VI CONVOCATORIA DE PREMIOS DE INVESTIGACIÓN DE LA CÁTEDRA DE EMPRESA FAMILIAR. 2026

IMAGEN ESPEJO E IMAGEN SOCIAL DEL EMPRESARIO FAMILIAR

Autoras:

Dra. Carmen Berné Manero (responsable del equipo)

Dra. Marta Pedraja Iglesias

Dra. Mercedes Marzo Navarro

Dra. Ana Julia Grilló Méndez

UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN DE MARKETING E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

ÍNDICE

1. Introducción 3
2. Objetivos 4
3. Metodología 4
4. Competencias clave y características del EF 5
   4.1. Competencias Críticas en Empresas Familiares 5
      4.1.1. Competencias de gestión y liderazgo 6
      4.1.2. Competencias de sucesión 8
      4.1.3. Competencias de gestión de relaciones 8
   4.2. Características del EF 10
   4.3. Empresa familiar vs no familiar para los estudiantes 12
   4.4. Indicadores de imagen del EF 13
5. Investigación cualitativa 15
   5.1. Ilustraciones de imagen espejo desde fuentes secundarias 15
   5.2. Imagen espejo del empresario familiar desde fuentes primarias 19
      5.2.1. Respuestas sobre liderazgo y gestión 20
      5.2.2. Respuestas sobre la sucesión 21
      5.2.3. Respuestas sobre las relaciones 22
      5.2.4. Sobre la percepción del exterior 23
      5.2.5. Sobre factores personales del EF 23
   5.3. Reflexiones sobre las competencias 24
      5.3.1. Sobre las competencias de gestión y liderazgo 24
      5.3.2. Sobre las competencias de sucesión 25
      5.3.3. Sobre competencias en la gestión de relaciones 25
6. Investigación cuantitativa 26
   6.1. Resultados del estudio cuantitativo 26
      6.1.1. Descripción de la muestra 26
      6.1.2. Sobre las percepciones (opiniones) de los encuestados 27
      6.1.3. Caracterización de la empresa familiar 29
      6.1.4. Imagen del empresario familiar 30
      6.1.5. Análisis de subgrupos 33
   6.2. Conclusiones del estudio cuantitativo 33
7. Conclusiones finales 35
8. Referencias 1
ANEXO 1. Guion de la entrevista 1
ANEXO 2. Guion del cuestionario 3
ANEXO 3. Difusión del cuestionario: enlace y póster con QR 7

1. Introducción

Las **empresas familiares** tienen un peso significativo en la economía española. Se estima que representan el 89% del total de empresas (1,1 millones), generan en torno al 67% del empleo privado y aportan cerca del 60% del Valor Añadido Bruto (VAB) (Instituto de la Empresa Familiar, 2025).

Las empresas familiares se distinguen por estar gestionadas por miembros de una misma familia y estar orientadas a la continuidad del negocio mediante la transferencia generacional (Sánchez-Acosta et al., 2024). Desde la revisión de la literatura, las **competencias críticas** en las empresas familiares pueden recogerse en tres conjuntos:

i) **Competencias de gestión y liderazgo**, que incluyen capacidad gerencial, habilidades de liderazgo, profesionalización, emprendimiento y planifi49cación estratégica, y que se relacionan con la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa. Cabe mencionar a Palafox et al. (2019), quienes discuten la transición de un líder autocrático a un líder situacional, mediante un proceso de aprendizaje y adaptación.

ii) **Competencias específicas de sucesión,** como la planificación de la sucesión, la preparación del sucesor, el compromiso y la adaptabilidad. Estas competencias se vinculan a transiciones fluidas y éxito intergeneracional.

iii) **Competencias en la gestión de las relaciones familia-empresa**, habilidades de comunicación, inteligencia emocional y conducta ética. Todas ellas facilitan la resolución de conflictos y la armonización de los objetivos familiares y los empresariales. Las competencias de gestión de relaciones reflejan desafíos particulares en los que las relaciones profesionales y personales se entrelazan. La capacidad de gestionar eficazmente estas relaciones parece ser un factor diferenciador clave para el éxito a largo plazo de la empresa familiar: el equilibrio entre familia y negocio, las habilidades de comunicación, la inteligencia emocional y el comportamiento ético. Ahora cobra importancia la comprensión del papel de las emociones en la gestión de las empresas familiares, y se identifica la necesidad de centrarse en la sostenibilidad y la reputación a largo plazo.

Los avances más recientes en el conocimiento de las competencias necesarias para el éxito provienen de trabajos como los de Améstica-Rivas et al. (2019) y de Sánchez-Acosta et al. (2024). Una línea incipiente de investigación se ha abierto sobre las

competencias específicas de los empresarios familiares, principalmente a través de estudios cualitativos, entre los que destacan los de Salomón (2012), Palafox et al. (2019), Quijano et al. (2022) y Lapeira y Samara (2025); el trabajo de De Freitas et al. (2023) presenta investigación mixta, cualitativa y cuantitativa.

En este sentido, cobra importancia el análisis de la imagen del empresario familiar (en adelante, EF), tanto desde su propio punto de vista como desde el punto de vista del entorno externo a la empresa familiar: la imagen que el EF traslada al exterior.

2. Objetivos

El objetivo general de este proyecto es **estudiar la imagen del EF desde la perspectiva de los propios empresarios (imagen espejo, imagen interna) y de la sociedad (imagen externa)**, con el fin de conocer el estado actual de la cuestión y obtener conclusiones útiles para la empresa familiar. El centro del análisis es el EF aragonés.

Los **objetivos concretos** se refieren a:

i) La revisión de los antecedentes de la literatura especializada sobre las competencias de la empresa familiar para alcanzar el éxito a largo plazo y las competencias específicas del EF.

ii) La identificación de las competencias clave del EF como indicadores de su imagen.

iii) Analizar la imagen interna y externa del EF.

iv) Comparar las perspectivas y extraer conclusiones e implicaciones.

3. Metodología

Para conseguir los objetivos propuestos, desde la obtención de resultados que permitan identificar valor añadido para establecer conclusiones, se ha seguido una metodología por pasos:

- Primero, **revisar la literatura** para definir la imagen del EF e identificar los criterios o competencias a considerar en su evaluación.
- Segundo, realizar un **estudio cualitativo** para recopilar información sobre la imagen que el EF proyecta hacia el exterior. Para ello se identifican y presentan

ilustraciones de casos publicados (fuentes secundarias) y se realizan entrevistas a EFs aragoneses que colaboran voluntariamente (fuentes primarias).

- Tercero, a partir de la información extraída de las fuentes anteriores, se realiza un **estudio cuantitativo** (fuente primaria) mediante la elaboración de una encuesta. El objetivo es explorar las características de las empresas familiares frente a las no familiares, así como su imagen general, según sus competencias. Todo ello desde el punto de vista de los estudiantes universitarios de grados relacionados con las ciencias empresariales, procurando así una aproximación a la imagen social.

4. Competencias clave y características del EF

4.1. Competencias Críticas en Empresas Familiares

Los **indicadores básicos** de la supervivencia y la estabilidad de las empresas familiares se agrupan en tres: el **crecimiento, la continuidad generacional y el desempeño sostenido**. Por otra parte, como se comentó anteriormente, los conjuntos de competencias más estudiados son los relativos al liderazgo y la gestión, a la sucesión y a la gestión de relaciones. Todas estas competencias deben reconocerse de manera consistente.

La mayoría de los trabajos de investigación enfatizan la sucesión como eje central de la continuidad y del desempeño a largo plazo. El liderazgo y la profesionalización son habilidades que parecen requerir un mayor reconocimiento, con una preparación que considere la gestión directa y la transmisión intergeneracional, tanto de conocimiento como de valores. Entre las contribuciones académicas, no se ha encontrado una línea de estudio bien definida sobre el grupo de competencias de relaciones, aunque constituyen un tema de interés y, por tanto, deberían ser objeto de mayor atención que la dedicada hasta el momento.

Considerando como objetivo principal el éxito a largo plazo de la empresa, los **trabajos publicados se centran mayoritariamente en el análisis de las competencias generales de la empresa, sin abordar competencias relacionadas con la formación de la imagen del empresario**. Por ello, es necesaria la identificación de referencias que permitan una mayor aproximación a los indicadores de imagen del EF, así como la realización de investigación empírica que proporcione conclusiones útiles para

contribuir al conocimiento del tema y a la comprensión de sus implicaciones para la gestión de la empresa familiar.

Desde trabajos con una perspectiva genérica, como el de Cabrera (1998), el avance en el conocimiento de las competencias necesarias para el éxito de la empresa familiar lo aportan trabajos como el de Améstica-Rivas et al. (2019). Esta investigación resume las aportaciones previas en las dimensiones de la sucesión, la capacidad gerencial y el desempeño. Más recientemente, Sánchez-Acosta et al. (2024) estudian el cambio generacional y la transición efectiva mediante un estudio cuantitativo con encuestas a más de 641 negocios familiares en Ecuador.

Entre los estudios cualitativos, Salomón (2012) presenta múltiples casos de estudio sobre las capacidades de gestión; Palafox et al. (2019) estudian la capacidad de liderazgo; y Quijano et al. (2022) estudian la profesionalización de la gestión para la sucesión generacional. Siguiendo un método mixto cualitativo-cuantitativo, De Freitas et al. (2023) analizan las competencias clave de los empresarios familiares a partir del estudio de Molly et al. (2015). Estas referencias específicas constituyen la base para identificar los criterios de imagen del empresario familiar.

Concretando en cada uno de los tres grupos de competencias de la empresa familiar identificados, en los epígrafes siguientes se resumen los hallazgos más relevantes. Igualmente, se abordan las características específicas del EF en relación con sus retos y responsabilidades. Además, se incluye un apartado que destaca un estudio comparativo, realizado en 2023, sobre la visión de los estudiantes de la Universidad de Valencia respecto de las características de la empresa familiar frente a la no familiar. Todo ello, con el fin de contrastar la información y obtener una lista de criterios de imagen que sirva de base para el trabajo empírico.

4.1.1. Competencias de gestión y liderazgo

En este grupo de competencias se incluyen cinco categorías: **capacidad de gestión, habilidades de liderazgo, profesionalización, emprendimiento y planificación estratégica**. Los principales indicadores de éxito son los resultados empresariales y la sostenibilidad a largo plazo, el crecimiento empresarial, la adaptación al cambio y una sucesión eficaz. Las habilidades de liderazgo se consideran esenciales. Un liderazgo efectivo es crucial, independientemente del tamaño, del sector o de la etapa de desarrollo de la empresa.

Todas las competencias son importantes, pero su relevancia relativa puede depender de factores como la etapa de desarrollo de la empresa, el contexto del sector y los desafíos específicos de la sucesión.

Respecto al compromiso del sucesor (próximo líder), Cabrera y Martín (2010) destacan su papel en las transiciones exitosas. Resulta necesario fomentar el compromiso y la participación entre los miembros de la siguiente generación de la familia para la continuidad del negocio a largo plazo. Salomon (2012) enfatiza la importancia de estructuras de gobierno eficaces para garantizar operaciones y transiciones fluidas a lo largo del tiempo.

Palafox et al. (2019) destacan la importancia de la adaptabilidad en el liderazgo y en las prácticas empresariales. Se debe llevar a cabo una gestión capaz de innovar y adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno y del mercado, manteniendo los valores fundamentales.

La profesionalización podría reflejar la creciente complejidad de las empresas a medida que estas crecen y maduran. Quijano et al. (2022) enfatizan esta práctica como determinante del éxito a largo plazo de la empresa familiar, sugiriendo la necesidad de enfoques de gestión más formales y profesionales conforme avanza de generación en generación.

El enfoque en el emprendimiento correlaciona con la sucesión eficaz (Wang et al., 2025), indica que las empresas familiares necesitan mantener una ventaja innovadora para seguir siendo competitivas, incluso durante la transición intergeneracional.

