Jensen y Meckling, 1976). En estos casos, es difícil para el principal ejercer la supervisión de las acciones de los agentes y asegurar, por lo tanto, que estos actúen apropiadamente (a favor de la organización) en todas las circunstancias (Alchian y Demsetz, 1972). Además de los conflictos clásicos de agencia, originados por la selección adversa o el riesgo moral, Schulze, Lubatkin, Dino y Buchholtz (2001) señalan un tercer conflicto para el caso particular de la empresa familiar: el altruismo asimétrico. Este se manifiesta como un problema de oportunismo derivado de la visión distorsionada (y normalmente benévola) que unos miembros de la familia (padres) pueden tener sobre otros (hijos) respecto a su rendimiento, debido a la relación de parentesco que los une.

En cualquier caso, el diseño de sistemas retributivos adecuados (Fama y Jensen, 1983) ayuda a mitigar los costes de agencia y a alinear las preferencias de las diferentes partes y miembros familiares que componen la empresa. En este sentido, existen en la empresa diferentes tipos de contratos retributivos, dependiendo de los posibles intereses de cada grupo de interés en la empresa. Es lógico reconocer que los propietarios tienen muchas más dificultades para observar el comportamiento de los empleados o fijar sus contratos de manera correcta a medida que se incrementa el número de estos (Bolton y Dewatripont, 2004; Gómez-Mejía, Núñez-Nickel y Gutiérrez, 2001). Por ello, tal y como señalan Calvo y Wellisz (1978), el problema de agencia se resuelve a través de los supervisores, que actúan como principales en nombre del propietario. Esto mismo puede aplicarse para los directivos respecto a los supervisores.

Así, mediante un adecuado diseño de los sistemas retributivos dirigidos a los diferentes ámbitos de la jerarquía interna de la empresa (Werner et al., 2005), en la que coexisten varios niveles de agentes y principales, los propietarios pueden controlar y supervisar el comportamiento de todos sus empleados. Para ello, el principal debe recompensar a los diferentes niveles de agentes para que trabajen en beneficio mutuo y en el del propio principal, evitando coaliciones o comportamientos no cooperativos u oportunistas (Bolton y Dewatripont, 2004).

Para discernir sobre la adecuación de los diseños retributivos es necesario analizar previamente las relaciones de agencia dentro de la empresa familiar. De ahí es posible

establecer dos clases fundamentales de relaciones principal-agente —con diferentes consecuencias, dependiendo de la tipología de empresa familiar— (Carrasco-Hernández y Sánchez-Marín, 2007): las del/de los propietario/s con los directivos y las de los directivos con los empleados.

En la primera de ellas se encuentran los propietarios, que están interesados en el resultado final de la empresa como recompensa por su inversión (condicionada por la concentración de propiedad). Una fuerte concentración de la propiedad facilita la alineación de intereses entre propietarios (Vilaseca, 2002), aunque supone la asunción de más riesgos para ellos. Entre los miembros de la familia, los propietarios de las empresas profesionalizadas asumen más riesgos que los de las empresas de propiedad y dirección familiar, ya que aquellos pierden el control de la dirección de la empresa (Anderson, Mansi y Reeb, 2002; Schulze et al., 2001).

Respecto al máximo directivo o al equipo de alta dirección, se puede hablar de riesgos diferentes, dependiendo de si estos son propietarios o no y, en su caso, del porcentaje de participación (Van den Berghe y Carchon, 2003). Los riesgos para un directivo propietario son los derivados de su participación en la propiedad y de los problemas originados por el altruismo asimétrico de los parentescos (Schulze et al., 2001). Los directivos no propietarios (profesionales), por su parte, asumen el riesgo de ser despedidos y, según la concentración de propiedad, se verán obligados a asumir mayores o menores riesgos: más concentración implica habitualmente más control sobre el directivo y, por lo tanto,

mayor riesgo para este a la hora de tomar decisiones (Van den Berghe y Carchon, 2003).

En segundo lugar, se encuentran las relaciones entre directivos y empleados de la empresa familiar. En este caso, los directivos adoptan el papel de principal respecto a los empleados, que son los agentes (Calvo y Wellisz, 1978). El riesgo asumido por los empleados (excepto los miembros de la familia) se deriva de la posibilidad de ser despedidos. Estos riesgos, no obstante, varían según la dificultad de los directivos para supervisar a los empleados, que puede depender de su número (Alchian y Demsetz, 1972; Bolton y Dewatripont, 2004), así como del grado de cooperación para trabajar a favor o en contra del directivo o principal (Holmström y Milgrom, 1990; Itoh, 1991).

Tal y como demuestran Werner et al. (2005), el principal (el directivo, en este caso) tiende a compartir los riesgos que ellos asumen como agentes con sus subordinados (los empleados, que son los agentes de segundo nivel) a cambio de un potencial aumento de las ganancias personales/empresariales y como una forma de demostrar buena gestión a los ojos de sus superiores.

En definitiva, teniendo en cuenta el razonamiento de agencia “en cascada”, el diseño de la retribución que trata de alinear los intereses de principales y agentes va a depender de la toma de riesgos, los cuales dependen, a su vez, de las características de la empresa familiar, referidas fundamentalmente a la propiedad y el control (Werner et al., 2005). Estas características pueden hacer cambiar los papeles de directivos y empleados respecto

a sus objetivos empresariales y personales y, por lo tanto, hacer variar el diseño retributivo que se considera apropiado para equilibrar y alinear intereses.

## ***1.2 Efecto del entorno institucional en la retribución de los empleados de la empresa familiar: España frente a México***

Además de los argumentos esgrimidos, es necesario considerar el entorno institucional donde actúan las empresas familiares. Los riesgos que asumen los diferentes colectivos de la empresa muchas veces son relativos, dependiendo del contexto. Desde una visión institucionalista (DiMaggio y Powell, 1983; Scott, 1987), los sistemas retributivos se convierten más en un signo o anuncio de que la organización se considera a sí misma como perteneciente a un determinado contexto social, y dentro de este destaca fundamentalmente la cultura (Penings, 1993; Schuler y Rogovsky, 1998; Tosi y Greckhamer, 2004). Por lo tanto, partiendo del conocimiento de las características culturales de las empresas españolas y mexicanas, a continuación se presentan los argumentos que nos permiten explicar cómo el entorno institucional influye en el diseño de los sistemas retributivos de las empresas familiares en respuesta a sus problemas de riesgo.

