

LOS VALORES FAMILIARES Y LA EMPRESA FAMILIAR EN EL NORDESTE DE MÉXICO*

*María Isabel de la Garza Ramos***

*José Melchor Medina Quintero****

*Nazlhe Faride Chein Schekaibán*****

*Karla Paola Jiménez Almaguer******

*Jannett Ayup González******

*José Guillermo Díaz Figueroa******

* Este artículo se basa en el proyecto de investigación “Análisis de la cultura organizacional de la empresa familiar”, del Cuerpo Académico “Cultura y desarrollo de la empresa” (UAT-CA38) de la Facultad de Comercio y Administración de Tampico dependiente de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, México. El proyecto se desarrolló entre 01-03-09 y 01-08-10. El artículo se recibió el 23-02-11 y se aprobó el 13-05-11.

** Doctora en Economía y ciencias sociales de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, Ciudad Victoria, México, 2006, Maestra en Administración, 1984, y Contador público y auditor de la misma universidad, 1970. Profesora e investigadora de la Facultad de Comercio y Administración de Tampico, Universidad Autónoma de Tamaulipas, México. Correo electrónico: igarza@uat.edu.mx, idelagarza4@gmail.com.

*** Doctor en Sistemas de información en la empresa de la Universidad Politécnica de Madrid, España, 2006. Maestro en Sistemas de información de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, Ciudad Victoria, México, 2000, Licenciado en Computación administrativa de la misma universidad, 1993. Profesor e investigador de la Facultad de Comercio y Administración, Universidad Autónoma de Tamaulipas, México. Correo electrónico: jmedinaq@uat.edu.mx.

**** Doctora en Contabilidad de la Universitat de Valencia, España, 2007. Maestra en Docencia en educación superior de la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Tampico, México, 1998. Contador público y auditor de la misma universidad, 1981. Profesora e investigadora de la Facultad de Comercio y Administración, Universidad Autónoma de Tamaulipas, México. Correo electrónico: nchein@uat.edu.mx.

***** Doctora en Integración económica, competitividad y entorno institucional de la empresa de la Universidad de Oviedo, España, 2007. Licenciada en Administración de Empresas de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, 2003. Profesora e investigadora de la Facultad de Comercio y Administración, Universidad Autónoma de Tamaulipas, México. Correo electrónico: kjimenez@uat.edu.mx.

***** Candidata a Doctora en Economía y administración de empresas de la Universidad de Burgos, España. Maestra en docencia en educación superior de la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Tampico, México, 2004. Licenciado en Administración de empresas de la misma universidad, 1981. Profesora e investigadora de la Facultad de Comercio y Administración, Universidad Autónoma de Tamaulipas, México. Correo electrónico: yanethay@uat.edu.mx.

***** Candidato a Doctor en Ingeniería de las organizaciones de la Universidad de Sevilla, España, 2010. Maestro en Administración de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, Tampico, México, 1998. Ingeniero en comunicaciones y electrónica del Instituto Politécnico Nacional, Distrito Federal, México, 1986. Profesor e investigador de la Facultad de Comercio y Administración, Universidad Autónoma de Tamaulipas, México. Correo electrónico: gdiaz@uat.edu.mx.

Los valores familiares y la empresa familiar en el Nordeste de México

RESUMEN

La influencia del fundador de la empresa familiar (EF) es decisiva en la formación de la cultura de su organización, integrada por valores, creencias y normas de conducta que provienen del ambiente familiar. El objetivo de este artículo, que pretende contribuir al conocimiento de la EF mexicana, consiste en descubrir los valores de la empresa que provienen del fundador y que se han transmitido hasta la actualidad, encontrar las coincidencias de los valores familiares y su influencia en la continuidad de tres empresas mexicanas de tercera generación, utilizando estudios de caso y la teoría de sistemas. Los resultados indican que en las tres empresas se reconoce la importancia de los valores legados a la empresa por el fundador, y que el sentido de orgullo y el de pertenencia a la empresa coinciden en los tres casos, lo que sugiere su influencia en el comportamiento del personal.

Palabras clave:

Empresa familiar, valores, teoría de los sistemas

Clasificación JEL: M52.

Family values and the family business in north-east Mexico

ABSTRACT

The influence of the founder of the family business (FB) is decisive in the formation of the culture of its organization, formed by values, beliefs and rules of conduct which come from the family environment. The purpose of this article, which aims to contribute to knowledge of the Mexican family business, is to find the values of the business which come from the founder, and which have been transmitted to the present day, and so, to discover the coincidences of family values and their influence on the continuity of three third-generation Mexican businesses, using case studies, and the theory of systems. The results indicate that in all three cases, there is recognition of the importance of values handed down to the business by the founder, and that the sense of pride and belonging to the business coincides in these three cases, which suggests an influence on the behaviour of personnel.

Keywords:

Family business, values, theory of systems

Os valores familiares e a empresa familiar no nordeste do México

RESUMO

A influência do fundador da empresa familiar (EF) é decisiva na formação da cultura de sua organização, composta de valores, crenças e regras de conduta que se originaram no ambiente familiar. O objetivo deste artigo, que visa contribuir para o conhecimento da EF mexicana, consiste em indicar os valores da empresa que provêm do fundador, e que foram transmitidas para o presente; e encontrar a correspondência dos valores familiares e de sua influência sobre a continuidade de três empresas mexicanas de terceira geração, utilizando estudos de caso e a teoria de sistemas. Os resultados apontam que nas três empresas a importância dos valores legados pelo seu fundador é reconhecida, e o sentimento de orgulho e de pertencer à empresa coincidem em todos os três casos, sugerindo a sua influência sobre o comportamento do seu pessoal.