La planificación estratégica involucra a todos los grupos de interés (familia, accionistas y colaboradores) y resulta esencial para evitar conflictos y pérdidas de valor, garantizar la continuidad del negocio y la transición exitosa (identificación de líderes y preparación de la próxima generación); permite asignar responsabilidades, identificar puntos fuertes y débiles, reducir la incertidumbre y evaluar la situación del negocio (González, 2021; Carballo y Castellano, 2023; Sánchez-Acosta et al., 2024). Ayuda, por lo tanto, a las competencias de sucesión.

Estos factores contribuyen, en conjunto, a la resiliencia y la longevidad de las empresas familiares, permitiéndoles afrontar los desafíos y las transiciones a lo largo de varias generaciones.

4.1.2. Competencias de sucesión

Las competencias identificadas en este caso son la planificación de la sucesión, la preparación del sucesor, el compromiso afectivo y normativo, y la adaptabilidad. El sucesor debe ser elegido por las competencias que sepa identificar y desarrollar (García, 2013). Se trata de conocimientos, habilidades y actitudes (De Freitas et al., 2023). Hay que tener en cuenta el apoyo de la planificación estratégica para la sucesión, como se comentó anteriormente.

Los indicadores de éxito son las transiciones suaves y efectivas en el liderazgo, el compromiso a largo plazo del empresario, la sucesión exitosa y la innovación y adaptación.

En relación al compromiso, el estudio de Cabrera y Martín (2010) evidencia la importancia de investigar los aspectos psicológicos de las transiciones de liderazgo en las empresas familiares. Cabe mencionar, además, la aportación de Palafox et al. (2019), quienes discuten la transición de un líder autocrático a un líder situacional, siguiendo un proceso de aprendizaje y adaptación.

Como variables de **comunicación efectiva** para la comprensión del proceso, Sánchez-Acosta et al. (2024) añaden, a las que afectan a la transición generacional, las de transmisión de conocimientos sobre la cultura de la empresa y las expectativas ligadas al cambio generacional. Además, la variable de **legado, relativa a cómo es percibida la empresa por empleados y familiares**, y a cómo se preserva su esencia.

Cabe también destacar la variable "**valores**", que asegura la fidelidad a las raíces de la organización, así como la variable de relaciones con los no miembros, lo que amplía el abanico de la gestión y del liderazgo a miembros no familiares y eleva la importancia de la creación de un consejo asesor externo para orientar y asesorar en la transición generacional. El EF a cargo debe considerar estas necesidades en todo momento.

4.1.3. Competencias de gestión de relaciones

Se reflejan aquí desafíos únicos que enfrentan las empresas familiares, en las que las relaciones profesionales y personales se entrelazan. La capacidad de gestionar eficazmente estas relaciones parece ser un factor diferenciador clave para el éxito a largo plazo de las empresas familiares. Su traslación a las capacidades del EF es directa.

En este bloque, las principales competencias son el **equilibrio entre familia y negocio, las habilidades de comunicación, la inteligencia emocional y el comportamiento**

ético, mientras que los indicadores de éxito se centran en lograr que las operaciones se desarrollen en armonía, se resuelvan los conflictos, y se mejoren las relaciones familiares y empresariales. Otros indicadores se encuentran en la sostenibilidad a largo plazo y en la confianza entre las partes, todos ellos relacionados con la ética profesional. Estos son elementos comunes a cualquier generación en la que se encuentre la empresa familiar.

Así, es importante **identificar las dinámicas familiares de gestión y orientar la profesionalización frente a los valores familiares** en las operaciones empresariales, siendo clave, para ello, las habilidades de comunicación. En este sentido, Sánchez-Acosta et al. (2024) resaltan la importancia de mantener la cohesión familiar junto con valores orientados al crecimiento del negocio, lo que refuerza la idea de que estos factores previenen los conflictos. Por otra parte, las tradiciones familiares pueden respetarse manteniendo un equilibrio con las prácticas profesionales de gestión y preservando los valores y la cultura familiares (Quijano García et al., 2022). Todos los miembros de la familia deben implicarse en la planificación y la ejecución de la sucesión (Cabrera y Martín, 2010; García, 2013).

Campos (2021) subraya las habilidades técnicas, conceptuales e interpersonales, así como la **inteligencia emocional y social**, como esenciales dentro del grupo de competencias relativas a las relaciones. La gestión de los aspectos emocionales es relevante para equilibrar los intereses familiares y empresariales (Améstica-Rivas et al., 2019; De Freitas et al., 2023). Responsabilidad, compromiso, respeto y ética son claves en los modelos de competencia para sucesores (Thomas et al., 2023).

Con todo, modernizar las prácticas de gestión y, al mismo tiempo, preservar la cultura familiar constituye un reto actual para la empresa familiar.

En la Tabla 1 se esquematizan las ideas principales de los grupos de competencias considerados.

Tabla 1. Competencias críticas en las empresas familiares

GRUPO DE COMPETENCIAS	COMPETENCIAS INCLUIDAS	INDICADORES DE ÉXITO RELACIONADOS	IMPORTANCIA RELATIVA DEPENDIENTE DE
Liderazgo y gestión	Capacidad gerencial/habilidades técnicas Habilidades de liderazgo Innovación Profesionalización Emprendimiento Planificación estratégica	Mejores resultados Sostenibilidad a L.P. Crecimiento de la empresa familiar Adaptación al cambio Sucesión eficaz	Etapa de desarrollo Tamaño empresa Sector Desafíos de sucesión
Sucesión	Planificación de la sucesión Preparación del sucesor Compromiso afectivo y normativo Adaptabilidad Mantenimiento del legado (valores)	Transiciones fluidas Éxito inter-generacional Comunicación efectiva	
Relaciones	Habilidades de comunicación (interpersonales y sociales) Relaciones con los no-miembros/habilidades sociales Inteligencia emocional Inteligencia social Conducta ética	Resolución conflictos Confianza entre las partes Preservación de valores y cultura familiares Armonización objetivos familia-empresa Gestión de las emociones	

Fuente: elaboración propia.

4.2. Características del EF

Palafox et al. (2019) concluyen que cada directivo dirige la empresa de acuerdo con sus capacidades, aptitudes y actitudes, con un abanico que va desde un liderazgo autocrático hasta una dirección con cierta flexibilidad según la situación. Se recomienda la **dirección situacional, adaptable a las circunstancias**, en pro del éxito de la empresa.

La línea de investigación más trabajada respecto al EF la ocupan trabajos como los de Xiao et al. (2001), Tanewski et al. (2003), Gallo et al. (2004), Gómez-Mejía et al. (2010), Huybrects et al. (2013) y Vlasic (2023), quienes encuentran que los EFs, frente a los no familiares, los inversores pasivos y los gestores corporativos, se diferencian esencialmente en tres aspectos: la **estrategia empresarial, la gestión del riesgo y la cultura organizativa**. Por lo general, los EFs se enfocan en lograr la **estabilidad a largo plazo en los mercados nacionales y siguen estrategias centradas en el cliente y orientadas al mercado** (Vlasic, 2023).

Mientras que algunos estudios han establecido la superioridad de los CEOs familiares por su conocimiento íntimo de la familia, de la empresa familiar y un mayor nivel de compromiso con los objetivos a largo plazo de la empresa (Zellweger, 2007; Sciascia y Mazzola, 2008), la mayoría de los estudios demuestran lo contrario: son los CEO no familiares los que ofrecen más fortalezas, por conocimiento, mayor propensión al riesgo, más talento de gestión, competencia, experiencia y pericia (Gómez-Mejía et al., 2003; Miller et al., 2014; Chrisman et al., 2014; Jaskiewicz et al., 2017). No existe, por lo tanto, consenso en este sentido. El trabajo cuantitativo de Khanin et al. (2020), que analiza más de 1.200 empresas familiares, muestra que los **directores ejecutivos** no familiares obtienen, de forma consistente, mejores resultados que los familiares. Pero encuentran que la etapa de crecimiento de la empresa y los dominios de la práctica de gestión moderan la influencia del tipo de director ejecutivo en el desempeño de la empresa. De este modo, los argumentos en contra de los directores ejecutivos familiares podrían ser exagerados.

Las empresas familiares observan una mayor **orientación a la prospección** (Tanewski et al., 2003), pero una **menor diversificación** que las empresas no familiares (Gómez-Mejía et al., 2010), un **menor énfasis en la innovación y en el liderazgo** industrial, una **menor asunción de riesgos** empresariales (Huybrechts et al., 2013) y una audacia estratégica limitada (Vlasic, 2023).

La aversión al riesgo puede estar relacionada con la ausencia de políticas empresariales a largo plazo, lo que limita el aprovechamiento de las oportunidades de negocio. Ante esta visión, Xiao et al. (2001) observan, por el contrario, que **los EFs pueden mostrar una mayor tolerancia al riesgo personal, lo que conduce a una mayor diversificación**. Conforme aumenta el riesgo, aumenta la disposición a la diversificación, lo que puede implicar una mayor capacidad de adaptación de la empresa familiar en la gestión del

rendimiento (Gómez-Mejía et al., 2010). Además, el EF opera en un contexto de cultura organizativa sólida e integrada, que combina propiedad y gestión, lo cual influye en los resultados empresariales. Todas las dimensiones de la cultura organizativa —individualismo, orientación externa, descentralización y orientación a largo plazo— tienen un impacto más significativo en el espíritu empresarial de la empresa familiar (Zahra y Sharma, 2004).

Otro factor de interés creciente es el **papel del género** en las capacidades de los gestores de empresas familiares. Así, el trabajo de Lapeira y Samara (2025) explora las circunstancias que permiten a las mujeres convertirse en líderes legítimas y exitosas en empresas familiares en contextos patriarcales. El análisis de las respuestas de entrevistas estructuradas a diferentes miembros de la empresa familiar (base de datos de Colombia), concluye que las mujeres pueden desempeñar un rol "profesional" legítimo cuando se involucran en la empresa desde una etapa temprana, cuentan con experiencia laboral en el extranjero, se les brindan las mismas oportunidades de aprendizaje y desarrollo que a sus hermanos varones y reciben oportunidades adecuadas de mentoría por parte de modelos femeninos a seguir. La razón de la oportunidad del trabajo responde a la práctica generalizada de entornos patriarcales, lo que sienta un precedente para destacar la importancia de estudiar la presencia y el papel de la mujer en el equilibrio entre familia y negocio.

4.3. Empresa familiar vs no familiar para los estudiantes

Por su utilidad para los objetivos de este proyecto, y su reciente realización, el estudio que destacamos en este epígrafe es el desarrollado sobre las alternativas laborales de la Universidad de Valencia (Escribá-Esteve, 2023), que identifica factores positivos y negativos de las empresas familiares percibidos por los estudiantes en una investigación dirigida a analizar el potencial empleador de la empresa familiar.

Los encuestados perciben las empresas familiares como opciones beneficiosas en términos de cercanía, cooperación, valores y flexibilidad, aunque también observan desafíos como conflictos familiares, favoritismo, limitaciones de recursos y falta de competitividad y diversidad.

Los **aspectos positivos** se describen como: *"cercanía entre los miembros de la familia", "ambiente familiar y relaciones estrechas", "trato cercano y responsabilidad", "colaboración y cooperación directa, apoyo mutuo entre los miembros de la familia,*

buen ambiente, facilidad para resolver conflictos", "valores familiares, como la tradición, el compromiso, el esfuerzo", "empresas flexibles en la toma de decisiones", " ambiente acogedor", "orientadas al servicio", "con trato cercano al cliente y al empleado", "buenas relaciones laborales", "trato más personalizado", "con un objetivo común ligado con la generación de empleo".

