

# **FACES**

## **Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**

Año 12

Nº 25

enero-abril 2006

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Universidad Nacional de Mar del Plata

**CENTRO DE DOCUMENTACIÓN**  
Instituto de Investigaciones  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Universidad Nacional de Mar del Plata  
cendocu@mdp.edu.ar  
<http://eco.mdp.edu.ar/cendocu/>

## Los procesos de desarrollo y profesionalización del management de las PyMEs en el sur de Italia

---

*The SME's development processes and management professionalism in Southern Italy*

Maria Velia Artigas<sup>1</sup>

Giancarlo Tanucci<sup>2</sup>

### RESUMEN / SUMMARY

El presente trabajo<sup>3</sup> es el resultado de un periodo de investigación y estudio en el ámbito de las Pequeñas y Medianas Empresas en la ciudad de Bari, situada en la región Puglia en el sur de Italia. El objetivo primordial fue conocer, describir y comprender el funcionamiento del modelo gerencial de las PyMEs italianas. Se parte desde una revisión bibliográfica del tema del *management* local, con especial referencia a las dimensiones de la profesionalidad y desarrollo del manager, su caracterización y modelo de competencias profesionales. Se concluye con una visión sobre la realidad de las PyMEs italianas del sur y de las características distintivas de sus *managers*.

*This paper is the result of a research and study of the Small and Medium Enterprises, situated in the city of Bari, in the region of Puglia, Southern Italy.*

*It focuses on getting to know, describe and understand the management model operation of Italian SME's, from a bibliographic review of the local management with special reference to the managers's professionalism, development, characterization and professional competence.*

*The article concludes with an overview of the South Italian SME's and their managers's distinctive characteristics.*

---

<sup>1</sup> Licenciada en Psicología, docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata. [mvartigas@hotmail.com](mailto:mvartigas@hotmail.com)

<sup>2</sup> Profesor Titular de la Cátedra de Psicología del trabajo y director del Dpto. de Psicología, Universidad de los estudios de Bari, Italia. [g.tanucci@psico.uniba.it](mailto:g.tanucci@psico.uniba.it)

<sup>3</sup> El trabajo fue realizado durante un periodo de estudio e investigación en el campo de la Psicología del trabajo en la Universidad de los estudios de Bari, Italia.

## **PALABRAS CLAVES / KEYWORDS**

PyMES - manager - competencias profesionales - modelo de gestión - sur de Italia.

*SME's - manager - professional competence - management model - Southern Italy.*

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo se inserta en las temáticas inherentes al ámbito de las Pequeñas y Medianas Empresas, dentro del contexto internacional, con una atención particular sobre el escenario gerencial del sur de Italia.

El objetivo de tal estudio es el de considerar los modelos gerenciales en el ámbito de las PyMEs italianas con el fin de indagar sobre los mecanismos de funcionamiento, las dinámicas presentes tanto en el interior de la empresa como con el exterior, tendiendo a explicar en qué modo tales empresas se han estructurado para sobrevivir en el sistema productivo actual.

Al partir de la realidad empresarial de las PyMEs, se intenta proveer un esquema, lo más exhaustivo posible, examinando los puntos más salientes que han favorecido el desarrollo de las PyMEs, con particular atención en quienes son el principal testimonio del escenario empresarial y que representan el foco de nuestro interés: el manager de las PyMEs. Resulta fundamental entonces entender, estudiar y conocer al *manager* de las PyMEs, quien no se reconoce como tal, sino como un emprendedor de empresas de conducción familiar en la mayoría de los casos.

Diferentes autores proponen un modelo explicativo en el ámbito de los recursos humanos con el cual poder brindar asesoramiento a las PyMEs, sin recurrir a la transferencia de conocimiento desde experiencias en grandes empresas o multinacionales, que nada tienen que ver con su caracterización, así el conocimiento debe estar alineado con su propia realidad.

Si se intenta conocer el escenario en el cual se desea desarrollar el *management* de las PyMEs, el modelo de las competencias profesionales y el perfil gerencial, debemos definir cuáles son los elementos que conforman el contexto: el *management* italiano, el sistema de las PyMEs, las condiciones cultural-económico-productivas y cuál es su impacto en la gestión y organización que nos ocupa.