### ***1.2.1 Cantidad de retribución***

En general, la retribución de los directivos disminuye a medida que estos incrementan su propiedad en la empresa (Core, Holthausen y Larcker, 1999). Apoyándose en el efecto cascada, se ha demostrado que dichas re-

laciones se pueden hacer extensibles al resto de empleados de la empresa (Werner et al., 2005). Así, en las empresas de dirección y propiedad familiar, dado que los directivos tienen una participación significativa en el negocio familiar (también son propietarios), están dispuestos a renunciar a mayores retribuciones a cambio de asegurar una reinversión de beneficios en el negocio para buscar su continuidad y mejorar el valor de su propiedad (Gómez-Mejía, Núñez-Nickel y Gutiérrez, 2001).

En cambio, en las empresas familiares profesionalizadas, los directivos no familiares, que no poseen propiedad, exigirán más retribución a los propietarios o, en su defecto, tratarán de actuar en beneficio propio para asegurarse mejores salarios. Si hacemos extensibles los razonamientos para los empleados de más bajo nivel —derivado del efecto cascada—, se espera también el mismo comportamiento. Así, en las empresas familiares de propiedad y dirección familiar se necesitan salarios más bajos para alinear los intereses entre las partes ya que, al no producirse separación entre propiedad y dirección, el riesgo de conductas oportunistas o asimetrías de información entre las partes es menor que en la empresa familiar profesionalizada (Carrasco-Hernández y Sánchez-Marín, 2007).

¿Cómo se concretan estas generalidades retributivas si atendemos a dos contextos institucional y culturalmente diferentes? Si tenemos en cuenta las investigaciones actualizadas de Hofstede (2001), la dimensión de distancia de poder en México (81 sobre 100) indica una marcada inequidad en la

distribución de la riqueza. Aplicado a las organizaciones, supone grandes diferencias retributivas entre los altos y bajos ámbitos de la jerarquía. En cambio, este índice es de 57 para España.

De considerarse esta característica cultural, se supone que los empleados operativos de la empresa familiar mexicana tendrán menos retribución que los de la empresa española. Además, estos argumentos se refuerzan con el hecho de que, tal y como señala Arias-Galicia (2005), las empresas mexicanas están caracterizadas por competir, en términos generales, con costes bajos, lo que hace que los salarios sean menores en términos generales, en comparación con otros países desarrollados, incluido España (Sánchez Marín, 2008). Por lo tanto, se propone:

*H1a. La retribución de las empresas de propiedad y dirección familiar es menor que la de las empresas familiares profesionalizadas.*

*H1b. La retribución de las empresas familiares españolas (ya sean de propiedad y dirección familiar o familiares profesionalizadas) es mayor que la de las empresas mexicanas.*

### **1.2.2 Mix retributivo**

La retribución variable contribuye a alinear los intereses entre las partes, mediante la participación en el riesgo de la compañía (Baker et al., 1988). En las empresas familiares profesionalizadas, los propietarios sienten la posibilidad de que los directivos puedan actuar en beneficio propio, por lo que para evitar los posibles problemas de agencia diseñan

sistemas retributivos con una parte variable mayor que alinee los intereses y compense el mayor riesgo asumido por los propietarios (Werner et al., 2005).

En el caso de las empresas de propiedad y dirección familiar, los directivos que son propietarios no tienen la necesidad de compensar riesgos, puesto que ellos mismos gestionan la compañía. Además, disponen de una gran discrecionalidad para fijar sus propias retribuciones, lo que, unido a lo anterior, hará que diseñen sistemas retributivos con menores partes variables —ya que su riesgo viene asumido por el lado de los beneficios y valor de la empresa, que afectan directamente su riqueza personal— (Schulze et al., 2001).

En general, existe una fuerte vinculación entre el riesgo que se transmite y tienen que asumir los directivos y el riesgo que estos transmiten a su vez al resto de empleados de menor jerarquía (Werner y Tosi, 1995; Werner et al., 2005). Si se considera el efecto cascada y los argumentos expuestos, se espera que la cantidad que se paga al empleado en forma de retribución variable se utilice para incentivar a los empleados en la empresa y alinear los intereses entre ambos. En las empresas de propiedad y dirección familiar, al estar unidas la propiedad y la dirección, suelen usarse menos elementos variables al retribuir a los empleados miembros de la familia que en las empresas de propiedad familiares profesionalizadas, en las que se espera que los empleados reciban mayores proporciones de retribución variable (Carrasco-Hernández y Sánchez-Marín, 2007).

De nuevo, la cuestión es saber cómo se particulariza este comportamiento general en los contextos de las empresas familiares españolas y mexicanas. En este sentido, considerando las dimensiones culturales de Hofstede (2001), México tiene uno de los índices más bajos de tolerancia a la incertidumbre (82 sobre 100 en la dimensión de evitación de la incertidumbre) (Hofstede, 1980 y 1991). Esto implica la existencia de estrictas normas, leyes, políticas y regulaciones que buscan minimizar o reducir los riesgos.

Como resultado, desde el punto de vista organizacional, los empleados se muestran bastante adversos al riesgo lo que, desde el punto de vista retributivo, supone un bajo índice de retribuciones variables en el paquete retributivo total (Gómez-Mejía y Welbourn, 1991). En España, incluso, el índice actualizado de Hofstede (2001) es mayor que el de México (86 sobre 100), lo cual implica que los empleados tienden a crear aún más resistencias al establecimiento de sistemas retributivos basados en el rendimiento. Estos argumentos nos llevan a plantear las siguientes hipótesis:

*H2a. La proporción de retribución variable de las empresas de propiedad y dirección familiar es menor que la de las empresas familiares profesionalizadas.*

*H2b. La proporción de retribución variable de las empresas familiares españolas (ya sean de dirección y propiedad familiar o familiares profesionalizadas) es menor que la de las mexicanas.*

Por otra parte, los conflictos de interés en las relaciones de agencia pueden mitigarse a través de los vínculos contractuales prolongados de las partes, mediante los cuales el principal tiene mejor información para supervisar al agente (Vilaseca, 2002). En este sentido, las empresas familiares profesionalizadas que, como ya se ha comentado, hacen soportar a sus propietarios mayores riesgos, necesitan un uso más extensivo de los incentivos a largo plazo que las empresas de propiedad y dirección familiar (Carrasco-Hernández y Sánchez Marín, 2007), teniendo en cuenta, además, que estas últimas suelen rechazar incentivos a largo plazo relacionados con la propiedad de la empresa (Schulze et al., 2001).