Mientras que entre los **aspectos negativos** se encuentran: *"posibilidad de favoritismo", "conflictos familiares", "dificultades en la relación entre los familiares", "falta de diversidad", "posibilidad de desigualdad laboral", "falta de proyección para los empleados", "limitación de recursos y tecnologías", "dificultades para modernizarse", "carácter cerrado, limitado a sus contactos directos", "escasa profesionalidad", "enfoque demasiado tradicional", "empresas muy jerárquicas, resistentes al cambio, con una toma de decisiones concentrada en pocas personas o en una sola", "priorizan el beneficio económico frente al desarrollo, la remuneración o las expectativas de crecimiento profesional de sus empleados".*

4.4. Indicadores de imagen del EF

De Freitas et al. (2023), tomando como base el trabajo de Molly et al. (2015), identifican habilidades para el sucesor en las empresas familiares. Así, señalan las competencias de la empresa familiar que deben tenerse en cuenta en la sucesión (Tabla 2).

A partir de entrevistas a fundadores, gerentes y herederos, se obtienen resultados que los autores clasifican en núcleo central, sistema periférico, sistema periférico secundario y sistema periférico terciario (Figura 1). Finalmente, los autores dividen las capacidades del sucesor en tres grupos: **conocimientos, habilidades y actitudes** (Tabla 3).

Tabla 2. Competencias de la empresa familiar para la sucesión

Habilidades de gestión	Habilidades empresariales	Habilidades estratégicas	Competencia ciclo de vida familiar
Preparación Conocimiento	Responsabilidad Compromiso Respeto Ética	Resiliencia Visión Líder y Liderazgo Innovación Dirección y gestión	Perpetuar la cultura organizacional

Fuente: elaboración a partir de De Freitas et al. (2023).

Figura 1. Cuadrantes de evocaciones de habilidades esperadas del sucesor en empresas familiares

SISTEMA CENTRAL		SISTEMA PERIFÉRICO SECUNDARIO
Preparado	Respetuoso	Comprometido
Responsable	Ético	Innovador
Comprometido	Perpetuador	Director
Gerente	Resiliente	
Líder	Visionario	

SISTEMA PERIFÉRICO		SISTEMA PERIFÉRICO TERCIARIO	
Empático	Paciente	Dialogante	Objetivo
Corajudo	Planificador	Emprendedor	Organizado
Honesto	Profesional	Humilde	Poderoso
Interesado	Afectivo	Leal	Sabe cómo tratar con presión
Agente aglutinante	Eficaz	Obrero	Solucionador de problemas
Perseverante	Consciente	Amigo	Inteligente
Cooperador	Estratégico	Bien conectado	Asiduo
Disciplinado	Sin vanidad	Con diente	Carismático
Equilibrado	Vencedor	Flexible	Elegante
Elegante		Enfocado	Optimista
		Imparcial	Sin avaricia
		Justo	
		Altruista	

Fuente: De Freitas et al. (2023)

Tabla 3. Capacidades del sucesor de la empresa familiar

Conocimiento	Habilidades	Actitudes
Estar preparado	Saber gestionar el negocio (administrar, comprender, gestionar y estructurar los procesos organizacionales)	Ser responsable
Contar con la formación académica adecuada al puesto		Estar comprometido
Tener experiencia	Ser resiliente	Ser respetuoso
Tener conocimiento del negocio	Ser visionario	Ser ético
	Ser y saber liderar	Ser un perpetuador de la cultura organizacional
	Ser innovador	
	Saber dirigir	

Fuente: elaboración a partir de De Freitas et al. (2023).

5. Investigación cualitativa

5.1. Ilustraciones de imagen espejo desde fuentes secundarias

Las siguientes cinco ilustraciones se extraen de reportajes publicados en la prensa. Se presentan como ejemplo de lo que la empresa familiar puede transmitir a la sociedad a través de una comunicación no intrusiva, mediante contenido de valor: sus valores, su saber hacer, su esfuerzo y la base de su éxito. Pero, y no menos importante, sirven como **observación de la imagen espejo** que los responsables de las empresas familiares transmiten a la sociedad (desde su propio punto de vista).

- **Desde El País Semanal (EPS), por Jesús Rodríguez, 2537, 11 mayo, 2025.**

*"**INDITEX** vive de su imagen. Y **Marta Ortega** es hoy su mayor atractivo"* (Ticciana Pandolfi, responsable de online)

Inditex es el grupo empresarial español con el mayor valor en bolsa. El 1 de abril, Marta Ortega cumplirá cuatro años como presidenta de la corporación, el legado de su padre, Amancio Ortega. Se trata del grupo empresarial español con mayor valor en Bolsa, propietario de las marcas Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho y Zara Home.

Según uno de sus proveedores y el consejero delegado de la corporación, el empresario familiar Amancio Ortega es una **fuente de inspiración** para todos. Transmite una imagen de **éxito y saber hacer**, desde el seguimiento de un objetivo claro y la **firmeza** en la negociación. Muestra inteligencia, intuición, visión y capacidad de análisis rápido. Es **sagaz e inconformista, pero prudente**. Siendo **austero y serio, resulta una persona sencilla y franca**. Estas son percepciones de imagen externas, aunque provenientes de alguien muy implicado en la empresa.

Por su parte, la presidenta afirma que los equipos de trabajo, tanto en España como en el resto de los países (97 en total, además de la venta online en 214 países), comparten un pensamiento común, una **filosofía de grupo** que les proporciona orgullo y tranquilidad.

Marta Ortega afirma que su objetivo es el crecimiento en calidad, ofreciendo una experiencia cada vez mejor para el cliente, tanto en el producto como en las tiendas. Todo ello, siendo **flexibles para ofrecer una respuesta rápida** a lo que el cliente solicita. Comportarse día a día como una empresa pequeña está en línea con el espíritu familiar y

una forma de trabajar muy cercana. La misión es mantener el legado recorriendo un camino acompañado de **intuición, tecnología y buenas prácticas**, teniendo en cuenta que el cliente es cada vez más exigente y está mejor informado. El **factor humano** sobresale como un valor propio de la empresa: el pronombre utilizado por todos es la primera persona del plural, porque todo aquello que se consigue es obra de todos. Sin perder el sello de empresa familiar, con raíces y un proyecto a largo plazo, la empresaria trabaja para presentar una empresa atractiva, sostenible y comprometida. Esta es su imagen espejo.

Marta Ortega empezó trabajando en una tienda de Zara en Londres y en la sede de Bershka en Tordera (Barcelona), siempre quiso trabajar en la empresa, pero no con la ambición ni la perspectiva de llegar a ser su presidenta. Ella es la imagen de la empresa y su imagen se traslada al personal como la de una persona **cercana, humilde, deseosa de aprender de quienes le rodean**. La sencillez, la profesionalidad y el aspecto emocional son factores muy valorados.

- **Desde EL PAÍS ESTILO. Por Leticia García, 27 abril, 2025**

HERMÈS. *Cuando todo va mal, Hermès va bien.*

Esta marca de lujo, Hermès, fundada en 1837, es una empresa familiar que nunca ha caído en cifras de ventas. En la bolsa de París, el 15 de abril de 2025, se convirtió, por un día, en la empresa de lujo mejor valorada del mundo (superando a su principal rival, LVMH, también considerada una empresa familiar). La marca es homónima de varias líneas de negocio (seda, decoración y marroquinería).

Este éxito se debe tanto a sus resultados de facturación como a la visión a largo plazo del emporio familiar, según los expertos. La idea de la familia, el sentimiento de pertenencia, es un activo comercial importante.

Su actual consejero delegado, **Axel Dumas**, es miembro de la sexta generación de la familia fundadora. Según se indica en el texto transcrito de la entrevista, el consejero transmite una imagen de **seguridad y de fortaleza** asociadas a la belleza de los productos de la marca. Este es un legado de Emile Hermès que, acabada la primera Guerra Mundial, supo preservar y transmitir una cierta idea de belleza y humanidad a través de sus productos (*La casa de los artesanos* -Lumen-, de Fréderic Laffont).

Hermès es la única marca que fabrica íntegramente en Francia todos sus accesorios (un tercio de su facturación total) desde su fundación. El modo de fabricación y la exclusividad son dos elementos de diferenciación que la familia defiende.

- **Desde EL PAÍS NEGOCIOS. Por Sheryl Tian Tong Lee, Low De Wei y Bernadette Toh (Bloomberg News), 27, abril, 2025**

CDL. *El drama de la sucesión en la* ***familia Kwek*** *de Singapur.*

CDL es un gigante inmobiliario, con oficinas, centros comerciales y hoteles en todo el mundo. Una fortuna de 17.000 millones de dólares. Su éxito llega a la tercera generación de la empresa familiar, reconocida por su modelo de planificación de la sucesión. En 2023 se concretó el plan de sucesión, pero esta vez con tensiones latentes y distintos puntos de vista sobre la estrategia empresarial. Se trata de tensiones internas entre padre e hijo.

La **desconfianza y los conflictos solo generan consecuencias negativas**. La empresa familiar, la familia y la sociedad se ven afectadas. El conflicto se traslada al valor en bolsa y a la incertidumbre entre los accionistas y pone en jaque las intenciones de quienes invierten en empresas familiares.

Aparece el dilema entre transmitir la herencia y ceder las riendas del negocio a los descendientes y contratar profesionales externos.

Las empresas familiares se la juegan en estos términos. Si las tensiones internas se asientan, puede ocurrir que una relación aparentemente cohesionada se deteriore, se genere desconfianza entre los miembros del consejo y de la gerencia, y haya que afrontar un **drama sucesorio**. En este caso, el presidente (padre) acusa a su sucesor (hijo) de un "golpe" interno por el control del imperio familiar.

- **Desde EL PAÍS NEGOCIOS. Por María Fernández, 18 mayo, 2025**

PIKOLÍN *encuentra su propio colchón.*

La empresa familiar, fundada en 1948 por Alfonso Soláns Serrano para fabricar camas metálicas, cuenta entre sus clientes con particulares, cadenas hoteleras europeas y centros sanitarios. El posicionamiento del producto es de gama media-alta. Aenor certifica que el 90% de sus residuos se reutiliza o se recicla.

Pikolín está en la tercera generación familiar, con **Álvaro Soláns,** nieto del fundador, como presidente. Según **José Antonio González**, consejero delegado de Pikolín, tras un relevo generacional ejemplar, el presidente actual transmite una imagen de **estratega que persigue objetivos de crecimiento a largo plazo**, basados en trabajar para obtener una mejor financiación y en llevar a cabo una transformación interna que permita operar como un solo grupo, sin duplicar esfuerzos. Este es un punto fuerte de la imagen que transmite a su entorno como presidente.

La decisión que se destaca ahora es la entrada de un nuevo inversor, el fondo familiar Khemia, que apoya su crecimiento en Asia y Brasil, y facilita la reestructuración de la deuda, que se convierte en inversión. Este fondo invierte en empresas familiares para dotarlas de **mayor solidez financiera**.

La nueva estrategia es fruto del saber hacer del presidente actual, quien dirige la compañía y motiva a sus equipos para reforzar sus ambiciones y retos.

- **Desde EPS. Placeres. MODA. Por Karelia Vázquez, 2579, 1 marzo, 2026**

LONGCHAMP*. Aquí se fabrican bolsos optimistas.*

Desde 1948, Longchamp sigue en manos de la familia que la fundó: los Cassegrain. La empresa familiar está en su tercera generación. Los nietos del fundador: **Jean Cassegrain, CEO, Sophie Delafontaine, directora creativa y Olivier Cassegrain, que dirige la empresa en Estados Unidos**, son los máximos responsables. Tres miembros de la cuarta generación ya trabajan allí, preparándose para el relevo.

El CEO y la directora creativa saben reconocer que no son un gran conglomerado, pero que este hecho les proporciona libertad: no están condicionados por indicadores financieros a corto plazo, lo que les permite tomar decisiones de **inversión a largo plazo**. Destaca igualmente su rapidez en la toma de decisiones: afirman que **son más ágiles** que una empresa grande. Ser una empresa familiar permite **asumir riesgos y mantener viva la creatividad**.