Palavras chave:

Empresa familiar, valores, teoria de sistemas.

Classificação JEL: M52.

Introducción

En todos los colectivos se conforman aspectos culturales muy importantes para la vida en sociedad¹ como los esquemas de convivencia entre sus miembros, por ejemplo, el rango y la pautas de aceptación o rechazo, las maneras de reaccionar y de asimilar los eventos comunes: tradiciones, mitos y tabúes; algunas características distintivas: rigidez o flexibilidad, lentitud o rapidez ante el cambio; y valores ideales y normas.

En el caso de la empresa se los denomina cultura organizacional, un campo reciente de investigación cuya importancia es destacada por diversos autores².

La empresa familiar (EF) es una organización en la que la cultura es trascendente y compleja, pues combina atributos de la familia propietaria y de la propia empresa. En México, el estudio de la EF es de gran importancia, pues la mayoría de sus empresas son de carácter familiar (Belausteguigoita, 2004), y es necesario multiplicar los esfuerzos para conocer los factores que pueden contribuir a su subsistencia y la influencia de los valores familiares.

Las empresas familiares son muy vulnerables, como indican los bajos índices de sobrevivencia que presentan en los países donde más se han estudiado: entre la primera y la segunda generación registran tasas de sobre-

vivencia del 20% al 30%, y entre la segunda y la tercera del 10% al 15%³.

No obstante, hay casos muy conocidos de EF que perduran por cientos de años, como la empresa japonesa más antigua del mundo, Kongo Gumi, fundada en el año 578; la compañía francesa Château de Goulaine fundada en el año 1000, de origen; Shirley Plantation fundada en Estados Unidos en 1613. En México, la empresa familiar más antigua es Tequila Cuervo, fundada en 1758 (Kristie, 2002).

Entre los diversos aspectos de la cultura elegimos el tema de los valores para la presente investigación, cuyo objetivo es encontrar los valores de la empresa que provienen del fundador y se han transmitido entre generaciones, así como las coincidencias de ciertos valores familiares y su influencia en la continuidad de tres empresas mexicanas de tercera generación. Los valores de la EF son un factor clave en el desempeño de la empresa, y se deben analizar como un recurso más y una ventaja competitiva (Tapies, 2010), que se puede conservar a través del tiempo (Gallo, 2008).

En este trabajo primero definimos la empresa familiar (EF), luego revisamos la literatura sobre el tema y los aportes al estudio de la continuidad y los valores en la EF; después presentamos la metodología y el diseño, y a continuación los resultados de tres casos y su comparación. Al final, presentamos las con-

¹ Ramírez (1997), Cantú (2000), Siliceo et al. (1999) y Reyes (2001).

² Hofstede (1980), Deal y Kennedy (1982), Schein (1992) y Schultz (1994).

³ Bechard y Dyer (1983), Irigoyen (1999), Lansberg (2000) y Aronoff (2001).

clusiones, señalamos las limitaciones del estudio e identificamos futuras investigaciones.

Marco de referencia

La empresa familiar (EF) es un tema cada vez más estudiado en diversos países⁴. En México, ha sido poco estudiada y no existen estadísticas oficiales⁵; de modo que para enmarcar el estudio recurrimos primordialmente a autores de otros países. El estudio de la EF es relativamente reciente; se inició en las décadas de 1960 y 1970⁶, y a finales de la década de 1980 se empezó a considerar como tema de investigación científica⁷. De modo que aún no existe consenso sobre la definición de la EF, aunque es claro que se diferencia de las empresas no familiares.

En la formación de la empresa familiar intervienen dos factores básicos: la participación de la familia y el tiempo que se le dedica, que en sus inicios es el máximo posible: por ello, los dos sistemas empiezan a traslaparse: la familia está en la empresa, y los problemas, éxitos y fracasos de la empresa afectan a la familia (Leach, 2009). Chua et al. (2005) afirman que no existe acuerdo en la definición de la EF debido a la ambigüedad teórica, y Gallo (2008) asegura que una definición precisa está aún lejana. Para definir la EF algunos auto-

res dan preeminencia a la propiedad⁸, otros al control administrativo y a la participación de la familia⁹, y hay quienes además consideran importante el deseo de que la empresa continúe dentro de la misma familia¹⁰.

Astrachan et al. (2002) intentan definirla utilizando la escala F-PEC (poder, experiencia y cultura) que mide la influencia de la familia en el rendimiento de la empresa y capta así las diferencias con la empresa no familiar. Siguiendo a Gallo (2008), definimos la EF como aquella empresa en la que: a) el poder de decisión, habitualmente unido a la propiedad de capital, está en una familia, b) algunos miembros de la familia desempeñan responsabilidades de gobierno y dirección, en los órganos que ejercen el poder, c) como mínimo algunos miembros de la segunda generación están incorporados a la empresa.

Teoría de la empresa familiar

Desde que la organización familiar se empezó a considerar como un nuevo campo de investigación, diversos autores han hecho estudios donde la definen como un sistema¹¹. Una contribución muy importante es, sin duda, el modelo de los tres círculos de Taguiri y Davis (1996), que es la base de numerosos estudios sobre la complejidad de un sistema compuesto por tres subsistemas: propiedad,

⁴ Ginebra (1997), Bornheim (2000), Lansberg (2000), Reyes (2001), Belausteguigoitia (2004), Poza (2005) y Leach (2009).