Desde el punto de vista cultural, en México el individualismo es mínimo (30 sobre 100), que se manifiesta en una fuerte confianza en el largo plazo en los miembros del grupo y en la familia (Hofstede, 2001). Estas características, por supuesto, se extienden a las relaciones de empresa y, especialmente, a las que tienen carácter familiar. En cambio, en España, la dimensión individualista, aunque moderada, es claramente superior (51 sobre 100) a la exhibida en la cultura mexicana (Hofstede, 2001). Retributivamente, por lo tanto, las implicaciones sobre los sistemas de incentivos y su periodicidad son bastante claras (Gómez-Mejía y Welbourne, 1991): las culturas más grupales tienden a utilizar sistemas de incentivos más orientados al largo plazo, mientras que las individualistas ponen el relieve en los de corto plazo. Estos argumentos nos llevan a las siguientes hipótesis:

*H3a. La orientación de incentivos es más a corto plazo en las empresas de propiedad y dirección familiar que en las empresas familiares profesionalizadas.*

*H3b. La orientación de incentivos es más a largo plazo en las empresas familiares mexicanas (ya sean de dirección y propiedad familiar o familiares profesionalizadas) que en las españolas.*

## 2. Metodología

### 2.1 Población y muestra de empresas familiares

La población se obtuvo, por la parte española, a partir de la base de datos del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI)<sup>1</sup>, y por la parte mexicana, a partir de la base de datos del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM)<sup>2</sup>, así como de los directorios de diversos organismos de apoyo como Coparmex y cámaras de comercio. Se seleccionaron empresas con más de 15 trabajadores, pues son las que comienzan a tener una política retributiva formal (Gómez-Mejía y Balkin, 1992). Con estos requisitos, la población final obtenida fue de 1.607 empresas en España (en el territorio de la región de Murcia) y 1.507 empresas en México (en el territorio de Monterrey).

En este sentido, es importante señalar que se trata de dos regiones particulares de ambos países. Por motivos de restricción presupues-

<sup>1</sup> Disponible en <http://www.bvdep.com/en/SABI.html>, revisado la última vez el 29 de mayo del 2009.

<sup>2</sup> Disponible en <http://www.siem.gob.mx/siem2008>, revisado la última vez el 29 de mayo del 2009.

taria no se pudo contar con muestras más amplias que pudieran recoger las características generales de España y México. No obstante, como es sabido, ambos países tienen una variedad de características empresariales en sus diferentes regiones que dificulta sacar una conclusión general en el aspecto de gestión de recursos humanos y empresa familiar (véase, por ejemplo, Arias-Galicia, 2005; Sánchez Marín, 2008).

La información sobre la gestión retributiva en estas empresas se recogió mediante una encuesta personal al gerente de las empresas seleccionadas, sobre la base de un cuestionario estructurado con preguntas cerradas. La muestra final obtenida está compuesta por 950 empresas de España y México: se recopilaron 494 cuestionarios en España y 456 en México, por lo que la tasa de respuesta es de, respectivamente, un 59,1% y un 30,2%, suficientemente representativa de la población objetivo. Además, utilizando la información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística, en su directorio central de empresas, y el SIEM, comprobó que la distribución de las empresas por tamaño, sector y forma legal es similar al de la población inicial.

Para identificar del conjunto de empresas de la muestra aquellas familiares se usó el mismo procedimiento que aplican Chua, Chrisman y Chang (2004). En este sentido, considerando familiares las empresas propiedad de una familia que se implica en el negocio y que busca asegurar la implicación de generaciones futuras por medio de la sucesión (Chua, Chrisman y Sharma, 1999), se emplearon las variables: propiedad (que toma valores entre 0% y 100% en función

de la proporción de capital en poder de la familia), dirección (que toma valores entre 0% y 100% en función del porcentaje de cargos de alta dirección ocupados por miembros de la familia) y sucesión (que toma el valor 1 cuando la familia intenta continuar el negocio y 0 en caso contrario).

Tras aplicar un análisis *cluster* de K medias (Chrisman, Chua y Steier, 2002), se identificaron tres grupos homogéneos y estadísticamente significativos, tal y como se puede apreciar en el Cuadro 1: (1) las empresas de propiedad y dirección familiar (controladas por la familia en más del 50% del capital, su equipo de altos directivos es mayoritariamente familiar y se da la intención de continuidad del negocio); (2) las empresas familiares profesionalizadas (propiedad mayoritariamente de la familia, la cual tiene intención de continuar con el negocio, pero su dirección se encuentra en manos de directivos ajenos a la familia), y (3) las empresas no familiares (caracterizadas por tener una propiedad familiar inferior al 50%, por tener menos de un 50% de altos directivos familiares y por no existir intención en la familia de continuar con el negocio).

Por lo tanto, se descartaron las empresas no familiares y la muestra final quedó configurada por 622 empresas<sup>3</sup>, de las que 411 (66,08%) son empresas de propiedad y dirección familiar y 211 (33,92%) son empresas familiares profesionalizadas. En España, el número de empresas de propiedad y direc-

<sup>3</sup> Se ha comprobado a través del test chi-cuadrado ( $\chi^2$ ) que las diferencias de tamaño entre las muestras por países es no significativa ( $p = 0,218$ ).

Cuadro 1

**Análisis cluster de K medias**

	Empresas de propiedad y dirección familiar	Empresas familiares profesionalizadas	Empresas no familiares
Propiedad	96,84	87,00	4,38
Implicación de la familia en la dirección	94,00	17,41	3,68
Transferencia generacional	1	1	0
n	411	211	328
%	43,26	22,21	34,53

Fuente: elaboración propia.

ción familiar es de 260, y el de empresas familiares profesionalizadas, de 82. En México, el número de empresas de propiedad y dirección familiar es de 151, y el de familiares profesionalizadas, de 129.

En este sentido, es importante resaltar a González et al. (2010), para quienes los diferentes tipos de control de la empresa familiar no sólo dependen de quién ostenta la propiedad o la dirección, sino de otras posibilidades más avanzadas y precisas de medición y clasificación. En nuestro caso no fue posible matizar dicha medición, debido a las limitaciones de información que se plantearon en el diseño de la encuesta y la posterior ejecución del trabajo de campo.