Frente a esta visión interna, los responsables de la familia son reconocidos por los empleados como muy **preocupados por su formación y por el cuidado de su bienestar** (los operarios son entrenados y rotan a diario para evitar posibles lesiones), lo que indica que transmiten una imagen muy positiva. Estos factores positivos se complementan con

el esfuerzo que se reconoce que realiza la empresa para que se le reconozca como responsable en materia de **sostenibilidad**, con certificaciones y etiquetas (auditados por el Leather Working Group, para certificación social y medioambiental, la empresa tiene la etiqueta Gold, el nivel más alto).

En el aspecto concreto de sostenibilidad social, se les reconoce el interés por lograr un equilibrio calidad-precio con precios controlados, lo que les permite contar con una base de clientes fieles a la marca y obtener beneficios (la empresa duplicó sus beneficios entre 2022 y 2025).

El sello Entreprise du Patrimoine Vivant, es una etiqueta oficial que reconoce a la organización un saber hacer de nivel excepcional entre las empresas francesas. Aquí destaca la sostenibilidad medioambiental. Su CEO confirma que Longchamp minimiza los desechos y aprovecha al máximo el material. Integran la artesanía con las nuevas tecnologías, reduciendo los residuos en un 15%. Además, cuentan con un servicio de reparación en el que se renuevan productos comprados hace décadas, otorgándoles una nueva vida.

Todo esto transmite una imagen de **empresario comprometido e innovador** en los procesos productivos. El CEO transmite con sus palabras una **visión optimista**; reconoce un **nivel jerárquico menor** que en generaciones previas, pero igual concentración en la marca y en los clientes, tanto internos como externos.

Con todo, las claves de la imagen del EF se encuentran en este caso en la **unidad, el compromiso con la sostenibilidad, la innovación, y la orientación de la dirección a la experiencia del cliente, interno y externo, mediante una oferta de elevada calidad**, en el mercado del lujo, pero con fondo.

5.2. Imagen espejo del empresario familiar desde fuentes primarias

Los resultados de esta segunda parte de la **investigación cualitativa** tienen como propósito ampliar la información previa para identificar criterios o **puntos clave de la imagen espejo** del empresario familiar, a partir de datos primarios obtenidos mediante **entrevistas en profundidad**. Dichos criterios serán útiles para el desarrollo de la investigación cuantitativa posterior (Anexo 2) dirigida a los estudiantes.

Las entrevistas utilizan un guion estandarizado, integrado por 22 cuestiones dirigidas a recopilar información sobre los ejes principales identificados en la literatura especializada revisada, relativos a la creación de la imagen del EF: **el liderazgo, la profesionalización,**

la sucesión, la innovación, la asunción de riesgos, la imagen proyectada externamente, las relaciones, la cuestión del género en la sucesión, y los factores personales del empresario (ver Anexo 1). Todo ello, considerando los tres grupos de competencias inicialmente identificados. Estas competencias se amplían considerando la información adicional presentada anteriormente. Se recogen las opiniones de cuatro EFs de empresas familiares en Aragón que colaboran voluntariamente.

A continuación, se presentan de manera sintética los hallazgos extraídos de las entrevistas, unificando las respuestas de cada competencia revisada.

5.2.1. Respuestas sobre liderazgo y gestión

Liderazgo: el estilo de liderazgo es descrito por una de las personas entrevistadas como un **rasgo personal**, dependiente del perfil de cada empresario. Otra persona entrevistada aporta una visión más generalista y opina que el estilo de liderazgo debe **ser cercano pero exigente**, siempre con una fuerte **orientación a largo plazo**.

En varias ocasiones, se reconoce la existencia de una evolución hacia una forma más participativa y ejemplarizante por parte del líder, al hilo de la evolución de la gestión empresarial y de la propia sociedad. Así, frente a una mayor centralización propia de las primeras generaciones, el liderazgo avanzado adopta un **enfoque más participativo y profesional**.

Las nuevas competencias del EF como líder se orientan a **fomentar la implicación de todos y a dar ejemplo** con su saber hacer. Frente al aspecto más subjetivo, los valores fundamentales de la empresa (**sostenibilidad, personas, innovación**) marcan con mayor objetividad el tipo de liderazgo.

De estas respuestas se desprende la importancia de la capacidad de adaptación del EF (y de la empresa) a los cambios externos que se producen con el paso del tiempo.

Profesionalización: existe unanimidad en las respuestas sobre la imprescindibilidad de la profesionalización del EF. Se deben considerar óptimos los **procesos sólidos, la gestión técnica y la formación continuada.** La formación genera talento y prepara para obtener mejores resultados.

Todas las respuestas consideran la profesionalización como clave para el crecimiento. Considerando el tamaño, aunque se insiste en la necesidad de profesionalizar las empresas pequeñas y medianas, esta competencia es muy valorada en las grandes, ya que en esos casos el porcentaje de puestos de dirección ocupados por familiares es menor.

Sin embargo, también se opina que la profesionalización resulta difícil de conciliar con el muy valorado trato cercano y de proximidad con los empleados. En ocasiones, se pierde flexibilidad y control en las relaciones (por ejemplo, en el manejo de las ausencias laborales).

Innovación: según los entrevistados, la innovación es ineludible en las decisiones y debe estar en el centro. *"Es un eje estratégico… fundamental para mantener los valores".*

Riesgo: La asunción de riesgos en la toma de decisiones es un tema muy importante, ya que se arriesga el patrimonio familiar, lo que conlleva no solo implicaciones económicas, sino también emocionales. El riesgo se asume, pero el EF intenta disminuirlo mediante una amplia búsqueda de información que le ayude a tomar la decisión. La agilidad en la toma de decisiones, que habitualmente se atribuye a las empresas familiares, puede relajarse. Por tanto, el **riesgo asumido se relaciona con una menor agilidad**, aunque se reconoce que las decisiones pueden tomarse y ejecutarse con mayor rapidez, ya que las empresas familiares no cuentan con estructuras corporativas complejas. Así, se está de acuerdo en que el tamaño de la empresa puede ser más influyente que su carácter familiar. Si se ha sabido crecer sin perder la esencia de empresa familiar, las decisiones pueden tomarse con agilidad, superando el matiz del riesgo, que debe asumirse de manera responsable.

5.2.2. Respuestas sobre la sucesión

Compromiso y visión: el compromiso se considera absoluto porque la principal fortaleza de la empresa familiar radica en su visión a largo plazo.

Así, se reconoce la existencia de un **compromiso "*implícito*"** del EF, como transmisor del proyecto familiar, hacia la siguiente generación. Un reto clave es lograr que la empresa crezca más rápido que la familia, con un crecimiento sostenido acorde con la visión a largo plazo.

Igualmente, se destaca la importancia del compromiso del empresario y de la empresa **con la sociedad**: "*Hacer bien las cosas se extiende desde la gestión empresarial hasta los propietarios*".

Sucesión: en algunas empresas, la planificación del relevo generacional se realiza mediante revisiones anuales, aunque otro empresario reporta no contar con una planificación clara. La sucesión debe planificarse y ejecutarse con garantías. Por ello, el **protocolo familiar** se considera fundamental; es el instrumento adecuado para definir las reglas y brindar tranquilidad respecto de la sucesión.

Legado: se transmite mediante la comunicación interna y se considera **responsabilidad del empresario familiar** su correcta transmisión *("sólida y profesional").* En empresas de gran tamaño, existe un departamento creado específicamente para atender a los accionistas de la familia. Pero el legado se transmite por el ejemplo. Se opina que el sucesor debe contar con un bagaje profesional sólido y, además, es recomendable que cuente con experiencia previa fuera de la empresa familiar para enriquecer su desarrollo.

5.2.3. Respuestas sobre las relaciones

Trato con no familiares: la gestión de las relaciones con personas ajenas a la familia es de gran relevancia. Esto incluye a empleados y a otros grupos de interés. Así, se opina que la empresa familiar se percibe más cercana al cliente, a quien se considera *"la joya de la corona"* y *"una familia de familias".*

Comunicación interna: existe unanimidad en considerar que el EF gestiona la comunicación interna mediante el diálogo y una comunicación explicativa, no solo informativa. La madurez del EF ayuda a afrontar los desacuerdos.

La comunicación debe adaptarse a las distintas generaciones e invertir recursos cuando sea necesario, por ejemplo, en asesores externos. *"La comunicación entre los propietarios debe ser transparente y contar con … el Consejo de Administración y el Comité de Dirección".*

Son los departamentos de Recursos Humanos los responsables de apoyar al EF en la comunicación con la plantilla. *"La principal responsabilidad es que los trabajadores se sientan identificados con los objetivos de la empresa…".*

Autopercepción: el EF mira por todos, soportando la presión de ser la única referencia para ellos. El EF siente que recae sobre su figura una enorme responsabilidad ("*el empresario mira por todos, pero todos le miran a él*").

Se desea **proyectar una imagen de responsabilidad y profesionalidad**, y combinarla adecuadamente con el carácter de **líder cercano y coherente**. No se trata de imponer, sino de hacerse entender, lo cual guarda una estrecha relación con la comunicación.

Es importante que el EF se esfuerce por *"…mantener vivos los valores familiares, impulsando al mismo tiempo la profesionalización y la adaptación al entorno".*

Igualmente, se opina que la **experiencia, la resiliencia, las relaciones de confianza, el compromiso con la excelencia y la visión a largo plazo** son las principales fortalezas

del EF. Los principales retos personales radican en saber equilibrar la tradición con la innovación y en gestionar la transición.

Confianza: si un directivo externo logra establecer una confianza plena con la familia, puede tener un desarrollo profesional muy bueno y sostenido. La confianza es, por tanto, la base de la adecuación en la disyuntiva entre el EF y el CEO externo.

5.2.4. Sobre la percepción del exterior

Atracción de talento: la empresa familiar se percibe como un entorno que debe competir con las grandes empresas, aunque existan empresas familiares de gran tamaño. Especialmente en las PYMES, se es más consciente de que un lastre para atraer talento externo a puestos de responsabilidad es la preocupación por la competencia que ofrece el entorno familiar ("*entrará el hijo del dueño*").

Diversidad y jerarquía: la percepción de falta de diversidad en el personal de la familia o externo y en las estructuras jerárquicas se considera, en varias respuestas, dependiente del tamaño de la empresa. De tal manera que en las grandes empresas familiares se espera contar con más personal ajeno a la familia.

La diversidad también se entiende como el resultado de un esfuerzo por construir equipos multidisciplinares y diversos que aporten innovación y competitividad. En las empresas pequeñas se espera una mayor aplicación de la jerarquía, porque hay más personal familiar.

La **formación, la movilidad interna y la promoción** son fundamentales para la gestión de los recursos humanos. Así, la jerarquía es algo positivo, no negativo por suponer una imposición.

Así se observa, por parte de los entrevistados, un reconocimiento de la evolución desde la empresa familiar hasta la empresa plus, dejando atrás los lastres de épocas pasadas.

Favoritismo: se reconoce que puede existir la percepción de favoritismo o de conflicto, por lo que el líder (el empresario familiar) y los miembros de la familia deben ser muy cuidadosos y actuar como si fueran empleados. Una respuesta afirma que la percepción, al ser frecuente, se contrarresta con **información, reglas claras y procesos de selección transparentes**.

5.2.5. Sobre factores personales del EF

Edad y etapa vital: algunas opiniones sostienen que son factores muy influyentes en las decisiones del EF. Así, la sucesión debe planificarse para que el EF no sufra el desgaste

asociado al envejecimiento y a las etapas vitales. "*Si no hay una sucesión clara, el cansancio puede llevar a la venta de la empresa".* Sin embargo, otros entrevistados opinan que la etapa vital no es relevante para la continuidad de la empresa familiar, pero que la edad aporta perspectiva y sabiduría para ayudar a las nuevas incorporaciones.
Estas opiniones no son necesariamente contradictorias.