⁵ La clasificación de las empresas mexicanas utilizada por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2005) no contempla este tipo de organizaciones.

⁶ Gersick et al. (1997) y Veciana y García (2001).

⁷ Lansberg (2000) y Bornheim (2000).

⁸ Barnes y Hershon (1976), Gallo y Sveen (1991) y Gallo (1995).

⁹ Davis (1983), Stern (1986) y Belausteguigoitia (2004).

¹⁰ Donnelley (1964), Bork (1987), Handler (1989) y Cabrera y García (2001).

¹¹ Bechard y Dyer Jr, (1983), Davis (1983), Whiteside (1991) y Leach (2009).

familia y empresa¹². Otros autores opinan que el estudio de la EF con base en la superposición de sistemas opone las actividades y actitudes de la familia a las de la empresa, lo racional contra lo emocional (Ward, 1987; Leach, 2009); pero esto no es necesariamente verdadero (Whiteside y Brown, 1991).

Pero así se considere la EF como un sistema, como una superposición de los sistemas empresa-familia o como un sistema complejo formado por los subsistemas propietarios-familia-empresa, todos ellos se apoyan en la teoría de sistemas (Leach, 2009; Poza, 2005). Kast y Rosenzweig (1988) consideran que una organización es un sistema socio-técnico abierto, integrado por cinco subsistemas: administrativo, técnico, estructural, psicosocial y el subsistema de objetivos y valores que regulan la vida de las organizaciones, el cual tratamos en el apartado siguiente.

Valores

Definimos los valores como una creencia duradera en que una forma de ser y actuar es mejor que otra, la cual determina las actitudes, manifestaciones y juicios sobre sí mismo y los demás (Rokeach, 1973), los que a su vez tienen gran importancia en las empresas, pues son aspectos esenciales de la cultura organizacional (Schultz, 1994). Esos valores se expresan de diversas maneras: jerga del oficio, historia y relatos de la empresa, ritos y ceremoniales, lemas y logotipos, vestidos, colores, decoración y prácticas organiza-

cionales¹³, que sirven para comunicarlos y transmitirlos.

La importancia de la identificación entre los familiares y los no familiares con los valores, las actitudes y las expectativas de la familia que determinan la misión de la empresa ha sido tratada ampliamente¹⁴. Además, se sabe que los valores generan ventajas competitivas, por lo que es necesario identificarlos, conservarlos, orientarlos y transmitirlos¹⁵.

La importancia de los valores en la empresa familiar

Un aspecto clave que distingue a la empresa familiar de la no familiar es la relación de parentesco entre algunos de sus miembros, que en su lugar de trabajo comparten valores, creencias y normas de conducta provenientes, al menos en parte, del ambiente familiar (Leach, 2009). Los valores y principios compartidos por la familia propietaria se trasladan a la empresa, y los que mejor la describen son la justicia, la credibilidad, el respeto y el trabajo duro (Koiranen, 2002). Los valores tienen tal importancia que se consideran el fundamento de las organizaciones y las familias. Los estudiosos de las EF reconocen la influencia decisiva del fundador en su descendencia¹⁶.

¹² Churchill (1997), Gersick et al. (1997) y Distelberg y Sorenson (2009).

¹³ Peters y Waterman (1982), Deal y Kennedy (1982) y Schein (1992).

¹⁴ Ward (1987; 1988), Carlock y Ward (2001) y Miller y Le Breton-Miller (2005).

¹⁵ Gallo (1995), Pérez et al. (2007) y Leach (2009).

¹⁶ Hofstede (1980), Dyer (1986), Ward (1987), Gallo y Tomaselli (2006) y Distelberg y Sorenson (2009).

Asimismo, es preciso destacar la influencia que tienen los valores corporativos, ya que al interior de la empresa fomentan el sentido de compromiso entre los empleados (Martin y Siehl, 1990), y hacia el exterior se convierten en elementos de referencia que generan ventajas competitivas en el mercado (Pérez et al., 2007). Por su parte Leach (2009), señala que la diferencia entre la EF y la organización no familiar consiste en que la primera logra una concordancia de los valores de la empresa con los de la familia.

Otro autor que resalta la importancia de los valores en la empresa familiar es Kets de Vries (1993, p. 3), para quien “El espíritu de la familia determinará, en gran medida, las actitudes, normas y valores dominantes en la empresa. Los valores que los miembros de la familia expresen se convertirán en un objetivo común para los empleados y ayudarán a que estos se identifiquen y comprometan”. Esto ocurre, en general, cuando a los empleados se los considera parte del esfuerzo familiar para sacar adelante el negocio.

Tapies (2009) sostiene que los valores de la empresa se derivan de los principios que identifican a la familia propietaria, los cuales se mantienen sin alteraciones y se transmiten entre generaciones a través de la educación de los hijos; y que la preservación de dichos principios es importante para lograr la continuidad, ya que son básicos para el desarrollo posterior de los valores. Longenecker et al. (2001, p. 33), acuñan el concepto “configuración cultural global” para abarcar la cultura total de una EF, compuesta por tres elementos o patrones que destacan el papel de los valores en la EF (cuadro 1).