## 2.2 Medida de las variables

### 2.2.1 Variables dependientes

La retribución de los empleados se ha medido utilizando las tres variables que mejor representan las dimensiones más importantes que

caracterizan un sistema retributivo (Barkema y Gómez-Mejía, 1998): cantidad de retribución, *mix* retributivo y orientación temporal de incentivos, con una escala diferencial semántica con dos adjetivos bipolares, donde 1 implica total acuerdo con los adjetivos de la izquierda y 5 total acuerdo con los adjetivos de la derecha (Gómez-Mejía, 1992).

La *retribución* mide la cantidad de salario que reciben los empleados de la empresa respecto al ofrecido por los competidores. En concreto, 1 significa que la empresa paga mucho menos a sus empleados que otras empresas del mercado, y 5, que la empresa paga mucho más. El *mix retributivo* mide la proporción de salario variable dado a los empleados en relación con el salario fijo que reciben. Específicamente, 1 significa que la empresa recompensa a sus empleados sólo con salario fijo, y 5, con sólo con salario variable. La *orientación temporal de incentivos* mide el plazo predominante que utiliza la empresa para el cálculo de las retribuciones variables. Concretamente, 1 significa sólo

incentivos a corto plazo, y 5 sólo incentivos a largo plazo.

### 2.2.2 Variables independientes

Las variables independientes son dos: tipo de empresa y país. La variable *tipo de empresa familiar* es una variable dicotómica creada a partir del análisis *cluster* realizado en el apartado anterior (Cuadro 1) que toma valor de 1 cuando se trata de una empresa familiar profesionalizada y de 0 cuando la empresa es de propiedad y dirección familiar (Chrisman, Chua y Steier, 2002). La variable *país* es una variable dicotómica que distingue las empresas que pertenecen a España o México, codificada como 0 cuando la empresa es española y 1 cuando es mexicana. Así mismo, a falta de una medición directa de las características culturales de cada país, dicha variable nos sirve como *proxy* de las diferencias en cuanto a la cultura entre estos dos países, evidenciadas por Hofstede (1980).

### 2.2.3 Variables de control

Cuatro variables se usaron como variables de control, debido a su influencia en dichas relaciones, tal y como lo han evidenciado otros estudios sobre empresa familiar, retribución y cultura (Gómez-Mejía et al., 2003; Gallo et al., 2004; Galve y Salas, 2003): tamaño, edad de la empresa y sector de actividad. El *tamaño de la empresa* se midió como el número de empleados; el *sector*, utilizando una variable dicotómica que diferencia entre empresas de servicios (1) e industriales (0); la *edad de la empresa*, por medio de una variable categórica que toma valor 1 para

empresas de menos de 5 años, valor 2 para empresas entre 5 y 15 años, valor 3 para empresas entre 16 y 25 años y valor 4 para empresas de más de 25 años. Por último, también se tuvo en cuenta como variable de control la *formación del gerente*, dado que se han demostrado diferencias significativas en aspectos de gestión entre empresas con una gerencia más profesionalizada —si el gerente tiene más nivel educativo— o menos profesionalizada —si el gerente tiene menos nivel educativo— (véanse, por ejemplo, Debicki, Matherne, Kellermanns y Chrisman, 2009). Esta se midió a través de una variable dicotómica donde 1 representa que el gerente posee estudios universitarios y 0 que no los posee.

## 3. Resultados

### 3.1 Análisis descriptivo: características de las empresas de la muestra

En el Cuadro 2 se resumen las principales variables del estudio, por país y por tipo de empresa, a través de sus medias, y el contraste de la *t* para las seis principales variables del estudio (propiedad familiar, implicación de la familia en la dirección del negocio, antigüedad y tamaño de la empresa, sector de actividad y formación del gerente). Para demostrar la homogeneidad en las contestaciones y, por lo tanto, la ausencia de sesgos intencionales, se ha comprobado —mediante un análisis de varianza (Anova)— que no existen diferencias significativas en las mediciones de conceptos entre los primeros y los últimos cuestionarios recibidos.

Cuadro 2  
Medias y test univariantes

Variables	Total por país			Empresas de propiedad y dirección familiar por país			Empresas familiares profesionalizadas por país			Total (n=622)
	España (n=342)	México (n=280)	t	España (n=260)	México (n=151)	t	España (n=82)	México (n=129)	t	
Grado de propiedad familiar <sup>a</sup>	96,85	89,41	6,33*	98,45	94,05	3,91*	91,77	83,97	3,10*	93,50
Porcentaje de altos directivos familiares <sup>b</sup>	77,50	56,45	7,08*	96,82	89,17	6,40*	16,24	18,15	-1,01	68,02
Edad de la empresa <sup>c</sup>	3,34	2,74	8,83*	3,32	2,59	8,58*	3,38	2,91	4,20*	3,07
Sector <sup>d</sup>	0,42	0,65	-5,68*	0,44	0,67	-4,68*	0,38	0,62	-3,52*	0,52
Tamaño de la empresa <sup>e</sup>	60,15	627,34	-4,27*	50,37	365,64	-2,75*	91,16	933,67	-3,31*	315,48
Formación del gerente <sup>f</sup>	0,30	0,06	8,3*	0,27	0,07	5,55*	0,40	0,05	6,18*	0,19

a: proporción media de capital en manos de la familia.

b: porcentaje medio de altos directivos familiares.

c: edad media de la empresa, donde: 1=menos de 5 años; 2=entre 5 y 15 años; 3=entre 16 y 25 años; 4=más de 25 años.

d: porcentaje de empresas de servicios, donde: 1=empresas de servicios y 0=empresas industriales.

e: número medio de empleados.

f: porcentaje medio de gerentes con formación universitaria, donde: 1=formación universitaria; 0=otros casos.

\*  $p < 0,01$ .

Fuente: elaboración propia.

En primer lugar, en las empresas de propiedad y dirección familiar españolas la proporción media de capital en manos de la familia (98,45%) y el porcentaje medio de altos directivos familiares (96,82%) es significativamente mayor que en las empresas de propiedad y dirección familiar mexicanas (propiedad: 94,05%; directivos familiares: 89,17%). En las empresas familiares profesionalizadas españolas la proporción media de capital en manos de la familia (91,77%) es significativamente mayor que en las empre-

sas familiares mexicanas (83,97%), pero no el porcentaje medio de altos directivos familiares españoles (16,24%), que no es significativamente diferente en comparación con el de las empresas familiares profesionalizadas mexicanas (18,15%).