Género: el género siempre ha sido considerado una barrera total, especialmente en el sector industrial, donde se prefería al varón como sucesor. No obstante, hoy en día esta cuestión está bastante superada, con relevos femeninos cada vez más frecuentes. Una empresaria reporta no haber sentido falta de legitimidad debido a su género. Otra entrevistada confirma que el género no es ni debe ser un criterio de valor ni de promoción para toda la plantilla.

Prioridades: la gestión del equilibrio entre las prioridades de la empresa, los intereses familiares y las aspiraciones individuales son desafíos diarios para el EF. Este aspecto debe regirse por el **protocolo** familiar.

Se opina que es necesaria la escucha y la existencia de **indicadores objetivos**, procurando que la continuidad del proyecto esté por encima de las preferencias personales.

5.3. Reflexiones sobre las competencias

De los resultados expuestos se extraen conclusiones para el análisis cuantitativo posterior, necesario para medir la imagen social del empresario, que en este proyecto se aproximará mediante la opinión de los estudiantes de grados de ciencias empresariales.

5.3.1. Sobre las competencias de gestión y liderazgo

De cómo los estudiantes evalúan el nivel de profesionalización y la capacidad operativa de la empresa familiar, elementos clave para el éxito a largo plazo:

***Nivel de profesionalización*:** el cuestionario debe indagar si los estudiantes perciben un alto nivel de profesionalización en la dirección de la empresa familiar. Esto debe contrastarse con la comprensión de que la profesionalización puede implicar la pérdida de ciertas ventajas o flexibilidades propias de la cultura familiar.
***Agilidad en la toma de decisiones*:** se debe investigar si el EF se percibe como más ágil en la toma de decisiones. Además, para afinar el ítem, se debe considerar si esta agilidad se debe al carácter familiar o al tamaño pequeño o mediano de la mayoría de estas empresas.

Gestión del riesgo: el cuestionario debe intentar medir la percepción externa sobre la propensión al riesgo del EF, es decir, si arriesga más o si es más prudente ("visión más conservadora") en comparación con el empresario no familiar.

5.3.2. Sobre las competencias de sucesión

Se considera que la empresa familiar presenta una configuración singular por su continuidad a lo largo de la sucesión. Son varios los puntos a considerar, algunos de ellos más directamente relacionados con la imagen de la empresa, aunque esta también sea un reflejo de la imagen que transmite su director.

Visión a largo plazo vs. atracción de talento: la visión a largo plazo es la gran ventaja y el aspecto más valorado por el entorno externo de la empresa familiar. Este ítem debe contrastarse con la percepción de que las grandes empresas resultan más atractivas para los jóvenes, de modo que las empresas familiares, mayoritariamente pequeñas y medianas, pueden percibirse como limitadoras del crecimiento profesional. Sin embargo, también se opina que la empresa familiar puede tener la ventaja de ofrecer un entorno laboral estable y cercano.

Por lo tanto, y en la medida en que se tenga en cuenta la responsabilidad del empresario, se debe evaluar si el estudiante percibe que las empresas familiares y su dirección ofrecen menos oportunidades de desarrollo profesional que las de otro tipo de empresa, especialmente las grandes. Esta percepción está ligada a la posible entrada de un familiar en puestos de responsabilidad, lo que perjudica la atracción de talento externo. El cuestionario que se elabore debe medir si los estudiantes consideran que la presencia de familiares en la empresa limita su progreso profesional.

Conflicto y falta de seguridad: las empresas familiares pueden percibirse desde el exterior como entornos con más conflictos debido a los cambios generacionales.

Debe evaluarse si esta percepción genera intranquilidad o inseguridad en los estudiantes, lo que podría afectar su interés como solicitantes de un puesto de trabajo y poner en riesgo el futuro de la empresa familiar.

5.3.3. Sobre competencias en la gestión de relaciones

La "fuerte cultura organizativa" de la empresa familiar, comentada en las entrevistas, se traduce en diferencias notables en el trato y las relaciones.

***Trato humano y cercanía*:** es fundamental determinar si la percepción del EF como más cercano al cliente y con un trato más humano hacia el empleado (donde "*éste no es un número*") difiere de la de un empresario no familiar.

***Percepción de favoritismo*:** debe evaluarse si los estudiantes perciben favoritismos o conflictos entre los empleados que forman parte de la familia. Esto es crucial, ya que los EFs son conscientes de esta percepción y de la necesidad de evitarla.

***Legitimidad por género*:** debe evaluarse si actualmente el género influye en la aceptación o la legitimidad del EF a los ojos de los estudiantes.

6. Investigación cuantitativa

Para el análisis de la imagen social de la empresa familiar y del EF/CEO, se desarrolla una encuesta a los estudiantes mediante la aplicación de la herramienta digital Qualtrics (ver Anexo 2).

La encuesta se difunde a través de la plataforma Moodle de la Universidad de Zaragoza, de listas de correos electrónicos de estudiantes (con consentimiento) y de carteles físicos con código QR. El enlace al cuestionario y el cartel físico se presentan en el Anexo 3.

6.1. Resultados del estudio cuantitativo

Son 141 los casos válidos que integran la muestra de estudiantes consultados. A continuación, se describen las características de la muestra y se presentan los resultados relativos a las opiniones de los encuestados sobre las características, competencias y habilidades de la empresa familiar y del EF.

6.1.1. Descripción de la muestra

La edad de los encuestados se sitúa entre 18 y 47 años, con una media de 21,9 años. Los encuestados de mayor edad son estudiantes de máster. Los mayores de 26 años representan el 7,1%. En cuanto al género, la mayoría son mujeres (64,5%), frente al 34,7% de hombres y al 0,8% de no binarios.

El nivel medio del grado de conocimiento de la empresa familiar es de aproximadamente 6 puntos sobre 7. Se trata de un grado de conocimiento elevado, que no se debe exclusivamente a la presencia de estudiantes que estén cursando o hayan cursado la asignatura complementaria de Gestión y Gobierno de la Empresa Familiar (28,7% del total). El 14,9% de los encuestados trabaja actualmente en una empresa familiar, ya sea realizando prácticas o como personal contratado.

Cursan el grado en Administración y Dirección de Empresas el 43,4% de la muestra; el grado en Marketing e Investigación de Mercados, el 31,8%; y el 14% cursa el doble grado en Administración de Empresas-Derecho. El resto son estudiantes de los grados de Economía y de Otros (Tabla 5).

Tabla 5. Grados que cursan los estudiantes encuestados

	Frecuencia	Porcentaje
ADE	56	43,4%
DADE	18	14,0%
ECO	1	0,8%
MIM	41	31,8%
ERASMUS	9	7,0%
OTRO	4	3,1%

6.1.2. Sobre las percepciones (opiniones) de los encuestados

Cabe destacar que a la pregunta del grado que se está cursando, cerca del 70% del total son estudiantes matriculados en los dos últimos cursos, lo que eleva la calidad de la muestra A continuación, se procede a valorar los resultados en términos de estadísticos básicos —media, mediana y desviación típica— correspondientes a las preguntas de la encuesta que solicitaban la opinión del estudiantado sobre las oportunidades del mercado laboral, las características de la empresa familiar y la imagen del EF.

La Tabla 6 presenta los estadísticos correspondientes a las respuestas sobre las oportunidades que ofrece el mercado laboral actual, según los encuestados.

El nivel medio de percepción del grado de conocimiento sobre las oportunidades que ofrece el mercado laboral actual es de 4,88 puntos. La opción que les resulta más atractiva (media de 5,63 puntos) es trabajar en una empresa grande no familiar. A ella le siguen la empresa familiar grande (5,33) y la PYME (4,81). A continuación, se presentan las opciones de empresa no familiar PYME (4,65) y de la administración pública (4,6). En puestos relegados se encuentran las opciones de start-up, emprendimiento, cooperativismo y organizaciones no gubernamentales.

Tabla 6. Resultados de percepciones sobre oportunidades del mercado laboral

Como futuro miembro del mercado laboral, valore cada una de las siguientes opciones:	Media	Desv. estándar	Mediana

Empresa familiar PYME	4,81	1,39	5
Empresa familiar grande	5,33	1,28	6
Empresa NO familiar PYME	4,65	1,46	5
Empresa NO familiar grande	5,63	1,19	6
Start-up	4,51	1,59	5
Cooperativa	4,02	1,63	4
Administración pública	4,60	1,82	5
Crear mi propia empresa (emprendimiento)	4,33	1,97	4
ONG	3,05	1,89	3

Estos resultados evidencian un elevado interés en la empresa familiar como empleadora por parte de la muestra. No en vano, es el tipo de organización que más contribuye a la generación de empleo privado en España (Escribá-Esteve, 2023).

Aunque los encuestados prefieren que la empresa familiar sea grande frente a una PYME, ambas son opciones muy apreciadas, incluso más que los puestos en instituciones (que habitualmente requieren oposición) y el emprendimiento. Los valores del estadístico de desviación típica se sitúan entre 1,2 y 1,7, lo que indica una baja variabilidad en las respuestas de los encuestados. En el informe de Escribá-Esteve (2023), la opción de la empresa familiar (sin distinguir entre grande y PYME) aparece en cuarto lugar, después de la empresa no familiar, la cooperativa y las start-ups.

Analizando los datos en su conjunto (Tablas 7 y 8), en relación con las opiniones recogidas sobre la empresa familiar y el EF, los resultados muestran, en su mayoría, valoraciones medias superiores al punto medio de la escala de medición (4 puntos sobre 7), con desviaciones típicas inferiores a 2 (lo que avala la calidad de la información recogida). Puesto que las preguntas se formulaban para pedir opinión en comparación con las empresas y empresarios no familiares, esta puntuación refleja una consideración favorable a la empresa familiar frente a la no familiar en todos los indicadores que se presentan como positivos.

Si bien un indicador formulado en negativo también alcanza una media superior a 4 puntos: la dificultad de los empresarios familiares para separar las relaciones personales de las profesionales. Por lo tanto, en este tipo de empresas, se considera más probable que se generen conflictos derivados de este problema.

Cabe destacar, asimismo, asignaciones de la puntuación máxima de 7 puntos en todas las preguntas, desde un 4,3% de coincidencia entre los encuestados, la más baja, hasta un

44,7%. El valor mínimo que alcanza la media es de 3,6 puntos y el máximo, de 6 puntos, un resultado que, aunque bueno, también evidencia cierto margen de mejora.

A continuación, se describen los resultados con mayor detalle.

6.1.3. Caracterización de la empresa familiar

Un grupo de indicadores se dirige a recabar información sobre la opinión de los encuestados respecto a la empresa familiar, en comparación con la empresa no familiar (ver Tabla 7).

Tabla 7. Resultados de opiniones sobre la empresa familiar

En comparación con las empresas NO familiares:	Media	Desv. estándar	Mediana
En empresas familiares, es esencial que la gestión se base en criterios técnicos (roles definidos, objetivos, evaluación, procedimientos).	4,72	1,54	5
En la empresa familiar se promociona por mérito y competencias, no por "ser de la familia".	3,64	1,73	4
Los trabajadores de una empresa familiar que no forman parte de la familia propietaria tienen más posibilidades de desarrollar una carrera profesional atractiva (no existe el "techo profesional").	3,59	1,59	4
En la empresa familiar está más asegurada la estabilidad en el puesto de trabajo.	5,03	1,55	5
El EF ejerce un mayor favoritismo hacia sus familiares en promociones, salarios, ...	5,44	1,31	6
En las empresas familiares el salario económico de los empleados es superior.	4,01	1,41	4
En comparación con las empresas NO familiares: - En las empresas familiares el salario emocional (flexibilidad, conciliación, clima laboral, …) es mejor.	5,41	1,29	6
La empresa familiar se distingue por ofrecer un entorno con valores claros y una cultura fuerte.	5,39	1,28	6
El protocolo en el que la familia fija las normas para la entrada de familiares (los criterios para trabajar en la empresa, el reparto de dividendos, los órganos de gobierno, etc.) ayuda a reducir conflictos.	4,84	1,50	5

El indicador que destaca por alcanzar el mayor valor del estadístico de media es el relativo al "salario emocional" (5,41 puntos). Se evidencia así la mayor capacidad de la empresa familiar en materia de flexibilidad, clima laboral y conciliación laboral en comparación con la de la empresa no familiar.