Cuadro 1

Los valores, elementos de la cultura de la empresa familiar

Tipos de patrón	Concepto
Patrones de negocios	Creencias, <i>valores</i> y principios que la familia lleva a la empresa, como las creencias y conductas acerca de la importancia de la calidad del servicio o producto; de modo que el esfuerzo y la dedicación del gerente inducen a los miembros de la empresa a apreciar dichos valores.
Patrones familiares	<i>Valores</i> que los ancestros transmitieron a la familia y que el fundador lleva a la empresa, no relacionados directamente con el producto o servicio, como la responsabilidad hacia la sociedad. Estos valores compartidos por la familia son heredados por otras generaciones, y en ellos se fincan las acciones de la familia como grupo.
Patrones de dirección de la empresa	Son aquellos que adoptan los miembros del consejo directivo de la empresa familiar, que si es formado en alta proporción por miembros de la familia se centrará en dar aprobación formal a las decisiones de la familia.

Fuente: elaboración propia basada en Longenecker et al. (2001, 32-33).

Los patrones culturales son el conjunto de supuestos de cada grupo integrante de la empresa, los cuales se entrelazan y crean un sistema único de creencias compartido (Dyer, 1988). Cuando se habla de patrones se hace referencia a la forma de proceder en la empresa familiar, la cual es cambiante, no sólo en el tiempo sino también con respecto al ambiente en que viven los grupos en los que se subdivide esa sociedad. Así, en la medida en que el directivo toma decisiones y desarrolla prácticas relacionadas con un factor al que le da valor, crea un *patrón de negocios* basado en la elaboración de productos o prestación de servicios que correspondan a dicho valor.

Por su parte, cuando un jefe de familia da valor a los *patrones familiares*, su familia lo transmitirá a la empresa y apreciará a los empleados que lo posean, la empresa verá por ellos y no tanto por quienes no lo compartan. El *patrón de dirección de empresa* se aprecia en la toma de decisiones y en los resultados, donde tiene un gran papel el miembro de la familia a quien el sector administrativo da mayor peso o reconocimiento (Longenecker et al., 2001).

En el campo de la consultoría, donde surgieron los primeros estudios de la EF, se presta gran atención a los valores, que se clasifican en valores profesionales, valores personales y valores de relación, y a la necesidad de transmitirlos. Un ejemplo es el de Torrent y Dedeu (2010), que aconsejan diseñar un sistema de valores que defina y reúna aquellos valores que utiliza la EF para trabajar y relacionarse, y la adopción de estrategias para preservarlos y transmitirlos. Esto se puede lograr relacionando cada valor con conductas-tipo, descritas por el Consejo Familiar, el organismo que se reúne periódicamente y regula las relaciones de la familia propietaria con el interior y el exterior de la empresa¹⁷, el cual puede evaluar hasta qué punto dichos valores están instituidos en la empresa, y diseñar estrategias para difundirlos dentro de la organización y transmitirlos a las siguientes generaciones.

Continuidad

Lo que da el carácter de empresa familiar a una organización es el hecho de considerar a la empresa como un logro personal que el fundador desea trasladar a la familia y perpetuar a través del tiempo. De ahí la importancia de analizar la dimensión de la continuidad, como empresa y como propiedad familiar, y la influencia de los valores (Gallo, 2008).

El tema de la supervivencia ha estado presente desde los primeros estudios de la empresa familiar¹⁸. Quizá este interés se deba al bajo porcentaje de las que logran perdurar con el traspaso a otras generaciones. Amat (2001) y Gallo y Amat (2003) encuentran que sólo perdura entre un 25% y un 30% de la primera a la segunda generación, entre un 9% y un 15% de la segunda a la tercera, y de sólo un 6% de la tercera a la cuarta.

Dyer (1988) destaca la importancia de la cultura, formada por artefactos, perspectivas, supuestos y valores, en la supervivencia de estas organizaciones. Tapies (2009) señala que en las EF longevas se encuentra un sistema de valores particular, que constituye la esencia de la organización y se convierte en elemento fundamental de su continuidad, lo cual se aprecia, ante todo, en el traspaso generacional. Por su parte, Pérez et al. (2007) opinan que la conjugación de patrones culturales, familiares y empresariales es esencial para la continuidad de las EF.

¹⁷ Casillas et al. (2005), Gallo y Amat (2003) y Le Van (1999).

¹⁸ Bechard y Dyer Jr. (1983), Gersick et al. (1999), Miller y Le Breton-Miller (2005), Pérez et al. (2007), De Noble et al. (2007) y Gallo (2008).

Si bien los valores de la EF han sido estudiados desde diversos enfoques, el tema es complejo, como todo lo que es intangible (Schein, 1992), y aún más si se añade la influencia de la cultura propia del lugar sobre los valores de la empresa. De modo que la investigación en una región determinada siempre aporta nuevos conocimientos.

A continuación se presenta la metodología que se utilizó en el estudio de tres empresas familiares que han perdurado durante varias décadas y han conservado los valores familiares que el fundador llevó a la empresa.

Metodología

En esta investigación se empleó el estudio de casos, de uso común en investigaciones sobre la relación cultura y empresa, que permite analizar las particularidades y complejidades de un solo caso para comprender esa actividad dentro de ciertas circunstancias (Stake, 1995).

La empresa familiar es, sin duda, una organización compleja en la que, como vimos en la revisión de la literatura, se traslapan las actividades familiares y las empresariales de tal modo que, para entender aspectos tan complejos como los valores, se requieren estudios a profundidad.

Eisenhardt (1989) señala que el estudio de casos es una estrategia de investigación adecuada para entender las dinámicas existentes en escenarios individuales, que es justamente lo que pretendemos: descubrir los valores familiares que influyen en la conducta de los miembros de la empresa, familiares y no

familiares, y su papel para que la empresa continúe dentro de la misma familia.