## CONSTRUCCIÓN TEÓRICA DEL MANAGEMENT

El concepto de *management* comenzaba a utilizarse en los estudios que Stewart, Smith y Arkwright han llevado a cabo, tomando en consideración constructos como el control, la motivación, la división del trabajo y esquemas de compensaciones (Zan, 2005), luego Frederick Taylor sintetizó tales ideas en modo coherente y sistemático dentro de su teoría del *management*. Sus principios constituyeron las bases para las *practice of management*, que se tradujeron en la investigación, en la estandarización, en la planificación, en el control y la cooperación.

La contribución que hizo Taylor se refiere a la ingeniería y sistemas de calidad, mientras que los estudios de Elton Mayo se dirigen hacia el desarrollo empresarial y de las organizaciones en referencia a conceptos como *teamwork* y *group dynamics*.

Peter Drucker, considerado uno de los máximos estudiosos del *Management*, parte del estudio del comportamiento social en las instituciones para luego considerar el *management* como el objeto distintivo o cuerpo de cada organización (Zachariev, 2002). Para Drucker, en realidad no existe una organización ideal u óptima, pero es necesario considerar el modo mejor para individualizar ventajas y desventajas a partir de los diversos tipos de organización y sus respectivos modelos gerenciales correspondientes.

## CONTEXTO ORGANIZATIVO Y CULTURAL DE LAS PYMES

Aquello que las empresas son y lo que representan en el mercado, sobretudo en su propia proyección global, depende de lo que saben y de cuánto son capaces de aprender (Senge, 1997) y crear en términos de nuevo conocimiento. Si se vuelve eficaz y eficiente para la gestión del conocimiento, entonces produce beneficios acertados en términos de economías de costos y mejoramiento de las prestaciones del *business*, ya sea en la *routine* y en los *procedure* como en las personas; gerenciar el conocimiento permite introducir innovaciones, tomando mejores decisiones, y, en consecuencia, favorece la generación de nuevas oportunidades.

Estos factores son hoy críticos también para las PyMES, cuyos recursos empresariales, desde siempre, se han concentrado en su propio *core business* y su desarrollo de procesos de *action oriented*; deberían adquirir nuevas competencias gerenciales para conducir con la máxima eficiencia la unidad

de los elementos que constituyen la gestión de la empresa (Squarzon, 1997).

En la vida de la empresa, como en la vida de las personas, existe una etapa crítica: la etapa del desarrollo. En esta fase de la vida se pueden romper delicados equilibrios; la empresa nace y en los primeros tiempos se adapta al ambiente en el cual se ha insertado, poniendo a punto los servicios o productos que se han convertido en reales, y creando las bases sobre las cuales se construye la estructura que debería permitir a la empresa alcanzar el éxito duradero en un futuro.

Para que este desarrollo común sea posible, se deben superar momentos de crisis, que constituyen los elementos del pasaje desde una empresa que funciona sin una correcta gestión hacia una empresa que es capaz de servirse de instrumentos de *management* en los cuales no es suficiente la figura carismática del emprendedor, sino que sucedan también buenas prácticas gerenciales.

Se trata entonces, de aquel “salto” cultural y gerencial que una empresa, nacida como empresa de conducción personal del emprendedor, debe realizar para convertirse en una empresa organizada, con un *management* profesionalmente calificado y motivado para colaborar con el empresario para salvaguardar los delicados equilibrios en las fases de desarrollo intensivo (Schillaci y Faraci, 1999; Bubbio, 2004).

Muchas empresas no comprenden este proceso normal y entran en crisis, provocando un caos económico y un empeoramiento progresivo del clima organizacional. También óptimos empresarios, que valoran a sus colaboradores, tienen dificultades para ver a su personal en forma integral (Cilli, 2002).

Otro elemento a considerar como generador de crisis es el paradigma de la innovación, en contraposición a las grandes empresas, quienes afrontan con eficacia el problema, balanceando tanto su organización como su sistema financiero.

Respecto de las PyMEs, las grandes empresas pueden estructurar ventajas en términos de movilidad de recursos y asunción de riesgo. Además, se pueden confiar en un conjunto de recursos y competencias diferentes (Zucchella, 2001).

La adaptación de las PyMEs a la innovación constituye un tema complejo y ampliamente debatido entre teóricos especialistas del tema; algunos

consideran al *joint ventures* la solución posible al problema: al separar la estructura de investigación se puede afrontar el desafío y se pueden integrar y mejorar nuevas competencias.