El siguiente indicador, con la mayor puntuación media, se refiere a los valores y la cultura empresarial (5,39). A continuación, la mayor estabilidad en el puesto de trabajo (5,03).

Son indicadores del interés de la empresa familiar por fidelizar el talento, una característica respaldada por estudios previos (Baumoel, 2026).

Entre 4 y 5 puntos se encuentran la importancia del protocolo para reducir conflictos (4,84) y la de la aplicación de criterios técnicos en la toma de decisiones de gestión (4,72). El indicador de salarios más altos obtiene una valoración media más baja (4,01 puntos). Este resultado se encuentra en línea con lo que han destacado medios de comunicación especializados en economía: la empresa familiar no siempre ofrece el salario medio más alto del mercado, pero tiende a proporcionar un salario competitivo, mayor estabilidad y una menor disparidad salarial interna (Cinco Días, González: 2021 https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/03/04/pyme/1614889936_001524.html; Japón Matarí, 2024; Expansión, Velarde: 2025 https://www.expansion.com/economia/2025/10/20/68f67c2ae5fdeaec7f8b45a7.html) .

Las puntuaciones más bajas, con medias inferiores a 4 puntos, por lo tanto, inferiores al punto medio de la escala, se observan en dos indicadores relacionados con el posicionamiento de la empresa familiar respecto a la promoción del empleado no familiar. Así, se considera que se promociona más por "ser de la familia" que por méritos (3,64) y que los miembros de la familia tienen mayores posibilidades de desarrollar una carrera profesional atractiva (3,59). Esto concuerda con la opinión de un mayor favoritismo hacia los miembros de su familia por parte de la empresa familiar (5,44).

Se cuestiona así la promoción por méritos y competencias frente a la del empleado que es miembro de la familia. Se pone de manifiesto la opinión general de que existe cierto favoritismo hacia este colectivo, en comparación con el empleado que no es miembro de la familia.

6.1.4. Imagen del empresario familiar

A partir de la información obtenida en las fases anteriores de este proyecto, se plantean 21 indicadores para analizar la imagen del EF entre los estudiantes.

Recordemos que las cuestiones solicitan una opinión, en una escala de 1 a 7 puntos, sobre las afirmaciones planteadas acerca del empresario familiar o del CEO de una empresa familiar, en comparación con las de otro tipo de empresario (Tabla 8).

Tabla 8. Resultados de opiniones sobre el empresario familiar

En comparación con otro tipo de empresario, un empresario/CEO de empresa familiar …	**Media**	**Desv. estándar**	**Mediana**

… tiene mayores capacidades para gestionar y organizar el negocio.	4,96	1,38	5
… toma con mayor rapidez las decisiones.	4,86	1,37	5
… ejerce un liderazgo más ejemplarizante.	5,01	1,34	5
… ejerce un liderazgo mucho más cercano y participativo.	6,05	1,13	6
… reconoce que la base del éxito del negocio es la orientación al cliente.	5,02	1,25	5
… impulsa en mayor medida la innovación en la empresa (nuevos productos, procesos o formas de trabajar).	4,04	1,67	4
… planifica pensando más en el largo plazo que en el beneficio inmediato.	4,84	1,62	5
… cuida más el trato personal con los empleados.	5,49	1,22	6
… es más cercano en el trato con los clientes.	5,62	1,18	6
… se comunica de forma más abierta y transparente.	5,29	1,21	6
… gestiona mejor conflictos y tensiones en la empresa.	4,83	1,34	5
… actúa con mayor ética y responsabilidad en su toma de decisiones.	4,86	1,41	5
… tiene más dificultades para separar relaciones personales y profesionales, lo que genera conflictos.	5,57	1,32	6
… es más prudente en su gestión (de ello, de él, depende el patrimonio familiar).	5,51	1,35	6
… asume más riesgos en sus decisiones con el fin de proteger a la empresa.	4,63	1,63	5
... invierte más en el negocio.	5,04	1,40	5
… toma decisiones más meditadas e informadas.	5,10	1,29	5
… transmite una imagen a la sociedad más positiva.	5,40	1,17	5
… transmite un mayor compromiso con el territorio y la comunidad.	5,46	1,24	6
… no tiene en cuenta el género en la promoción de sus empleados.	5,14	1,49	5
… no tiene en cuenta el género en la promoción de los miembros de su familia (en sucesión o en cargos de gestión).	4,89	1,55	5
... se preocupa mucho por preparar a la siguiente generación (formación, experiencia, acompañamiento, ...)	5,75	1,35	6

Prácticamente todas las variables alcanzan en alguna ocasión una puntuación en uno de los extremos, 1 o 7 puntos, lo que indica diversidad de opiniones en la muestra. La única variable que no presenta en ningún caso una valoración de 1 punto es la relativa a la opinión sobre un liderazgo cercano y participativo por parte del empresario familiar, cuya puntuación mínima es de 2 puntos. Esta variable alcanza el mayor valor medio (y de la

mediana), 6 puntos, y la menor desviación típica: 1,12. El valor de 6 de la mediana indica que el 50% de la muestra está de acuerdo en otorgar una puntuación de 6 a 7 puntos

En el grupo de indicadores relativos al liderazgo, las siguientes variables con valores más altos de media y de mediana son: el reconocimiento de que la orientación al cliente es la base del éxito del negocio para el empresario familiar (5,02 y 5 respectivamente) y el ejercicio de un liderazgo más ejemplarizante (media: 5; mediana: 5). A continuación, con un valor medio de 4,96, se encuentran la mayor capacidad de gestión y organización del negocio, la mayor rapidez en la toma de decisiones (media: 4,86; mediana: 5) y la planificación basada más en el largo plazo que en la obtención de beneficios inmediatos (media: 4,84; mediana: 5). Algo por debajo está la puntuación media de la variable sobre el énfasis del líder en la innovación como eje central de desarrollo (media: 4,04; mediana: 4).

En el grupo de indicadores sobre gestión y sucesión, la figura del EF viene marcada por la preocupación por preparar a la siguiente generación (media: 5,75; mediana: 6). Tras ella, las habilidades que destacan en el EF desde el punto de vista de los encuestados, son el trato cercano con el personal, con el mayor valor medio y menor desviación (media: 5,62; mediana: 1,18), un mayor compromiso con el territorio y la comunidad (media: 5,55; mediana: 6), transmitiendo una imagen positiva a la sociedad (media: 5,4; mediana: 5), comunicación abierta y transparente (media: 5,29; mediana: 5), mayor prudencia (media: 5,51; mediana: 6), ligada a decisiones más meditadas (media: 5,1; mediana: 5) y predisposición al riesgo con un valor medio por debajo de 5 puntos (media: 4,63; mediana: 5). Respecto al género, se observa compromiso con la igualdad en las decisiones de promoción (media: 5,14; mediana: 5) y en la promoción hacia la sucesión o hacia cargos elevados (media: 4,89; mediana: 5). El interés por la inversión también se considera superior al de un empresario no familiar (media: y mediana: 5).

Por otra parte, se considera que el EF tiene dificultades para separar las relaciones personales de las profesionales, lo que le genera conflictos (media: 5,57; mediana: 6). Este resultado coincide con el obtenido en el análisis de opiniones de los estudiantes de la Universidad de Valencia (Escribá-Estévez, 2023). Sin embargo, en el estudio actual se le atribuye al EF una mayor capacidad para gestionar las tensiones en la empresa (media: 4,83; mediana: 5). Habilidades que se relacionan con actuaciones éticas y responsables en la toma de decisiones (media: 4,86; mediana: 5).

6.1.5. Análisis de subgrupos

Con el objetivo de determinar si existen diferencias significativas entre los estudiantes que cursan o han cursado la asignatura de Gestión y Gobierno de la Empresa Familiar (GGEF) (Grupo 1) y el resto de los estudiantes (Grupo 2), se divide la muestra total en dos subgrupos. Para ello se aplica el test de contraste de medias para grupos independientes (Prueba de Levene, F).

El resultado obtenido muestra que las únicas diferencias significativas (al 5%) se observan en el conocimiento que se cree tener sobre la empresa familiar (valor medio del Grupo 1: 5,38 frente a 5,42 del Grupo 2) y en el atractivo de trabajar en una empresa familiar grande (5,74 frente a 5,15), la segunda opción más mencionada por los encuestados.

Estos resultados podrían deberse a una mayor conciencia de su desconocimiento sobre la empresa familiar entre los estudiantes de CGEF, lo que explicaría sus ganas de subsanarlo mediante un mayor aprendizaje a través de esta asignatura de libre elección.

6.2. Conclusiones del estudio cuantitativo

A partir de los resultados del estudio cuantitativo con estudiantes, podemos afirmar que la **imagen de la empresa familiar y del EF se manifiesta de manera uniforme**. Se ha comprobado la ausencia de diferencias significativas entre las opiniones de los estudiantes de la muestra respecto de los distintos criterios de medición de competencias y habilidades.

Además, se observa que la empresa familiar **suscita interés** entre los estudiantes, de manera que un grupo estima oportuna una mayor formación al respecto, lo cual se cubre mediante la oferta y el desarrollo efectivo de una asignatura universitaria de libre opción por parte de la Universidad de Zaragoza.

En consecuencia, se extrae una **imagen social sólida de la empresa familiar** entre los componentes de la muestra. Si bien también existe un **margen de mejora**. La mejora puede gestionarse mediante el análisis de los puntos fuertes y débiles más destacados.

En la empresa familiar, destacan como puntos fuertes el salario emocional, los valores, la cultura empresarial y la estabilidad laboral. Los puntos que destacan como menos positivos son el salario (económico) y el techo profesional (ver Tabla 9).

La percepción de salarios más bajos puede quedar compensada por la estabilidad laboral percibida, pero la percepción de cierto favoritismo debe ser abordada por el colectivo para

procurar un cambio positivo en la caracterización de la empresa familiar en este sentido por parte de la sociedad.

Tabla 9. Claves de la empresa familiar

Fortalezas	Debilidades	Percepción	Mejora
Salario emocional	Salario económico bajo	La menor retribución se compensa con la estabilidad laboral	Reducir la percepción de favoritismo
Valores sólidos	Techo profesional	Alta valoración interna pese a limitaciones económicas	Impulsar acciones colectivas para mejorar la imagen social
Cultura empresarial			
Estabilidad laboral			

La imagen del EF, en comparación con la del empresario no familiar, presenta un perfil general por encima de 5 puntos como media, tanto en el ejercicio de un liderazgo cercano y participativo, con empleados y con clientes, como en una comunicación transparente y abierta. A ellos se podría añadir la prudencia en la toma de decisiones de gestión, así como el compromiso con la comunidad y el territorio. En el perfil intermedio, se observa el tratamiento de la igualdad de género en la promoción, tanto entre empleados como entre los sucesores. Se observa un perfil más bajo en la gestión de las relaciones personales frente a las profesionales, así como en la resolución de conflictos y en la asunción de riesgos (ver Tabla 10).

Tabla 10. Percepción de indicadores de imagen del empresario familiar

Nivel Alto (media > 5)	Nivel Medio	Nivel Bajo
Liderazgo cercano y participativo	Igualdad de género en promoción	Gestión de relaciones personales vs profesionales
Comunicación abierta y transparente	(empleados y sucesores)	Resolución de conflictos
Prudencia en la toma de decisiones		Asunción de riesgos
Compromiso con la comunidad y el territorio		

7. Conclusiones finales

Este trabajo tenía como objetivo analizar la imagen del EF desde la perspectiva de los propios empresarios (imagen espejo, imagen interna) y de la sociedad (imagen externa), con foco en el contexto de Aragón siguiendo una determinada metodología que incluye tanto análisis teórico como empírico.