En segundo lugar, las empresas de propiedad y dirección familiar y las empresas profesionalizadas españolas son significativamente más antiguas (3,32 y 3,38, respectivamente) que las empresas de propiedad y dirección

familiar y las empresas profesionalizadas mexicanas (2,59 y 2,91, respectivamente). En tercer lugar, el porcentaje de empresas de servicios, ya sean de propiedad y dirección familiar o familiares profesionalizadas, es significativamente mayor en México (67% y 62%, respectivamente) que en España (44% y 38%, respectivamente). En cuarto lugar, las empresas de propiedad y dirección familiar y las empresas familiares profesionalizadas españolas son significativamente más pequeñas (50,37 y 91,16, respectivamente) que las empresas de propiedad y dirección familiar y las empresas familiares profesionalizadas mexicanas (365,64 y 933,67, respectivamente). Por último, en España, hay un porcentaje de gerentes significativamente superior tanto en las empresas familiares profesionalizadas (40%) como en las empresas de propiedad y dirección familiar (27%), en comparación con las empresas familiares profesionalizadas (5%) y en las empresas de propiedad y dirección familiar en México (7%).

### **3.2 Análisis explicativo: regresión jerárquica por mínimos cuadrados ordinarios**

Los estadísticos descriptivos y las correlaciones entre las variables se registran en el Cuadro 3. Muestran la existencia de correlaciones significativas entre las variables de retribución, tipo de empresa y país, tal y como se esperaba en las hipótesis. Aunque hay bastantes correlaciones significativas, estas no son excesivamente altas, factor que indica que no hay problemas de multicolinealidad (corroborado también por los índices de tolerancia).

Los resultados de la regresión jerárquica por mínimos cuadrados ordinarios se pueden observar en el Cuadro 4. Se han realizado tres grupos de regresiones: la cantidad de retribución, el *mix* retributivo y la orientación temporal de incentivos, que son las variables dependientes en cada uno de ellos. Las variables independientes son las empresas familiares profesionalizadas, el país y la interacción entre país y tipo de empresa, así como las cuatro variables de control descritas. En cada grupo de regresiones se han aplicado los tests de Breusch-Pagan-Godfrey, de White y de Levene, que han confirmado que los errores de las estimaciones tienen varianzas de error no constantes, es decir, existía heterocedasticidad. Para corregirla se emplearon estimadores robustos de error al calcular los coeficientes por mínimos cuadrados ordinarios.

Cada uno de los tres grupos de regresiones tiene cuatro modelos: el primero, sólo con las variables de control (modelos 1, 5 y 9); el segundo, añadiendo al anterior la variable tipo de empresa familiar (modelos 2, 6 y 10), analiza si la relación entre la orientación familiar de la empresa y cada una de las variables de retribución es significativa; el tercero, añadiendo la variable país (modelos 3, 7 y 11), analiza si el vínculo entre el origen de la empresa y, por lo tanto, su cultura nacional y cada una de las variables retributivas son significativas, y el último (modelos 4, 8 y 12), al añadir la variable interacción entre tipo de empresa familiar y país, analiza si la relación conjunta entre la cultura nacional del país al que pertenece la empresa y el tipo de empresa familiar afecta de forma significativa las variables de retribución. Como se puede

Cuadro 3

## Correlaciones y estadísticos descriptivos

Nº.	Variables	Media	D. T.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Edad de la empresa	3,07	0,85									
2	Sector	0,53	0,52	-0,21***								
3	Tamaño de la empresa	315,48	1518,66	0,06	0,02							
4	Formación del gerente	0,19	0,39	0,12***	-0,05	-0,08*						
5	País	0,45	0,50	-0,35***	0,22***	0,19***	-0,3***					
6	Tipo de empresa familiar	0,34	0,47	0,02	0,00	0,14***	-0,01	0,23***				
7	País por tipo de empresa familiar	0,21	0,41	-0,09**	0,1**	0,21***	-0,19***	0,57***	0,71***			
8	Cantidad de retribución	3,71	0,85	-0,18***	0,09**	0,03	0,12***	0,49***	0,1***	0,2**		
9	Mix retributivo	2,06	1,31	0,21***	-0,07*	-0,07	0,19***	-0,46***	-0,01	-0,23***	-0,3***	
10	Orientación temporal de incentivos	3,50	1,66	0,11***	-0,15***	-0,11***	0,13***	-0,46***	-0,28***	-0,43***	0,02	0,07*

\*\*\*  $p < 0,01$  \*\*  $p < 0,05$  \*  $p < 0,1$ .

Fuente: elaboración propia.

observar en el Cuadro 4, al añadir la variable tipo de empresa familiar los modelos mejoran significativamente su  $R^2$  (modelos 2, 6 y 10), al igual que sucede con la variable país (modelos 3, 7 y 11) y la variable interacción país por tipo de empresa familiar (modelos 4, 8 y 12).

Para la H1, los resultados de la regresión muestran que los empleados reciben una retribución significativamente superior en las empresas familiares profesionalizadas que en las de propiedad y dirección familiar ( $\beta_5$  de los modelos 2, 3 y 4 positiva y signi-

ficativa), confirmándose la H1a. Además, se comprueba que los empleados reciben una retribución significativamente superior en las empresas familiares españolas que en las mexicanas, tanto en las familiares profesionalizadas como en las de propiedad y dirección familiar (modelo 4:  $\beta_{\text{ESPAÑA}} = \beta_5 = 0,66$  y  $\beta_{\text{MÉXICO}} = \beta_5 + \beta_6 + \beta_7 = 0,32$ ,  $p < 0,05$ ). Así se confirma la H1b.