## **CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES**

La economía de Italia se caracteriza típicamente por un elevado número de empresas que son clasificadas como Pequeñas y Medianas Empresas. Las empresas por debajo de 200 dependientes representan más del 80 % del tejido productivo nacional, más de la mitad del producto bruto interno y casi el 72 % del total del empleo nacional.

Se debe subrayar la importancia de los Distritos Industriales “monoproductores”, que son alrededor de 200 especializados en particular en (textil, calzado, anteojos y mayólica); tales distritos representan un tercio de las exportaciones totales del país (Carretta y Civelli, 2004).

En las PyMEs, la estructura organizativa está caracterizada por una limitada presencia de figuras gerenciales; se trata de empresas en las cuales en la misma persona del emprendedor o de un circunscrito grupo de personas se concentran o se avistan las principales funciones gerenciales.

La Unión Europea ha concedido los parámetros financieros y dimensionales de clasificación, en el siguiente modo:

- Mediana empresa (número de dependientes inferior a 250, facturado inferior a 50 millones de Euros o el total del balance inferior a 43 millones de Euros),
- Pequeña empresa (número de dependientes inferior a 50, facturado inferior a 10 millones de Euros o el total del balance inferior a 10 millones de Euros),
- Micro empresa (número de dependientes inferior a 10, facturado inferior a 2 millones de Euros o el total del balance inferior a 2 millones de Euros).

Por otra parte, ha elaborado una lista de buenas prácticas para el continuo desarrollo de las PyMEs, para el que considera fundamental algunos conceptos como la formación, la tecnología y el mejoramiento a través de la innovación. Además, favorece una política financiera y fiscal, y potencia la presencia en el mercado interno, garantizando contemporáneamente un grado de competitividad a nivel europeo.

El dato más interesante es posiblemente el hecho de que las PyMEs italianas, incluso las de mediana dimensión, se caracterizan por su elemento cultural basado en la familia, el clan, la red de relaciones parentales que sostiene esta organización y el fuerte anclaje al territorio de referencia. Podemos partir desde tal presupuesto, para delinear el perfil empresarial y considerar la superposición de roles organizativos y familiares.

El desarrollo de la pequeña empresa está habitualmente ligado a las características personales, a las competencias personales, a las motivaciones, a los valores del emprendedor y a la capacidad de adaptarse a las condiciones externas y de afrontar los problemas del rol que reviste.

Diversos estudios localizan la atención sobre estructuras específicas de los modelos de gestión de las PyMEs de carácter familiar: la gestión del poder en el momento del traspaso del conocimiento gerencial resulta el motor de las decisiones influenciada también por lazos familiares (Niemelä, 2004); la supremacía del carácter familiar tiende a persistir incluso en presencia de consejeros externos al núcleo originario (Schillaci y Faraci, 1999); es relevante además la fuerte dependencia entre las empresas familiares en el momento de la individual toma de decisiones del *manager* (Feltham *et al.*, 2005) y la incidencia de los factores de la personalidad y del liderazgo. Tales elementos resultan, entonces, determinantes para completar con éxito la transferencia del background desde una generación a otra (Stavrou *et al.*, 2005).

## EL MANAGER DE LAS PYMES

El ligamen con tradiciones únicas y prestigiosas que favorecen el crecimiento de las PyMEs demuestra que es posible un desarrollo centrado sobre recursos e iniciativas, sin la importación desde el exterior como sucede en las grandes empresas.

La existencia de diversas áreas locales de pequeñas empresas lleva a la luz distintas realidades, entre las que se distinguen algunas regiones que proceden más expeditivamente -Abruzzo, Puglia, Molise, Basilicata y otras que tienen un desarrollo más lento - Sicilia, Campania, Calabria, Sardegna (Bagnasco, 1988).

No obstante ello, se está en condiciones de analizar las generalidades de esta peculiar realidad. Al desarrollo del *Mezzogiorno* (regiones italianas

ubicadas al sur de Roma) se lo debe considerar intentando explicar cuáles son las generalidades distintivas que caracterizan cada PyMEs, la congruencia institucional, los recursos sociales y culturales disponibles, para obtener un indicador de contexto con la finalidad de adquirir el control de los recursos para su desarrollo.

Hablar de crecimiento y desarrollo requiere un conocimiento profundo de los procesos relevantes de aprendizaje organizativo. Con ello nos referimos particularmente al crecimiento de la calidad en términos de profesionalidad, de eficiencia, de innovación, de velocidad y flexibilidad de adaptación a las exigencias del mercado (Salvato, 1999); en consecuencia, el resultado final no puede ser otro que un mayor rendimiento para la economía global de la empresa.