De acuerdo con Yin (1997), el estudio de caso investiga un fenómeno contemporáneo en el contexto de la vida real, tal como hacemos al estudiar EF específicas, y añade que es útil cuando las fronteras entre el fenómeno social y su contexto no son evidentes. En el caso de la EF, los valores son parte de la cultura de sus miembros: la familia y los empleados, e incluso de la misma empresa; los límites no son claros, se superponen y se traslapan; de modo que el estudio de casos es apropiado para analizar la empresa familiar a este respecto (Steckerl, 2006; Gatrell et al., 2001).

El diseño de investigación

El diseño de la investigación va desde una pregunta fundamental, de la que surge una serie de planteamientos que se desean corroborar, hasta un conjunto de conclusiones que pretenden contestar dicha pregunta, con un nivel de calidad óptimo. En este trabajo seguimos el modelo de Yin, tipo IV (1997), aplicado de la manera siguiente: Tapies (2009) afirma que detrás de cada empresa familiar existe un sistema de valores, distinto en cada una de ellas, que es fundamental en la formación de la cultura organizacional y que se puede convertir en el factor principal de la continuidad. Por su parte, Pérez et al. (2007) opinan que dichos valores son un factor clave para la continuidad de las empresas familiares. Partimos entonces de pregunta: ¿los valores de la empresa son reconocidos como un fundamento cultural trascendental para seguir operando?, de la cual derivamos tres proposiciones.

La primera se fundamenta en Tapies (2009), quien indica que los valores de la familia no sólo dan identidad a la empresa, sino que permanecen sin alteraciones y son transmitidos generacionalmente. Kets de Vries (1993), por su parte, analiza el impacto de los valores familiares en la empresa y encuentran que guían y comprometen a los empleados:

P₁. El clima laboral contiene elementos culturales relativos a los valores propios de la EF que guían y comprometen a los empleados.

La segunda se basa en Steckerl (2006), quien sostiene que el punto de partida para formar los valores de la empresa se encuentra en los valores del fundador, y en Gatrell et al. (2001) quienes identifican algunos valores comunes provenientes del fundador: respeto por el fundador, honestidad e integridad, lealtad y compromiso, aversión al riesgo y resistencia al cambio:

P₂. Se manifiesta la existencia de valores familiares llevados a la empresa por el fundador y preservados por sus descendientes, como la honestidad, la lealtad y el compromiso.

Y la tercera, en Distelberg y Sorenson (2009), quienes argumentan que para entender la causa de la continuidad a la empresa se deben conocer sus valores:

P₃. Se reconoce la influencia decisiva de los valores en la continuidad de la empresa, tanto por los miembros de la familia como por quienes no son familiares.

Las unidades de análisis deben cumplir ciertos requerimientos: i) pertenecer a la misma familia durante tres generaciones o más, ii) ser de tamaño medio o grande conforme a la clasificación del INEGI (número de empleados y monto de ventas), iii) tener tres niveles administrativos, iv) participación de familiares y no familiares en su administración, y v) no pertenecer al mismo sector.

Siguiendo la táctica de Eisenhardt (1989) para comparar casos, que consiste en agruparlos en bloques de tres o cuatro, se eligieron cuatro empresas que cumplían los requisitos mencionados, pero por razones de fuerza mayor en una de ellas no se pudo terminar la labor de investigación.

Se seleccionaron empresas familiares de tercera generación que han permanecido durante 88, 90 y 110 años, respectivamente, bajo la propiedad y la dirección de una misma familia, que realizan actividades de comercio, industria y servicios, y responden a las clasificaciones predominantes de la empresa mexicana. También fue determinante su tamaño, ya que debían tener el personal administrativo familiar y no familiar suficiente para hacer las entrevistas. A continuación presentamos una breve descripción de cada una de ellas.

La primera es una empresa de compra-venta de ropa y calzado, con un dueño-director que supervisa a cuatro administradores de mandos medios y a cuatro supervisores, y 60 a 80 empleados. Tiene una sucursal en una de las principales áreas de negocios de la ciudad; la matriz continúa en el centro de la ciudad, donde inició operaciones hace 110 años. Asi-

mismo, cuenta con tres pequeñas boutiques en diferentes zonas del área conurbana.

La segunda es una empresa de servicios funerarios y venta de servicios a futuro, con seis socios accionistas, primos hermanos, y 150 empleados distribuidos en dos secciones: la agencia matriz de inhumaciones y cinco capillas localizadas en cuatro municipios. La dirección general está a cargo de uno de los primos hermanos; la administración de las capillas está a cargo de los otros cinco.

La tercera es un grupo empresarial diversificado, compuesto por varias empresas de diferentes tamaños: la matriz del grupo, una maderería, una sucursal, un taller de impresión, almacenes, la inmobiliaria y seis pequeños puntos de venta. Los propietarios son una familia nuclear: el padre, director general, dos hijos varones, administradores de las empresas principales, la madre y la hija, que no participan en la administración; todos socios accionistas, tienen un consejo familiar, siguen un protocolo familiar y están iniciando a los nietos en la empresa.

En cuanto a la lógica que une datos y proposiciones consiste en ajustar la información obtenida en las empresas a las tres proposiciones para constatar su cumplimiento o incumplimiento. Las categorías seleccionadas se observan en el cuadro 2.

Los criterios de interpretación se aplicaron cruzando los resultados obtenidos en cada uno de los estudios de caso, categorizando cada una de las preguntas de las tres clases de entrevistas.