Para la H2, los resultados de la regresión muestran que la proporción de salario variable es mayor en las empresas familiares profesionalizadas que en las empresas de propie-

Cuadro 4  
Análisis de regresión jerárquica

	Variable	Cantidad de retribución				Mix retributivo				Orientación temporal de incentivos			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
$\beta_1$	Edad de la empresa	0,1**	0,09**	0,02	0,03	-0,07	-0,07**	0	0	-0,12**	-0,12**	0	-0,01
$\beta_2$	Sector	-0,07	-0,08*	-0,04	-0,04	0,06	0,05	0,02	0,02	0,25**	0,14***	0,07**	0,07**
$\beta_3$	Tamaño de la empresa	-0,02	-0,09*	-0,05	-0,04	0,13***	0,05*	0,02	0,02	0	0,07**	0,01	0
$\beta_4$	Formación del gerente	0,07*	0,07**	0,02	0,01	-0,17***	-0,17***	-0,12**	-0,11**	-0,14	-0,06	0,04	0,05
$\beta_5$	Tipo de empresa familiar		0,51***	0,56***	0,66***		0,54***	0,49***	0,41***		-0,54***	-0,67***	-0,71***
$\beta_6$	País			-0,24***	-0,17***			0,23***	0,17***			0,46***	0,41***
$\beta_7$	País x Tipo de empresa familiar				-0,17**				0,13*				0,09*
R <sup>2</sup>		0,03	0,28	0,32	0,33	0,06	0,35	0,38	0,39	0,04	0,33	0,45	0,46
F		3,83***	35,6***	33,04***	28,6***	10,49***	61,6***	63,88***	58,01***	5,76***	61,07***	122,88***	134,18***
$\Delta R^2$			0,25***	0,04***	0,01***		0,29***	0,03***	0,01**		0,29***	0,12***	0,01*

\*\*\* p<0,01 \*\* p<0,05 \* p<0,1.

Fuente: elaboración propia.

dad y dirección familiar ( $\beta_5$  de los modelos 6, 7 y 8 positiva y significativa), que confirma la H2a. Por otro lado, se ha comprobado que la proporción de retribución variable en las empresas mexicanas —tanto en las de propiedad y dirección familiar como en las familiares profesionalizadas— es significativamente superior que en las españolas (modelo 8:  $\beta_{\text{ESPAÑA}} = \beta_5 = 0,41$  y  $\beta_{\text{MÉXICO}} = \beta_5 + \beta_6 + \beta_7 = 0,71$ ; p<0,1), que confirma la H2b.

Para la H3, los análisis de regresión indican que los incentivos tienden a estar orien-

tados más a largo plazo en las empresas de propiedad y dirección familiar que en las empresas familiares profesionalizadas (modelo 12:  $\beta_5$  de los modelos 10, 11 y 12 negativa y significativa), por lo que se rechaza la H3a. Por otro lado, los resultados señalan que los incentivos tienden a estar más orientados al corto plazo en las empresas familiares españolas —tanto en las de propiedad y dirección familiar como en las familiares profesionalizadas— que en las mexicanas (modelo 12:  $\beta_{\text{ESPAÑA}} = \beta_5 + \beta_6 = -0,3$

y  $\beta_{\text{MÉXICO}} = \beta_5 + \beta_6 + \beta_7 = -0,21$ ;  $p < 0,1$ ), que confirma la H3b.

## Conclusiones y discusión

Las empresas familiares suelen ser negocios muy influenciados en su gestión por la cultura, ya sea de la familia, de la propia organización, del territorio donde se encuentran ubicadas e incluso del país al que pertenecen (Van Steel y Stunnenberg, 2006). Sin embargo, pocos han sido los estudios que se han encargado de analizar y comprender, en el ámbito de la gestión de recursos humanos, cómo los aspectos del entorno cultural e institucional influyen en la forma de establecer la retribución de los empleados de las empresas familiares.

Al usar un enfoque de agencia e institucional (Chrisman et al., 2002; Chua et al., 2004), con este trabajo se ha pretendido analizar en qué medida las características y las peculiaridades de la cultura nacional (Hofstede, 1980, 1991 y 2001) influyen en el diseño de la retribución de los empleados de las empresas familiares del país (Gómez-Mejía y Welbourne, 1991; González et al., 2010). Para ello, se examinaron las dimensiones retributivas más importantes de una muestra de empresas familiares de España y México, dos países con una economía basada fuertemente en la empresa familiar y en los que, a su vez, la presencia de la familia tiene una influencia muy significativa en todos los aspectos de la sociedad y, por ende, de las organizaciones.

Para conocer en qué medida el diseño de la retribución de los empleados de base (tanto en lo que se refiere a cantidad como al *mix*)

responde a los requerimientos de agencia y de riesgo compartido, así como a los condicionantes culturales de los respectivos países, se empleó una muestra de 622 empresas familiares (342 españolas y 280 mexicanas), analizando en qué medida el diseño retributivo varía según el grado de participación de la familia en la propiedad y en la dirección del negocio, es decir, dependiendo de si se trata de empresas de propiedad y dirección familiar o si se trata de empresas familiares profesionalizadas.

Desde un punto de vista explicativo, respecto a la retribución, se ha confirmado la hipótesis de agencia y su efecto cascada (Chrisman et al., 2004; Schulze et al., 2001) y encontrado que los salarios de los empleados de las empresas de propiedad y dirección familiar son menores que los de los empleados de las profesionalizadas, como consecuencia de la posible mayor participación en la propiedad de aquellos y la posibilidad de compensar ese menor salario con mayor participación en el negocio (Bolton y Dewatripont, 2004; Gómez-Mejía et al., 2001). Además, también se ha comprobado la existencia de un efecto cultural de país en la empresa familiar: los empleados de la empresa familiar mexicana disfrutaban de menores salarios que los de la empresa española, y ello confirma la influencia de las características de la cultura nacional que, en este caso, influyen en que exista una mayor inequidad en la distribución de la riqueza en las empresas mexicanas que en las españolas (Hofstede, 2001).

Con relación al *mix* retributivo, la hipótesis relativa al efecto cascada desde los argumentos de agencia también se corroboró. Así, los

empleados de las empresas familiares profesionalizadas reciben mayores proporciones de retribución variable que los empleados de las empresas de dirección y propiedad familiar, dado que en las primeras se asume el riesgo a través de la participación en la propiedad, mientras que en las segundas este riesgo es necesario transmitirlo a través de la retribución variable (Carrasco-Hernández y Sánchez-Marín, 2007).

Por otro lado, también se comprobó que el efecto de la cultura nacional es fundamental en materia de retribución variable en las empresas familiares. Así, la dimensión cultural *evitación de la incertidumbre*, cuya consecuencia son bajos índices de tolerancia al riesgo y, por lo tanto, mayores resistencias de los empleados a los sistemas de retribución variable (Gómez-Mejía y Welbourne, 1991), determina el hecho de que en la empresa familiar española se utilicen menores proporciones de retribución variable para los empleados que en la empresa familiar mexicana. Por ello es importante para las empresas seguir diseñando esquemas de retribución variable y no perder de vista los demás componentes del paquete retributivo.