Los recursos organizativos internos meridionales, es decir, su modelo de gerenciamiento, desde siempre han constituido uno de los principales factores resistentes a los cambios, la innovación se configura todavía como un punto crítico; no obstante ello, se puede afirmar que desde una configuración estructurada de forma simple, con una polarización de responsabilidades sobre el empresario, se tiende a una ampliación de los recursos disponibles profesionales que conduzca a una progresiva diversificación interna de las tareas y responsabilidades (Tagliacarne, 1994).

Las áreas en las cuales está presente la responsabilidad del empresario, corresponden a la administración y la producción, con ausencia en la gestión del reclutamiento y la selección del personal, en la evaluación de la *performance* y en la cuidadosa planificación estratégica.

Así como el responsable de la empresa desenvuelve el rol de gerente, también desarrolla competencias de las cuales no tiene conciencia, en relación con los procesos organizativos (trabajo operativo y productivo) de una parte y el desarrollo de competencias de naturaleza relacional en la gestión de los recursos humanos, por la otra.

La función de *manager* de una organización tiene por ello una naturaleza dual, que se pone de manifiesto en toda su dialéctica interna (Rebora *et al.*, 2003). Por lo cual no resulta fácil conocer el modelo de las competencias profesionales del *manager* de las PyMEs, ya que no puede diferenciar en muchas ocasiones la gestión de la acción.

En Italia los modelos de competencia son los resultados de la innovación

que le interesa al contexto técnico instrumental, más que el resultado del cambio organizativo realmente inducido (Carreta y Civelli, 2004).

Las competencias son características individuales intrínsecas que indican los modelos de comportamiento o pensamiento que se repiten en grandes líneas en las diversas situaciones y permanecen por un período de tiempo; característica intrínseca significa que la competencia es parte integrante y duradera de la personalidad de un individuo, del cual se puede predecir el comportamiento en una amplia gama de situaciones o tareas de trabajo. Las competencias gerenciales representan un subgrupo especializado de las competencias de influencia, en la medida en que expresan la interacción con específicos efectos como desarrollo del otro, actitud al comando, uso del poder formal, trabajo de grupo, cooperación y liderazgo de grupo (Spencer y Spencer, 2002).

Las competencias propias del empresario, son competencias operativas, *problem resolving*, eficacia personal, influencia, dirección y control, orientación a los otros.

## METODOLOGÍA APLICADA

En esta fase de la investigación nos detendremos sobre los aspectos generales de la realidad de las PyMEs. Al partir desde una revisión bibliográfica del tema del *management*, con referencia a las tipologías productivas y las actividades de desarrollo y profesionalización de los recursos, la presente contribución se propone evaluar las dimensiones de la profesionalidad y de la realidad empresarial local y las dimensiones estructurales y organizativas de las empresas consideradas.

El enfoque metodológico está articulado según un modelo de análisis de tipo cualitativo y cuantitativo, basado en instrumentos de recolección de datos funcionales a la individuación de aspectos directos e indirectos, implícitos y explícitos de los procesos formativos y de desarrollo. Se intenta presentar, a partir de una óptica explorativa, los resultados de la investigación en relación con la individualización de las dinámicas y las modalidades de puesta en marcha y funcionamiento de los procesos de desarrollo y profesionalización del *management* de las PyMEs.

Para este fin se utilizó un cuestionario semiestructurado, procesado por medio de la utilización de *software TLAB* para analizar el contenido del

discurso de las entrevistas a partir de la recurrencia de conceptos que se repiten, y SPSS para el análisis de los datos.

## RESULTADOS

La muestra está compuesta por 19 *managers* de PyMEs italianas. La distribución de la muestra se describe en la Tabla 1.