Cuadro 2

Categorías e indicadores seleccionados

Categoría	Indicadores
Sobrevivencia de la familia en la empresa	Capital en manos de la familia Capital ajeno a la familia Destino de las utilidades Existencia de familiares que trabajan en la empresa Cargo y niveles que ocupan
Valores de la empresa	Misión y visión de la empresa Valores familiares existentes Reconocimiento de que dichos valores provienen de la familia propietaria y fueron llevados por el fundador y preservados por sus descendientes Orgullo del producto o servicio Conocimiento de la historia de la empresa (relatos) Importancia de la empresa en la vida de sus propietarios Percepción sobre la competencia, las fortalezas y debilidades, y la participación en sociedad
Continuidad	Planeación de largo plazo Planes de crecimiento Diversificación empresarial o continuidad en el mismo ramo Sucesión familiar deseada, en el sentido de herencia

Fuente: elaboración propia.

Instrumentos

Para dar validez y confiabilidad al diseño de la investigación del estudio de caso se siguieron los principios mencionados por Yin (2003):

- a. Uso de distintas fuentes de evidencias, entrevistas a administradores familiares y no familiares de diferentes niveles y al propietario director.
- b. Triangular las respuestas.
- c. Crear una base de datos de cada caso.

- d. Escribir un reporte de cada caso, notas de campo de los recorridos de cada empresa, y narrativas que encadenan las evidencias.
- e. Las entrevistas se grabaron, transcribieron y resguardaron para se puedan verificar los criterios de validez, confiabilidad y consistencia interna.
- f. Se cruzaron los tres casos.

Entre las posibles fuentes de evidencia, para obtener la información se recurrió a la entrevista semi-estructurada como instrumento principal, y la observación no participante y la investigación documental como herramientas complementarias (Yin, 1997).

La entrevista se estructuró en diferentes guiones, con un perfil similar para el propietario-director, los administradores familiares y no familiares de cada empresa, y preguntas que permitían la triangulación. La observación no participante se llevó a cabo indirectamente durante las entrevistas, y en forma directa en los recorridos por las instalaciones de las empresas. El análisis de la documentación se limitó a la información disponible en red o preparada para el público en general.

Resultados

Los resultados de los tres casos concuerdan con las preposiciones planteadas e indican la influencia de los valores familiares en la empresa.

Caso 1

Los valores clave, mencionados por los empleados, que se comparten en la empresa son el respeto, la confianza, la familia; prefieren la confianza que se les otorga a las recompensas monetarias o a la posibilidad de ganar más en otra empresa. Un gerente comenta: “Esta empresa es como una familia, aquí el trato, la consideración al empleado es como alguien de la familia, uno se enamora de la empresa, se preocupa por ella y la hace suya”.

Se afirma que dichos valores facilitan la motivación, la cooperación y el compromiso con la organización, que fueron llevados por el fundador a la empresa y continuados por sus descendientes hasta la presente generación, primando los valores cristianos. Al respecto el propietario director afirma: “mi abuelo era un tipo muy derecho con muchos principios, serio, sus hijos salieron así y creo que nosotros tratamos de conservarlos, tanto los valores familiares como los valores cristianos”.

Entre los mecanismos de aprendizaje de los valores, existe una marcada preferencia por el de dar ejemplo. Los valores mencionados por los administrativos, familiares y no familiares son la puntualidad, el trato, el respeto y la confianza. La forma tradicional de hacer las cosas (la atención al cliente, el cuidado en la elección de la mercancía, el pago puntual, saber lo que marca la moda, etc.) ha pasado de generación en generación creando un valor compartido que identifica al grupo de administrativos y se considera distintivo de las tiendas, dándoles un valor propio que crea un fuerte sentido de identidad y orgullo.

Se da reconocimiento al dueño-director que sigue la tradición, y que se manifiesta en la aceptación de la continuidad, y en la admiración por su formación académica, su apertura al cambio y el afán de crecimiento. Se valoran la experiencia, la entrega, la lealtad y la honestidad. Para funcionar es imperativa la confianza; por ello se tiene sumo cuidado en admitir en la empresa a personas que compartan sus valores. La toma de decisiones es ágil debido a la confianza, que se manifiesta en la ausencia de Junta de accionistas; sea el sobrino, el hijo, el hermano quien esté al frente no hay necesidad de llevarlas a cabo.

Caso 2

En esta empresa se observa una fuerte cultura basada en los valores recibidos de sus antepasados: el respeto por las personas fallecidas y el apoyo a los deudos que contratan el servicio. El director general afirma: “yo en lo personal le aprendí a mi padre el respeto irrestricto al dolor de las personas. Así es, hacer una cosa que, nos vea o no la gente, sea con respeto, porque si hay algo que podemos penalizar dentro de la empresa es la falta de respeto hacia los muertos”.

Los valores de honradez, comprensión y puntualidad son compartidos por los socios y sus empleados, y están impresos en todos sus servicios. Un gerente dice al respecto: “el cliente está antes que nada, y no ha habido ninguna clase de distinción entre las diferentes clases sociales que acuden”. Tienen también un sentido de solidaridad con la comunidad; la sociedad ha puesto en la familia la confianza, por tres generaciones, de velar y sepultar o incinerar a sus familiares fallecidos; y su

misión es mantener esa confianza, como lo hicieron su abuelo y sus padres. El orgullo por su empresa es igual en propietarios y en empleados, antiguos y nuevos, quienes consideran que es la mejor funeraria de la región y se sienten seguros en ella.