Finalmente, en cuanto a la orientación de los incentivos, el efecto cascada no ha podido confirmarse, ya que las empresas de propiedad y dirección familiar hacen un uso más extensivo de los incentivos a largo plazo que las empresas familiares profesionalizadas. Esto puede deberse a que los empleados de las empresas de propiedad y dirección familiar, al ser partícipes de la familia en mayor grado que los de las empresas familiares profesionalizadas, sean más proclives a preferir pagos

en forma de acciones o participaciones de la empresa a cambio de renunciar a mayores salarios. Esto es coherente con el hecho de que estos incentivos suelen tener muy poco peso en el paquete retributivo total, de modo que no se pone en peligro el control familiar de la empresa (Schulze et al., 2001). Por el contrario, la hipótesis del efecto cultura sí que se ha confirmado, tanto que se afirma que las empresas familiares mexicanas, con culturas más basadas en la confianza, tienden a utilizar sistemas de incentivos más orientados al largo plazo, mientras que las españolas ponen el relieve en los de corto plazo (Gómez-Mejía y Welbourne, 1991).

Estos resultados permiten, por lo tanto, confirmar que el diseño de la retribución de los empleados de base (tanto en lo que se refiere a la cantidad como al *mix*) en las empresas familiares de España y México responde tanto a los requerimientos del efecto cascada del riesgo compartido (Carrasco-Hernández y Sánchez-Marín, 2007) como a los condicionantes culturales (Schuler y Rogovsky, 1998; Tosi y Greckhamer, 2004). En este sentido, es necesario señalar que el efecto cascada en el análisis del riesgo compartido y de la alineación de intereses es más fuerte que el efecto de la cultura nacional, pero que este último tiene siempre una influencia significativa y muy válida para matizar las diferencias en los diseños retributivos de las empresas familiares de ambos países.

También es importante señalar que los distintos grados de desarrollo de la gestión de recursos humanos en uno y otro país no tienen tanta influencia como el diferencial cultural. En este sentido, el menor grado de profesio-

nalización en la gestión de recursos humanos de las empresas mexicanas (Arias-Galicia, 2005) y la implantación de sistemas retributivos cada vez más vinculados al rendimiento en España (Sánchez Marín, 2008; Romero y Valle, 2001) no es un obstáculo para que las empresas mexicanas exhiban mejores prácticas retributivas que las españolas. Las primeras utilizan sistemas con menor retribución, mayor peso de la retribución variable y con sistemas de incentivos más orientados al largo plazo; mientras que las empresas españolas se decantan más por sistemas salariales más fijos y orientados al corto plazo.

¿Qué implicaciones prácticas se pueden extraer de estas conclusiones? Fundamentalmente, el hecho de que las empresas familiares, tanto mexicanas como españolas, deben seguir haciendo esfuerzos por profesionalizar el diseño de los sistemas retributivos, más allá de la influencia de la cultura familiar que habitualmente viene a influir de manera poco equitativa en dichos aspectos. Así, es necesario seguir en la línea de implantar sistemas retributivos con mayor peso de los incentivos vinculados a objetivos y con una perspectiva no sólo de corto plazo, sino también ligada a las consecuciones de medio y largo plazos; si bien hay que matizar en este sentido que las empresas de la región de Monterrey en México están más cerca de dicho objetivo que las de la región de Murcia en España.

Por último, este trabajo presenta ciertas limitaciones que recogemos a continuación y que sirven de base para más completas investigaciones futuras en esta línea. En primer lugar, no se ha contado con una medida directa de

la cultura nacional. Partir directamente de los indicadores de Hofstede (1980, 1991 y 2001) supone dar por válidas las orientaciones culturales de ambos países de hace casi diez años, lo que puede introducir un sesgo en los estereotipos culturales. Sin embargo, como se ha demostrado, las puntuaciones en las diversas dimensiones culturales han variado muy poco a lo largo del tiempo y ello otorga confianza en la medición de Hofstede. No obstante, continúa siendo una limitación el hecho de no poder considerar variaciones culturales en las regiones específicas de España y México en las que se ha realizado el estudio.

En segundo lugar, las medidas retributivas se han basado en escalas tipo Likert y podría ser mucho más interesante utilizar medidas directas tanto de salarios como de porcentajes de retribución variable a corto y largo plazos. En tercer lugar, no se han considerado directamente las dimensiones retributivas del personal directivo ni sus características. Aunque el efecto cascada se puede considerar válido, es deseable corroborarlo directamente desde un punto de vista empírico. Para ello sería necesario también utilizar datos retributivos de directivos e identificar los puestos directivos en manos de la familia.

En cuarto lugar, los resultados obtenidos arrojan elementos importantes para dos regiones muy particulares de España y México, por lo que es muy arriesgado considerarlos generalizables para todo el país. Sería necesario, por tanto, realizar estudios más amplios que abarcaran una muestra de empresas representativa del conjunto de ambos países.

Por último, tal y como señalan González et al. (2010), hay que tener en cuenta que los resultados empíricos concretos obtenidos en este trabajo pueden estar muy influidos por la medida de empresa familiar aquí utilizada —considerando las dimensiones de propiedad y control—. Otros procedimientos más específicos de clasificación de empresas familiares son deseables, a fin de confirmar si los resultados también son similares en ambos territorios.

En cualquier caso, esta investigación ha puesto de manifiesto la importancia de los aspectos culturales y de transmisión de riesgo en el diseño de los sistemas retributivos de los empleados de las empresas familiares de distintos países. Es un interesante punto de partida para otras investigaciones que, en la línea de la combinación de diferentes marcos teóricos, contribuyan a profundizar en el conocimiento de las procesos de gestión de recursos humanos de las empresas iberoamericanas, caracterizadas por una fuerte influencia del entorno familiar, con el propósito de mejorar la eficiencia de dichos procesos y, en definitiva, la competitividad de este tipo de organizaciones.

## Agradecimientos

Los autores agradecen los comentarios y sugerencias de los dos revisores que han contribuido a la significativa mejora de este trabajo.