**Tabla 1: DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA**

---

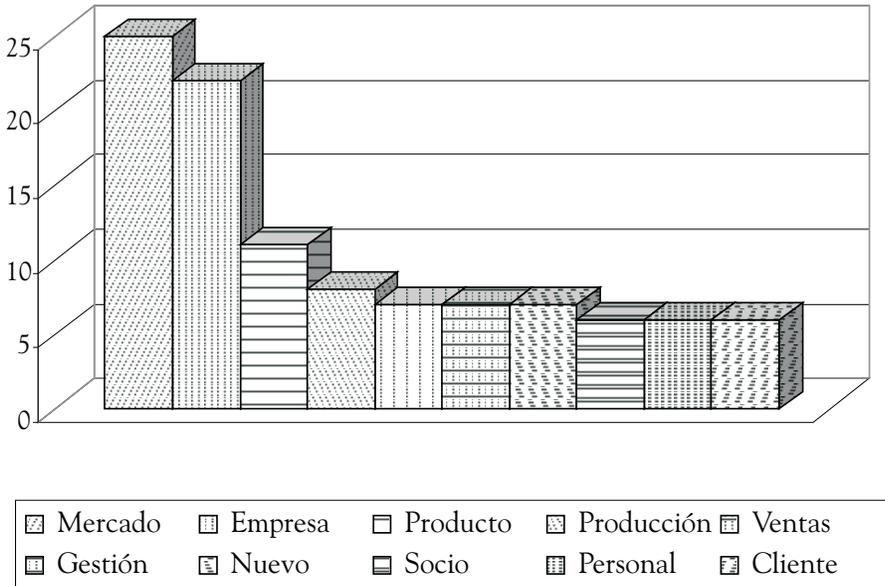
<b>N</b> = 19
<b>Sexo</b> = Masculino 12 / Femenino 7
<b>Edad</b> = 3 (25/34); 5 (35/44); 10 (45/54); 1 (más de 55)
<b>Nivel de Educación</b> = 5 (graduados universitarios); 6 (títulos terciarios); 6 (títulos secundarios); 2 (títulos primarios)
<b>Función organizativa</b> = 15 (dirección general); 2 (administración); 2 (producción)
<b>Dimensión organizativa</b> = La media está comprendida por Pequeñas empresas (es decir, menos de 50 empleados) con su oficina central en la región Puglia.
<b>Mercado</b> = 8 (regional); 4 (nacional); 7 (internacional)

---

Otro dato relevante es que en casi la mayoría de los casos no han tenido otra experiencia laboral, es decir, se han desarrollado profesionalmente a partir del rol como *manager* de su propia empresa.

Se trata de empresas privadas de rubros variados: manufactureras, servicios, tecnología, construcción y comercio.

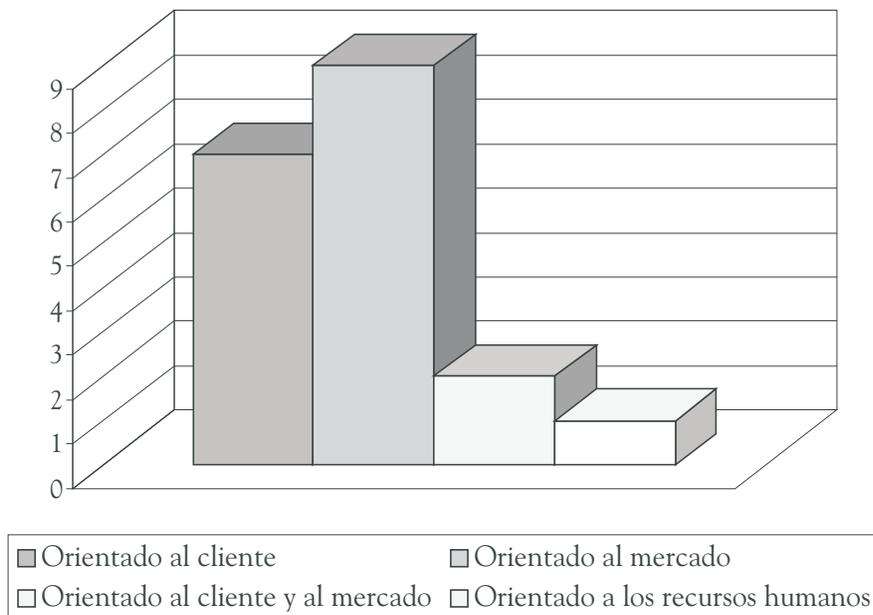
La modalidad de gestión empresarial está mayormente orientada hacia el mercado y la producción, mientras que se visualiza una menor atención a la gestión y la formación de los recursos humanos, (Figura 1).