Su disponibilidad es absoluta, ya que nadie puede prever cuando va a ocurrir un deceso, cuándo los llamarán para un servicio y ha sido labor de las madres, dentro de la familia, explicar a los hijos la ausencia de los padres por motivos del negocio. No hay días festivos, ni vacaciones, ni horario; las capillas prestan servicio los 365 días del año y las 24 horas del día. Uno de los primos hermanos afirma: “A nosotros nos ha tocado cuando fallecieron mi tío y mi padre; el negocio tiene que seguir, nunca podemos cerrar, éste es un trabajo de 365 días del año y 24 horas al día”.

Caso 3

En esta empresa sobresalen los valores de honestidad, lealtad, responsabilidad y entrega propios de la familia propietaria, y fueron traídos por el abuelo fundador. Uno de los hijos del propietario director afirma: “La honradez, la rectitud, la lealtad y el compañerismo (...) sí han pasado de generación en generación”. El ambiente percibido en las diversas empresas de este grupo es el de un lugar en el que se trabaja a gusto, con respeto, se conoce lo que se espera de ellos, se han fijado metas alcanzables y son evaluados por resultados. Hay una entrega a la empresa que se expresa en los momentos críticos, llegando a aconsejar y a decidir disminuciones de los sueldos para evitar despidos y la descapitalización del grupo.

Los administradores propietarios conocen perfectamente lo que es una empresa familiar, están orgullosos de serlo y tienden a profesionalizar la empresa¹⁹. Son conscientes de que la generación venidera debe saber valorarla, por lo que enseñan a los descendientes lo que es su patrimonio empresarial y los inician a trabajar en ella en los veranos, inculcándoles los valores de sus antecesores. Su actual propietario-director ha pasado toda su vida en la empresa y quiere terminar sus días en ella, eligió a su sucesor y se decidió que al faltar él, la empresa seguiría en manos de sus hijos y sus descendientes sin dividirla.

El cruce de los casos

En las tres empresas se observaron elementos culturales propios de la EF, se detectó la influencia de los valores del fundador, que fueron transmitidos a sus descendientes, hijos y nietos, con el efecto de aumentar el compromiso de sus miembros, familiares y administradores no familiares, lo cual alienta la consistencia de su conducta, reduce la ambigüedad, da guía y proporciona seguridad a los subordinados.

Las tres organizaciones presentan ventajas competitivas propias de la EF, como la forma especial de hacer ciertas cosas, a las que imprimió un sello especial el fundador de la empresa. Se aprecia también una dualidad en el compromiso de la familia en la empresa, con un traslape tal que una misma cualidad o un mismo valor coexisten en una y en la otra.

Al cruzar los hallazgos en las tres empresas se encuentra una coincidencia de los siguientes valores: respeto y honradez, lo cual puede ser un indicio de empresas familiares que perduran en el tiempo. En los tres se observa el orgullo de familiares y no familiares, quienes afirman que las empresas han resistido las crisis gracias a la fortaleza que dichos valores les dan ante los proveedores, los clientes y la sociedad en general. También se identificaron otros valores comunes a las EF (Gatrell et al. 2001): respeto por el fundador, honestidad e integridad, lealtad y compromiso y, en una de ellas, aversión al riesgo y resistencia al cambio.

En cuanto al conocimiento o la capacidad, se prefiere a la persona conocida y con valores que al experto desconocido. La delegación de autoridad y poder de decisión y la participación en las reuniones del consejo se limitada a miembros de la familia o al personal de confianza que ellos eligen. Los consultores externos que prestan servicios a las empresas no sólo deben ser capaces, sino conocidos y de la confianza de la familia.

En las tres empresas se advierte que a pesar del traslape de los dos sistemas, empresa y familia, se ha podido manejar de manera favorable, al compartir creencias, normas de conducta, lenguaje y supuestos básicos, además de los valores que influyen en ambas.

Por último, en las tres empresas, los valores se transmiten en la casa y en la familia. La madre, que no está en la empresa en ninguno de los tres casos, ha contribuido por medio de relatos, enseñando la historia de la empresa a hijos y nietos.

¹⁹ Esta empresa pertenece a Family Firm Institute, tiene un Consejo Familiar y realiza formalmente las asambleas de socios y las reuniones familiares.

Los elementos de la configuración cultural global, propia de la empresa familiar, mencionados por Longenecker et al. (2001), se presentan en el Cuadro 3.

Discusión

Para dar respuesta a la pregunta de investigación, por medio de las proposiciones que se derivan de ella, presentamos un análisis de los resultados obtenidos a la luz de los autores en los que se fundamentaron.

La pregunta fundamental: ¿Son los valores de la empresa reconocidos como un fundamento cultural trascendental para continuar

operando?, se responde afirmativamente, lo cual coincide con Tapies (2009), Pérez et al. (2007) y Steckerl (2006).

La proposición P₁, *El clima laboral contiene elementos culturales relativos a los valores propios de la EF que guían y comprometen a los empleados*, se comprueba. En los tres casos se observa una tradición en la manera de hacer las cosas que ha ido adaptándose a los diversos estilos de liderazgo, dando como resultado un comportamiento social, entendido como los hábitos, valores y actitudes que conforman las costumbres aceptadas por todos. Se advierte el sentido de compromiso de los subordinados.