Son varias las conclusiones derivadas del trabajo realizado. Primero, la revisión de la literatura especializada y de notas de prensa sobre entrevistas a EFs ha permitido identificar las competencias clave y los indicadores de imagen, que se han aprovechado para realizar un estudio cualitativo basado en entrevistas y un análisis cuantitativo mediante una encuesta. Las tres competencias básicas que caracterizan a la empresa familiar —gestión y liderazgo, sucesión y gestión de las relaciones familia-empresa— han sido desarrolladas profundizando en su conocimiento.

El análisis teórico y el estudio empírico realizado, tanto el cualitativo como cuantitativo, han permitido obtener una visión integral de la empresa familiar y constatar que esta **ofrece una imagen globalmente positiva y sólida**, sustentada en valores como **la estabilidad, la cercanía en las relaciones y la solidez de su cultura organizativa, además de valorar el salario emocional, el compromiso con el territorio y la orientación a largo plazo**. Si bien estos son elementos que se traducen en ventajas competitivas, su potencial puede verse cuestionado por factores sobre los que existen reservas: la capacidad de **diversificación, de innovación y de audacia estratégica**, lo que incluye dificultades en la gestión de conflictos, favoritismos, el tratamiento de la igualdad de género en la sucesión y el techo profesional para los empleados que no pertenecen a la familia.

Por otra parte, la figura del EF se caracteriza por un **liderazgo cercano, participativo y basado en el ejemplo**, que constituye el atributo más valorado por la muestra analizada. Asimismo, se le reconoce la **orientación al cliente, el compromiso con la continuidad del negocio y la implicación en la preparación de la próxima generación**, lo que refuerza su papel como garante de la sostenibilidad empresarial.

No obstante, la imagen del EF evidencia la persistencia de **debilidades estructurales en la percepción social**, especialmente relacionadas con:

- La dificultad para separar las relaciones personales de las profesionales.
- La percepción de favoritismo hacia los miembros de la familia.

- Las limitaciones en el desarrollo profesional del talento no familiar.
- Una menor valoración relativa en aspectos como la innovación o la asunción de riesgos.

Además, este trabajo comprueba que las **competencias clave del EF** pueden agruparse en tres dimensiones interrelacionadas, coincidentes con las competencias asignadas a la empresa familiar: liderazgo y gestión, sucesión y gestión de relaciones. La correcta integración de estas competencias resulta determinante para la continuidad y el éxito a largo plazo de la empresa familiar.

Por último, cabe destacar la **coherencia observada entre la imagen interna y la externa**, si bien **con matices**: mientras que los empresarios enfatizan la profesionalización, la responsabilidad y el compromiso, la sociedad (representada por los estudiantes) percibe con mayor intensidad los elementos relacionales y culturales, junto con ciertas reservas en materia de meritocracia y profesionalización.

A partir de estas conclusiones, se identifican varias líneas estratégicas (LE) de actuación orientadas a reforzar la imagen y el desempeño del empresario familiar:

- **LE 1. Refuerzo de la profesionalización**

Esto es, impulsar estructuras de gestión más formales, basadas en criterios técnicos, que garanticen la eficiencia sin perder los valores propios de la empresa familiar.

- **LE 2. Mejora de la gestión de la sucesión**

Se trata de desarrollar procesos sistemáticos de planificación sucesoria, que incluyan protocolos familiares claros, la formación del sucesor y la evaluación objetiva de competencias.

- **LE 3. Procurar una gestión avanzada de las relaciones familia-empresa**

Es de interés implementar mecanismos que favorezcan la transparencia, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos, a fin de reducir las tensiones derivadas de la superposición de roles.

- **LE 4. Impulso a la innovación y la adaptación al entorno**

Es decir, fomentar una cultura innovadora que permita equilibrar la tradición con la necesidad de ser competitivo en entornos cambiantes.

- **LE 5. Atracción y retención del talento externo**

Esta estrategia se basa en el diseño de políticas que garanticen la igualdad de oportunidades y el desarrollo profesional, y mitiguen la percepción de favoritismo.

En coherencia con las líneas de actuación propuestas, se plantean las siguientes recomendaciones prácticas, como sugerencias para dirigir la mejora de la imagen del EF y, por ende, de la empresa familiar:

- **Responsabilizarse del establecimiento y del seguimiento de protocolos familiares formalizados** que regulen la entrada, la promoción y la retribución de los miembros de la familia, reforzando la transparencia y la meritocracia a los ojos del resto de personal y de la sociedad.
- **Valorar la incorporación de órganos de gobierno profesionalizados** que aporten objetividad a la toma de decisiones estratégicas y, sobre todo, que supongan un apoyo al EF, reduciendo la incertidumbre y aportando seguridad.
- **Asegurarse de la implementación de programas de formación continua**, tanto para miembros de la familia como para directivos, orientados a fortalecer competencias en liderazgo, innovación y gestión del cambio. Formación especializada además de la formación preceptiva del resto del personal.
- **Promover una cultura organizativa inclusiva y diversa** que favorezca la integración del talento externo y reduzca las barreras percibidas.
- **Potenciar la comunicación corporativa**, proyectando hacia el exterior una imagen coherente con los valores reales de la empresa, especialmente en materia de sostenibilidad, ética y compromiso social.
- **Comprender el papel de las emociones** en la gestión de las empresas familiares para aprovechar su potencial como detonante de una imagen positiva, no solo para equilibrar los intereses familiares y empresariales.
- **Equilibrar tradición e innovación**, preservando el legado familiar sin comprometer la competitividad futura. Estar abierto a los cambios, aprovechar la flexibilidad de la empresa familiar.

- **Desarrollar equipos para la gestión de crisis corporativas.** La gestión de crisis es un instrumento esencial para prevenir, mitigar y afrontar los conflictos existentes.

En síntesis, el empresario familiar se configura como un agente clave cuya imagen positiva puede consolidarse mediante una mayor profesionalización, transparencia y apertura al entorno, elementos fundamentales para afrontar los retos presentes y futuros de la empresa familiar.

8. Referencias

Améstica-Rivas, L., King-Domínguez, A., Larraín Jara, C., & Parra Molina, Y. (2020). Succession, Performance, and Management Capacity in Family Companies. Dimensión Empresarial, 17(2), 7.

Baumoel, D. (2026). Continuity Family Business Consulting. https://continuityfbc.com/beyond-the-box-thinking-for-family-business-compensation#:~:text=When%20it%20comes%20to%20compensating,against%20the%20appearance%20of%20nepotism.).

Cabrera Suárez, M.K. (1998). Factores Determinantes del Éxito y Fracaso del Proceso de Sucesión en la Empresa Familiar. Tesis doctoral. Universidad de las Palmas de Gran Canaria. https://accedacris.ulpgc.es/handle/10553/2250

Cabrera Suárez, M.K., & Martín Santana, J.D. (2010). La Influencia de las Relaciones Intergeneracionales en la Formación y el Compromiso del Sucesor. Efectos sobre el Proceso de Sucesión en la Empresa Familiar. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 19(2), 111-128.

Carballo, C., & Castellano, G. (2023). La Sucesión en la Empresa Familiar: Guía Metodológica para su Implementación. Revista Científica UISRAEL, 10(1), 167–186. https://doi.org/10.35290/rcui.v10n1.2023.658

Chrisman, J. J., Memili, E., & Misra, K. (2014). Nonfamily Managers, Family Firms, and the Winner's Curse: The Influence of Noneconomic Goals and Bounded Rationality. Entrepreneurship Theory and Practice, 38(5), 1103–1127.

De Freitas Thomas, M., M. D'Angelo, M., Teixeira, A., & Pereira Bastos, S.A. (2023). As Competências Centrais do Sucessor de Negócios Familiares a partir das Representações Sociais de Fundadores, Gestores e Herdeiros. Revista de Ciências da Administração.

Escribá-Esteve, A. (2023). Percepción del Alumnado Universitario sobre el Atractivo de las Alternativas Laborales. Análisis de Estereotipos en el Principal Grupo Empleador: la Empresa Familiar. Proyecto investigación CEFUV. Cátedra de la Empresa Familiar, Universidad de Valencia.

Gallo, M., Tápies, J., & Cappuyns, K. (2004). Comparison of Family and Nonfamily Business: Financial Logic and Personal Preferences. Family Business Review, 17(4), 303-318. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00020.x

Gomez-Mejia, L. R., Larraza-Kintana, M., & Makri, M. (2003). The Determinants of Executive Compensation in Family-Controlled Public Corporations. Academy of management journal, 46(2), 226-237.

Gómez-Mejía, L., Makri, M., & Larraza Kintana, M. (2010). Diversification Decisions in Family- Controlled Firms. Journal of Management Studies, 47(2), 223-252. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00889.x

González, C. (2021). Planned Generational Succession (PGS): A Qualitative Approach for Small Family Automotive Service Businesses in Ciudad Juárez, Chihuahua, Innovar, 31(81), 61–74. https://doi.org/10.15446/innovar.v31n81.95574

Jaskiewicz, P., Block, J. H., Combs, J. G., & Miller, D. (2017). The Effects of Founder and Family Ownership on Hired CEOs' Incentives and Firm Performance. Entrepreneurship: Theory & Practice, 41(1), 73–103.

Khanin, D., Rakshit, A., Mahto, R. V., & McDowell, W. C. (2020). An Ongoing Race: Family CEOs vs. Non-family CEOs. International Entrepreneurship and Management Journal, 16, 1043–1063. https://doi.org/10.1007/s11365-019-00602-8

Lapeira, M., & Samara, G. (2025). She is the Boss: Determinants of Legitimacy of Women as Family Business Leaders. Journal of Strategy and Management, 18(2), 468-493. 10.1108/JSMA-06-2024-0122

Miller, D., Le Breton-Miller, I., Minichilli, A., Corbetta, G., & Pittino, D. (2014). When do Non-Family CEOs Outperform in Family Firms? Agency and Behavioural Agency Perspectives. Journal of Management Studies, 51(4), 547-572. https://doi.org/10.1111/joms.12076

Molly, V; Arijs, D; & Lambrecht, J. (2015). A Family CEO Running the Family Business: Which Competencies Really Matter? International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 25(1), 55-79. 10.1504/IJESB.2015.068776

Palafox Soto, M. A., Ochoa Jiménez, S., & Hernández, C.A.J. (2019). Liderazgo en el Proceso de Sucesión: el Caso de una Empresa Familiar Mexicana. Visión de Futuro, 23(2), 73-89. Disponible en: https://www.redalyc.org/journal/3579/357960138005/html/

Pascual García, C. (2013). Empresa Familiar: Mujer y Sucesión. Tesis doctoral. Universidad de Córdoba.

Quijano García, R.A., Cortés, R., Chuc, G., & Medina Blum, F. (2022). Profesionalización de la Administración para la Sucesión Generacional en Empresas Familiares. South Florida Journal of Development, 3(4), 5004–5014. https://doi.org/10.46932/sfjdv3n4-073

Salomón Salomón, J.O. (2012). Capacidades Gerenciales En Las Empresas Familiares Peruanas: Un Estudio Descriptivo. http://hdl.handle.net/20.500.12404/1605

Sánchez Acosta, M. F., Quisimalín Santamaría, H. M., Quinatoa Lema, L.M., & Garzón Montaguano, A.I. (2024). Generational Change in Family Businesses: Keys to an Effective Transition. Boletín de Coyuntura, (41), 20–29. https://doi.org/10.31243/bcoyu.41.2024.2333

Sciascia, S., & Mazzola, P. (2008). Family Involvement in Ownership and Management: Exploring Nonlinear Effects on Performance. Family Business Review, 21(4), 331–345.