**Figura 1: FRECUENCIA DE LA RECURRENCIA DE PALABRAS CLAVE**

Estos resultados son coincidentes con los que se encontraron mediante otro tipo de análisis (Figura 2), es decir, los *manager* perciben su empresa desde la producción material; por ende, tienden a orientar sus acciones hacia el producto, el mercado y la empresa en sí misma, restando importancia al gerenciamiento y al área de recursos humanos.

Los gerentes adoptan estrategias para el cambio orientadas al mercado, es decir, a partir de productos, costos, venta y logística mayormente; otro grupo privilegió la atención y llegada al cliente. Se observa que no hay conexión entre las estrategias para el cambio y la profesionalización y formación del *manager*, los recursos humanos no se visualizan como una manera de adaptarse a las transformaciones.



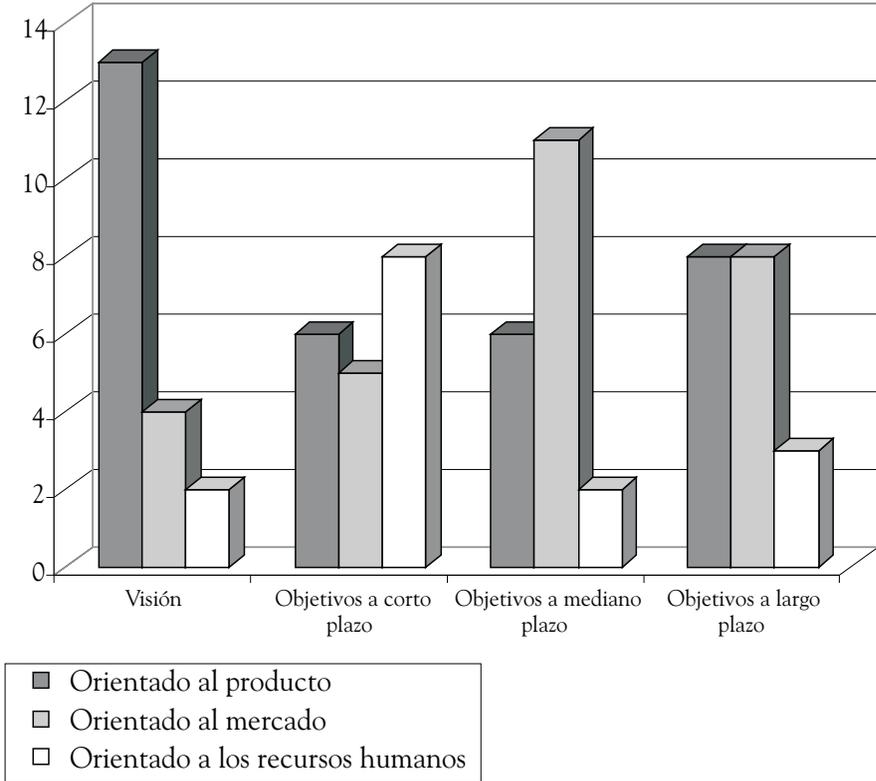
**Figura 2: ESTRATEGIAS ADOPTADAS POR LOS GERENTES PARA EL CAMBIO**

Las estrategias adoptadas para afrontar el cambio organizacional (ya sea interno o externo), conciernen a la inclusión de tecnología en primer lugar; también al mismo nivel se desarrollan tácticas estratégicas para el mejoramiento del producto, la ampliación de la estructura organizativa y mejorar la competitividad por la gran presión del mercado.

Como se desprende de los datos, los gerentes no ven al desarrollo de carrera personal o de los miembros de la estructura jerárquica mediante la capacitación interna, como el modo para adaptarse al cambio.

El desarrollo de los recursos humanos resulta ser uno de los objetivos a conseguir en el breve término, pero se percibe como menos importante en lo que concierne a la visión del *manager* que está contrariamente centralizada sobre la producción; este es un aspecto que caracteriza las Pequeñas

Empresas. Los objetivos a mediano plazo están representados por la consolidación del mercado, (Figura 3).



**Figura 3: VISIÓN DEL GERENTE Y OBJETIVOS**

El análisis de datos sobre los perfiles de los *managers* muestra que, generalmente la media es bastante alta, es decir, todos se perciben a sí mismos como gerentes competentes, cuando se les interroga acerca de la importancia de poseer determinadas habilidades y competencias técnicas. Por ejemplo, la habilidad de delegación es una condición muy importante en el ejercicio del gerenciamiento (Tabla 2) así lo consideraron los gerentes de las empresas con menos de diez empleados, encontrándose los valores más bajos en las empresas

de mayor tamaño. Lo antedicho es significativo ya que en las grandes empresas la delegación es parte de las rutinas diarias. Tal vez, se encontraron estos valores porque para el gerente de la pequeña empresa la delegación es aún una cuestión a instrumentar y le preocupa, por ello reacciona sensible al enunciado.