## Lista de referencias

- Alchian, A. and Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review*, 62, 777-795.
- Anderson, R.; Mansi, S., and Reeb, D. (2002). Founding family ownership and the agency cost of debt. *Journal of Financial Economics*, 68, 263-285.
- Arias-Galicia, L. F. (2005). Human resource management in México. En M.M. Elvira and A. Dávila (Eds.). *Managing human resources in Latin America: An agenda for international leaders* (pp. 179-190). London: Routledge.
- Baker, G.; Jensen, M., and Murphy, K. (1988). Compensation and incentives: Practice vs. theory. *Journal of Finance*, 18 (3), 593-616.
- Barkema, H. G. and Gómez-Mejía, L. R. (1998). Managerial compensation and firm performance: a general research framework. *Academy of Management Journal*, 41 (2), 135-145.
- Bolton, P. and Dewatripont, M. (2004). *Contract theory*. Cambridge: MIT Press.
- Calvo, G. and Wellisz, S. (1978). Supervision, loss of control and the optimal size of the firm. *Journal of Political Economy*, 86, 943-952.
- Carrasco-Hernández, A. and Sánchez-Marín, G. (2007). The determinants of employee compensation in family firms: Empirical evidence. *Family Business Review*, 20 (3), 215-228.

- Chrisman, J.; Chua, J., and Litz, R. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (4), 335-354
- Chrisman, J.; Chua, J., and Steier, L. (2002). The influence of national culture and family involvement on entrepreneurial perceptions and performance at the state level. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26 (4), 113-130.
- Chua, J. H.; Chrisman, J. J., and Chang, E. (2004). Defining the family business behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4), 19-40.
- Chua, J. H.; Chrisman, J. J., and Sharma, P. (1999). Are family firms born or made?: An exploratory investigation. *Family Business Review*, 17 (1), 37-54.
- Core, J.; Holthausen, R., and Larcker, D. (1999). Corporate governance, CEO compensation and firm performance. *Journal of Financial Economics*, 51 (3), 371-406.
- Debicki, B.; Matherne, C.; Kellermanns, F. and Chrisman, J. (2009). Family business research in the new Millennium: An overview of the who, the where, the what and the why. *Family Business Review*, 22, 151-166.
- DiMaggio, P. J. and Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Eisenhardt, K. M. (1988). Agency and institutional theory explanations: The case of retail sales compensation. *Academy of Management Journal*, 31, 488-511.
- Fama, E. F. and Jensen, M. L. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26, 301-325.
- Gallo, M.; Tàpies, J., and Cappuyns, K. (2004). Comparison of family and nonfamily business. *Family Business Review*, 17 (4), 303-318.
- Galve-Gorriz, C. y Salas-Fumás, V. (2003). *La empresa familiar en España: Análisis económico y resultados*. Madrid: Fundación BBVA.
- Gómez-Mejía, L. R. (1992). Structure and process of diversification, compensation strategy, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 13, 381-397.
- and Balkin, D. B. (1992). *Compensation, organizational strategy, and firm performance*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing.
- Gómez-Mejía, L. R.; Larraza, M., and Makri, M. (2003). The determinants of CEO compensation in family controlled public corporations. *Academy of Management Journal*, 46, 226-237.
- Gómez-Mejía, L. R.; Núñez-Nickel, M., and Gutiérrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44 (1), 81-95.
- Gomez-Mejia, L. R. and Welbourne, T. M. (1991). Compensation strategy in a global context. *Human Resource Planning*, 14 (1), 29-42.

- González, M.; Guzmán, A.; Pombo, C. y Trujillo, M. (2010). Empresas familiares: revisión de la literatura desde una perspectiva de agencia. *Cuadernos de Administración*, 23 (40), 11-33.
- Hofstede, G. (1980): *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park: Sage.
- (1991), *Cultures and organizations*. London: McGraw-Hill.
- (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Beverly Hills (CA): Sage.
- Holmström, B. and Milgrom, P. (1990). Regulating trade among agents. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 146 (1), 85-105.
- Itoh, H. (1991). Incentives to help in multi-agent situations. *Econometrica*, 59, 611-636.
- Jensen, M. and Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Miller, J.; Hom, P. and Gómez-Mejía, L. (2001). The high cost of low wages: Does maquiladora compensation reduce turnover? *Journal of International Business Studies*, 32 (3), 585-595.
- Pennings, J. M. (1993). Executive reward systems: A cross-national comparison. *Journal of Management Studies*, 30, 261-280.
- Ricart, J.; Álvarez, J. and Gallo, M. (1999). Governance mechanisms for effective leadership: The case of Spain. *Corporate Governance*, 7, 266-287.
- Romero, M. G. and Valle, R. (2001): Strategy and manager's compensation: The Spanish case. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 218-242.
- Sánchez Marín, G. (2008). National differences in compensation: The influence of the institutional and cultural context. En L. R. Gómez-Mejía and S. Werner (Eds.), *Global compensation: Foundations and perspectives* (pp. 18-28). Abingdon, UK: Routledge.
- Schuler, R. S. and Rogovsky, N. (1998). Understanding compensation practice variations across firms: The impact of national culture. *Journal of International Business Studies*, 29, 159-177.
- Schulze, W.; Lubatkin, M.; Dino, R. and Buchholtz, A. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12 (2), 99-116.
- Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32, 493-511.
- Tosi, H. L. and Greckhamer, T. (2004): Culture and CEO compensation. *Organization Science*, 15, 657-670.
- Van den Berghe, L. and Carchon, S. (2003). Agency relations within the family business system: An exploratory approach. *Corporate Governance*, 11 (3), 155-285.
- Van Steel, A. and Stunnenberg, V. (2006). Linking business ownership and perceived administra-

- tive complexity. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13, 7-23.
- Vilaseca, A. (2002). Conflict of interests and objectives between nonemployed shareholders and top management team. *Family Business Review*, 15 (5), 299-320.
- Werner, S. and Tosi, H. (1995). Other people's money: Effects of ownership on compensation strategy and managerial pay. *Academy of Management Journal*, 38, 1672-1691.
- Werner, S.; Tosi, H. and Gómez-Mejía, L. R. (2005). Organizational governance and employee pay: How ownership structure affects the firm's compensation strategy. *Strategic Management Journal*, 26, 377-384.
- Westphal, J. D. and Zajac, E. J. (1994). Substance and symbolism in CEO's long-term incentive plans. *Administrative Science Quarterly*, 39, 367-390.