Tanewski, G., Prajogo, D., & Sohal, A. (2003). Strategic Orientation and Innovation Performance Between Family and Non-Family Firms. Monash University. Journal contribution. https://doi.org/10.4225/03/5938abaef0c59

Thomas, M.F., d'Angelo M.J., Teieira, A.M.C., & Bastos, S.A.P. (2023). As Competencias Centrais do Sucessor de Negócios Familiares a Partir das Representacoes Sociais de Fundadores, Gestres e Herdeiros Revista de ciencias da Administraçao: RCA. 10.5007/2175-8077.2022.380168

Vlasic, G. (2023). Comparative Analysis of the Role of Strategic Orientation, Strategic Performance Metric Focus and Strategic Audacity in Driving Firm Performance: Family Businesses vs Non-family Businesses. Journal of Family Business Management, 13(1), 7-25. https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2022-0048

Wang, L., Yuan, J., & Xu, N. (2025). Research on 4E Modelo f Successor Comeptencies in Family Business. Jornal of Enterprising Culture. 10.1142/s0218495824500043

Xiao J.J., Alhabeeb M, Hong G-S, & Haynes, G.W. (2001). Attitude Toward Risk and Risk-Taking Behavior of Business-owning Families. Journal of Consumer Affairs 35, 307–325. https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.2001.tb00116.x

Zellweger, T. (2007). Time Horizon, Cost of Equity Capital, and Generic Investment Strategies of Firms. Family Business Review, 20(1), 1–15

Zahra, S.A., & Sharma, P. (2004). Family business research: A strategic reflection. Family Business Review, 17(4), 331-346.

ANEXO 1. Guion de la entrevista

Muchas gracias por participar en este estudio universitario impulsado por la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Zaragoza. La investigación tiene como objetivo conocer la imagen del empresario o empresaria familiar, tanto desde su propia experiencia como desde cómo cree que lo perciben los demás (empleados, clientes, sociedad…).

Está dirigida a personas que desempeñan un papel activo en la gestión de una empresa familiar, ya sea como fundadores/as o como miembros de generaciones sucesoras que hayan asumido responsabilidades directivas.

Le agradecemos de antemano su colaboración y sinceridad. Queremos asegurarle que sus respuestas serán tratadas con la máxima confidencialidad y que, en ningún caso, se vincularán a su identidad, ya que el estudio es anónimo. Su participación contribuirá de manera valiosa a una mejor comprensión del papel que desempeñan los empresarios y empresarias familiares hoy en día, así como de la imagen que proyectan en su entorno.

P1. ¿Cómo describiría su **estilo de liderazgo**? ¿Cree que ha evolucionado con el paso del tiempo o entre generaciones?

P2. ¿Qué importancia le da a la **profesionalización** en la dirección de su empresa (procesos, formación, gestión técnica…)? ¿Y a la **toma de decisiones sobre innovación** a nivel estratégico?

P3. ¿Existe una **planificación clara del relevo generacional** en su empresa? ¿Cuál diría que es su compromiso con la transmisión del proyecto familiar?

P4. ¿Qué elementos considera que integran el **legado familiar** de su empresa? ¿Cree que la empresa **refleja actualmente bien los valores de la familia**?

P5. ¿Cómo se asegura de que esos elementos **se mantengan a lo largo del tiempo** o entre generaciones?

P6. ¿Cómo cree que sus empleados le perciben en su papel de empresario? ¿Y la sociedad en general?

P7. ¿Qué importancia le da usted a las **relaciones con personas ajenas a la familia** dentro de la empresa (empleados, directivos no familiares, proveedores, instituciones…)?

P8. ¿Cómo gestiona la comunicación interna en su **empresa**, especialmente cuando hay desacuerdos o cuando están involucradas distintas generaciones?

P9. ¿Qué imagen cree que transmite, como líder de la empresa, al **entorno familiar**?

P10. ¿**Cómo equilibra las prioridades de la empresa, los intereses familiares y las aspiraciones individuales de los miembros de la familia**? ¿Es algo que se plantea en su día a día?

P11. ¿**Qué cree que opinan los jóvenes o los estudiantes universitarios** sobre trabajar en una empresa familiar?

P12. ¿Cree que desde fuera se percibe que en las empresas familiares hay **poca diversidad en los equipos de trabajo** (por ejemplo, en género, edad o perfiles profesionales)? ¿Está de acuerdo con esa percepción?

P13. ¿Considera que, desde fuera, se percibe que, en las empresas familiares, como la suya, puede haber más **favoritismos o más conflictos entre los empleados** que son miembros de la familia?

P14. Algunas personas consideran que, desde fuera, las empresas familiares se perciben como entornos con **pocas oportunidades de crecimiento profesional o con estructuras muy jerárquicas**. ¿Comparte esa percepción? ¿Cómo lo ve en su caso o cómo se gestiona en su empresa?

P15. Según su experiencia, **¿cuáles cree que son los aspectos más valorados desde fuera de las empresas familiares?** (Por ejemplo: cercanía con el cliente, buen trato al empleado, orientación para la creación de empleo, etc.)

P16. En su experiencia, ¿considera que una ventaja de las empresas familiares es que pueden tomar decisiones con **mayor agilidad**?

P17. Algunas personas opinan que las empresas familiares son **menos propensas a asumir riesgos, y otras que los empresarios familiares se implican tanto que arriesgan más**. ¿Qué opina usted?

P18. ¿Cree que **la edad o la etapa vital** influye en cómo se percibe a sí mismo al desempeñar su papel como empresario/a familiar?

P19. ¿Qué papel cree que tienen la **formación y la experiencia previa** en la forma de liderar una empresa familiar?

P20. ¿Cree que el **género** influye en la aceptación o la legitimidad de un empresario/a familiar?

P21. ¿Cuáles diría que son sus principales **fortalezas** como empresario/a familiar?

P22. ¿Y los mayores **retos personales** que ha afrontado en este rol?

Muchas gracias por su tiempo y por compartir su experiencia. Nos será de gran ayuda para entender mejor la imagen que transmite el/la empresario/a familiar en la actualidad.

Agradecemos sinceramente su colaboración y el tiempo dedicado a esta investigación.

ANEXO 2. Guion del cuestionario

¡Hola! La Universidad de Zaragoza está realizando una investigación sobre la imagen del empresario familiar. Este cuestionario busca conocer tu percepción sobre el empresario familiar (persona que dirige una empresa en la que la propiedad y/o el control están en manos de una familia). Agradecemos tu participación, que es anónima y confidencial. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Responde según tu impresión general. Te va a costar menos de cinco minutos.

Indica tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, desde 1 "Totalmente en Desacuerdo" hasta 7 "Totalmente de Acuerdo".

En comparación con otro tipo de empresario, un empresario/CEO de empresa familiar …							
… tiene mayores capacidades para gestionar y organizar el negocio.	1	2	3	4	5	6	7
… toma con mayor rapidez las decisiones.	1	2	3	4	5	6	7
… ejerce un liderazgo más ejemplarizante.	1	2	3	4	5	6	7
… ejerce un liderazgo mucho más cercano y participativo.	1	2	3	4	5	6	7
… reconoce que la base del éxito del negocio es la orientación al cliente.	1	2	3	4	5	6	7
… impulsa en mayor medida la innovación en la empresa (nuevos productos, procesos o formas de trabajar).	1	2	3	4	5	6	7
… planifica pensando más en el largo plazo que en el beneficio inmediato.	1	2	3	4	5	6	7

Indica tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, desde 1 "Totalmente en Desacuerdo" hasta 7 "Totalmente de Acuerdo".

En comparación con las empresas NO familiares …							
En empresas familiares, es esencial que la gestión se base en criterios técnicos (roles definidos, objetivos, evaluación, procedimientos).	1	2	3	4	5	6	7
En la empresa familiar se promociona por mérito y competencias, no por "ser de la familia".	1	2	3	4	5	6	7
Los trabajadores de una empresa familiar que no forman parte de la familia propietaria tienen más posibilidades de desarrollar una carrera profesional atractiva (no existe el "techo profesional").	1	2	3	4	5	6	7
En la empresa familiar está más asegurada la estabilidad en el puesto de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
El EF ejerce un mayor favoritismo hacia sus familiares en promociones, salarios, ...	1	2	3	4	5	6	7
En las empresas familiares el salario económico de los empleados es superior.	1	2	3	4	5	6	7

En las empresas familiares el salario emocional (flexibilidad, conciliación, clima laboral, …) es mejor.	1	2	3	4	5	6	7
La empresa familiar se distingue por ofrecer un entorno con valores claros y una cultura fuerte.	1	2	3	4	5	6	7
El protocolo en el que la familia fija las normas para la entrada de familiares (los criterios para trabajar en la empresa, el reparto de dividendos, los órganos de gobierno, etc.) ayuda a reducir conflictos.	1	2	3	4	5	6	7

Indica tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, desde 1 "Totalmente en Desacuerdo" hasta 7 "Totalmente de Acuerdo".

En comparación con otro tipo de empresario, un empresario/CEO familiar …							
… cuida más el trato personal con los empleados.	1	2	3	4	5	6	7
… es más cercano en el trato con los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
… se comunica de forma más abierta y transparente.	1	2	3	4	5	6	7
… gestiona mejor conflictos y tensiones en la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
… actúa con mayor ética y responsabilidad en su toma de decisiones.	1	2	3	4	5	6	7
… tiene más dificultades para separar relaciones personales y profesionales, lo que genera conflictos.	1	2	3	4	5	6	7
… es más prudente en su gestión (de ello, de él, depende el patrimonio familiar).	1	2	3	4	5	6	7
… asume más riesgos en sus decisiones con el fin de proteger a la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
... invierte más en el negocio.							
… toma decisiones más meditadas e informadas.							
… transmite una imagen a la sociedad más positiva.							
… transmite un mayor compromiso con el territorio y la comunidad.							
… no tiene en cuenta el género en la promoción de sus empleados.							
… no tiene en cuenta el género en la promoción de los miembros de su familia (en sucesión o en cargos de gestión).							
... se preocupa mucho por preparar a la siguiente generación (formación, experiencia, acompañamiento, ...)							

Grado en el que estás matriculado.

- ADE
- DADE
- FICO
- ECO
- MIM
- DERECHO

- Soy Erasmus
- Otro.

Curso en el que estás matriculado.

- 1º
- 2º
- 3º
- 4º

Respecto a la actividad académica complementaria(asignatura): Gestión y Gobierno de la Empresa Familiar

- La he cursado anteriormente
- Estoy matriculado en el actual curso académico
- Ni estoy matriculado ni lo he estado con anterioridad

¿Eres familia de los propietarios o empleados de una empresa familiar?

- Sí
- No
- No lo sé

¿Has hecho prácticas/trabajado/estás trabajando?

- Sí
- No

¿En una empresa familiar?

- Sí
- No

Indica tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, desde 1 "Totalmente en Desacuerdo" hasta 7 "Totalmente de Acuerdo".

Entiendo perfectamente lo que es una empresa familiar	1	2	3	4	5	6	7
Conozco perfectamente las opciones laborales del mercado actual	1	2	3	4	5	6	7

Como futuro miembro del mercado laboral, valore desde 1 Nada atractiva hasta 7 Muy atractiva cada una de las siguientes opciones:

Empresa familiar PYME	1	2	3	4	5	6	7
Empresa familiar grande	1	2	3	4	5	6	7
Empresa NO familiar PYME	1	2	3	4	5	6	7
Empresa NO familiar grande	1	2	3	4	5	6	7

Start-up	1	2	3	4	5	6	7
Cooperativa	1	2	3	4	5	6	7
Administración pública	1	2	3	4	5	6	7
Crear mi propia empresa(emprendimiento)	1	2	3	4	5	6	7
ONG	1	2	3	4	5	6	7

Indique su edad

Indique su género

- Masculino
- Femenino
- No binario / tercer género
- Prefiere no decir

ANEXO 3. Difusión del cuestionario: enlace y póster con QR

https://investigadores.eu.hace.com/jfe/form/SV_dpznoSTHM8hKncO