Cuando se evalúa su necesidad de realizar un cambio en su modelo de gestión se hizo visible un comportamiento similar al anterior (Tabla 3), es decir, los porcentuales más altos han sido registrados por los gerentes de las PyMEs de menor tamaño. Lo cual, nos dejaría pensar que los *manager* de las PyMEs de menores dimensiones y menos profesionalizadas perciben al cambio como algo menos traumático y más posible.

**Tabla 2: HABILIDAD DE DELEGACIÓN**

		Capacidad de delegación a los propios empleados				Total
		No es importante	Es parcialmente importante	Es muy importante	Es absolutamente importante	
Dimensiones	Más de 10 Empleados	0	6	2	1	9
	Menos de 50 Empleados	2	1	2	3	8
	Menos de 250 Empleados	1	0	0	1	2
Total		3	7	4	5	19

**Tabla 3: ADAPTABILIDAD AL CAMBIO DEL MODELO DE GESTIÓN**

		Cambiar el modelo de gestión				Total
		No es importante	Es parcialmente importante	Es muy importante	Es absolutamente importante	
Dimensiones	Más de 10 Empleados	1	8	0	0	9
	Menos de 50 Empleados	2	1	2	3	8
	Menos de 250 Empleados	0	2	0	0	2
Total		3	11	2	3	19

## CONCLUSIONES Y FUTURAS PERSPECTIVAS DE INVESTIGACIÓN

El *manager* de las PyMEs objeto del presente estudio se caracteriza por valerse de un modelo de gestión empresarial no estructurado según un modelo funcional, en el que la casi totalidad del ejercicio de la autoridad recae en la figura centralizada del gerente. El ejercicio del rol está sustentado en algunos casos por un poder carismático y en otros por la tradición familiar que gestiona la organización por entero. El *manager* se hace responsable de las competencias operativas que están mayormente orientadas al ejercicio de la dirección, el control y la eficacia personal, que depende excesivamente de los resultados obtenidos y de la realidad fluctuante del mercado.

La influencia es utilizada para la obtención de un objetivo a corto o mediano plazo, no se hacen visibles políticas de gestión claramente definidas; podría pensarse que se planifica sobre lo inmediato, evaluando relaciones de costo-beneficio en la mayoría de los casos. No se percibe en la muestra una orientación a los otros, mediante una delegación exitosa y distribución del poder; el *manager* de las PyMEs es un líder natural que fija rumbos y le cuesta pensar en su propio desarrollo profesional como una estrategia en sí misma de logro de objetivos para mejorar su accionar.

Los continuos cambios externos (desarrollo de nuevos mercados, competitividad, globalización e introducción de nuevas tecnologías) determinan una crisis en el modo de gestionar y de pensar del *manager* de las PyMEs, el cual, incluso admitiendo la necesidad de innovar en los sistemas de *management* (en términos de gestión y formación de recursos humanos), se encuentra ante la necesidad de enfrentar los problemas inmediatos que someten a duras pruebas al equilibrio de la organización.

Los sujetos del presente estudio, no obstante, se perciben como promotores del cambio, no se sienten profesionalmente adecuados y no consideran tampoco la propia empresa como suficientemente en grado de afrontarlos.

Las PyMEs tienen limitaciones en la gestión de sus recursos humanos, todo el personal está involucrado en las tareas rutinarias y no resta tiempo para la realización de actividades extras ni para que el gerente se forme, innove o desarrolle sus competencias. Así es como la cultura gerencial a menudo escasea o es inexistente en estas organizaciones (Garengo *et al.*, 2005).

A partir de estos resultados obtenidos mediante la exploración del territorio, sería importante conocer en el futuro la implicancia de los procesos de desarrollo del *manager* en la demanda de formación y de profesionalización expresada por el sistema de las PyMEs, y las estrategias de intervención que mayormente se adecuen a favorecer el desarrollo de perfiles gerenciales en grado de afrontar el desafío de la globalización y la innovación.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Bagnasco, A., (1988). *La costruzione sociale del mercato. Studi sullo sviluppo di piccola impresa in Italia* Collana "Studi e Ricerche" Le edizioni del Mulino, 200 pp.
- Carretta, A.; Civelli, F. (2004). *Competenze per crescere: esperienze, strumenti e casi per le piccole medie imprese italiane*. Edizioni Franco Angeli, (2004), 137 pp.
- Bubbio, A., (2004). *Il grande salto: alcuni suggerimenti per tentare un efficace passaggio da impresa centrata sull'imprenditore a impresa manageriale*. LIUC Papers N° 139, Serie Piccola Impresa (10), gennaio 2004, 9pp.  
<http://www.biblio.liuc.it/liucpap/pdf/139.pdf>
- Cilli, A., (2002) *L'imprenditore della piccola e media impresa sopravviverà? Sì, se si concentra sul software del sistema impresa: persone, relazioni e mission aziendale*. Edizioni Franco Angeli, 1a edizione 2002, 240 pp.
- Feltham, T.; Feltham, G.; Barnett, J., (2005). *The dependance of Family Business on a single decision-maker*. *Journal of Small Business Management*, January 2005, Volume 43, Number 1: 1-15 (15).
- Garengo, P.; Biazzo, S.; Bititci, U., (2005). *Performance measurement systems in SMEs: A review for research agenda*. *International Journal of Management Reviews*, March 2005, Vol. 7, N° 1: 25-47.
- Niemelä, T. (2004). *Interfirm Cooperation Capability in the Context of Networking Family Firms: The Role of Power*. *Family Business Review*, December 2004, vol 17 N° 4: 319-330(12).
- Rebora, G.; Minelli, E.; Turri, M., (2003). *Profili di management e leadership nelle aziende italiane*. LIUC Papers N° 124, Serie Economia aziendale (14), giugno 2003, 25 pp. <http://www.biblio.liuc.it/liucpap/pdf/124.pdf>
- Salvato, C., (1999). *Conoscenza e sviluppo. Il ruolo di risorse e competence nelle strategie imprenditoriale delle Piccole e Medie Imprese*. LIUC Papers N° 66

- Serie Piccole e Medie Imprese* (4), settembre, 1999, 22pp.  
<http://www.biblio.liuc.it/liucpap/pdf/66.pdf>
- Schillaci, C. y Faraci, R., (1999). *I processi di transizione istituzionale nel governo delle piccole e medie imprese familiari. Primi risultati di una verifica empirica. Piccola impresa/Small Business*, N° 3: 3-27.
- Spencer, L. M. y Spencer, S. M., (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York, Wiley, 1 edition (March 1993), 384 pp.
- Senge, P., (1997). *Psicología Social de las organizaciones*. Nuevos Paradigmas, Paidós. Buenos Aires, 1997.
- Stavrou, E.; Kleanthous, T. y Anastasiou, T., (2005). *Leadership Personality and Firm Culture during Hereditary Transitions in Family Firms: Model Development and Empirical Investigation*. *Journal of Small Business Management*, April 2005, Volume 43, Number 2: 187-206(20).
- Squarzon, C., (1997). *Il vantaggio competitivo nel Nordest*, Milano, Edizioni Franco Angeli, 1997, 279 pp.
- Tagliacarne, Istituto Guglielmo., (1994), *I comportamenti innovativi delle piccole e medie imprese del Mezzogiorno*, Milano, Edizioni Franco Angeli, 1a edizione 1994, 176 pp.
- Zucchella, A., (2001). *Management dell'innovazione e management internazionale: quali convergenze?*, Italia, Università degli Studi dell'Insubria, N° 15: 28pp.  
[http://eco.uninsubria.it/dipeco/quaderni/files/QF2001\\_15.pdf](http://eco.uninsubria.it/dipeco/quaderni/files/QF2001_15.pdf)
- Zachariev, E., (2002). *Peter Drucker's conception of the new management paradigm*. *Economic and Organization*, Vol. 1, N° 10:15-24
- Zan, L., (2005). *Perspective on strategy: management and accounting discourse in historical perspective*. *Advances in strategic management*, vol. 22: 463-496

#### AGRADECIMENTOS

Se destaca la generosidad y profesionalismo de la profesora M. Cortini y de las colegas E. Ingusci, A. Carlone, V. Piras, y A. Mannuti, quienes contribuyeron desinteresadamente e hicieron posible el desarrollo del proyecto de investigación.