Cuadro 3

Patrones culturales de la empresa familiar

Patrones	Caso 1	Caso 2	Caso 3
De negocios	Es firme la creencia de que la empresa es una gran familia. Se perciben <i>valores</i> de índole familiar y cristiano, traídos a la empresa por el abuelo, como honestidad, respeto, confianza, cariño, puntualidad y trato al cliente, el principio que prima en ambas tiendas. Son compartidos por el personal.	Está afianzada la creencia de que el servicio que prestan es de índole social, de igual calidad sin importar el nivel socioeconómico del cliente, en una situación sumamente dolorosa. Uno de los <i>valores</i> más mencionados, que proviene del abuelo, es el respeto al cuerpo que se entrega a relación y a sus deudos.	Es fuerte la creencia de que el buen nombre de la familia y la honestidad en el cumplimiento de la palabra dada, que viene del abuelo, es una fortaleza que se refleja en su buen crédito y la preferencia de sus clientes. La confianza entre administradores familiares y no familiares da como resultado un sentido de pertenencia a la empresa.
Familiares	Los principios humanos y <i>valores</i> cristianos que ostentan llevan a que se preocupen por el personal, a quien deben apoyar; desean que se sienta a gusto en la empresa, y éste, a su vez, afirma sentirse en familia.	La unidad familiar se manifiesta mejor dentro de la empresa que fuera de ella; en los negocios se da la discusión y el acuerdo de manera natural. Las reglas escritas y tácitas se respetan por el bien de la empresa. No se aprecia influencia de <i>valores</i> religiosos, ya que las dos familias propietarias pertenecen religiones diferentes.	Los <i>valores</i> cristianos están consolidados, han sido llevados a la empresa y se manifiestan de diversas maneras; hay respeto por el personal no católico pero se advierte una preferencia por los católicos.
De dirección de la empresa	No existe un consejo directivo formal, se considera que por ser <i>familia</i> y haber confianza absoluta en el propietario director, esto no es necesario.	Por pertenecer a Family Firm Institute han formalizado totalmente el consejo directivo; tienen juntas periódicas, levantan actas, etc.	Realizan juntas entre primos y hermanos, pero de manera informal, levantan actas cuando es necesario protocolizarlas para asuntos del negocio.

Fuente: elaboración propia.

Los administradores, familiares y no familiares, de los diferentes niveles administrativos responden que la cultura organizacional de las tres empresas ha ido formándose a través de las tres generaciones, por la influencia de los valores, las creencias y las enseñanzas del fundador; lo que coincide con Steckerl (2006). Los descendientes han conservado dichos valores, consideran que el fundador los llevó a la empresa y los mantuvo en su familia, lo que concuerda con Tapies (2009).

Las tres empresas han pasado por varias crisis que han sabido sortear los líderes familiares, lo que indica el sentido de congruencia que debe haber entre los valores, la estrategia y el estilo administrativo de cada momento; las funciones de estos son, por tanto, la base del aprendizaje y la supervivencia a través de las generaciones, lo que confirma lo establecido por Kets de Vries (1993).

La proposición P₂, *Se manifiesta la existencia de valores familiares llevados a la empresa por el fundador y preservados por sus descendientes, como la honestidad, la lealtad y el compromiso*, se comprobó. Se aprecian valores de unidad, aprecio y bienestar espiritual; hay buena comunicación, se dedican tiempo y capacidad para enfrentar tensiones y épocas de crisis. Esto se ha transmitido de generación en generación, dentro de la familia y en la empresa, aseguran los miembros de la familia. Los administradores no familiares reconocen que dichos valores se han perpetuado a través de los líderes de cada generación, lo cual está de acuerdo con lo señalado por Steckerl (2006).

La proposición P₃, *Se reconoce la influencia decisiva de los valores en la continuidad de la empresa, tanto por los miembros de la familia como por quienes no son familiares*, se comprueba. En los tres casos, los valores representan una ventaja para la organización y dependen de su administración; en cada generación el líder tiene un papel primordial en su transmisión, fortalecimiento y recreación, lo que concuerda con lo mencionado por Pérez et al. (2007).

Los sistemas familia-empresa se entrelazan, y esa mezcla se ha aprovechado al máximo para perpetuarse a través de varias generaciones, sin perder las características propias de esta organización, en la que la participación de sus miembros en la dirección, la toma de decisiones y el capital está plenamente establecida, y se desea que continúe en el seno familiar, lo que coincide con lo afirmado por Kets de Vries (1993).

Conclusiones

Teniendo en cuenta que la influencia del fundador es decisiva en la empresa familiar y que a ésta se le reconoce cada vez más su importancia en la economía de un país, es necesario estudiar sus elementos más importantes para conocerla mejor. Esta investigación se propuso determinar los valores que han sido transmitidos de generación en generación, así como los elementos coincidentes en las empresas estudiadas para definir cómo influyen dichos valores en la continuidad de estas empresas.

Se encontró que los valores de la empresa inciden en la unidad, el aprecio, el bienestar

espiritual y la capacidad de respuesta en momentos difíciles. Los miembros de la familia y los no familiares de las tres empresas reconocen que provienen del fundador y que fueron transmitidos generacionalmente hasta la actualidad. También señalan que esos valores aumentan el compromiso de los miembros de la empresa, dan consistencia a su conducta, reducen la ambigüedad, les dan guía y seguridad, y así benefician a las empresas con un crecimiento importante.

Se encontraron coincidencias en los valores de respeto, honradez y orgullo por la empresa en las tres organizaciones, los cuales son compartidos por los administradores familiares y los no familiares. Estos afirman que así se logra la motivación, la cooperación y el compromiso, dando como resultado culturas fuertes y bien administradas, que han dado eficiencia organizacional a las empresas, la cual se refleja en la continuidad y en el éxito.

Debido al método que utilizamos, a la región en que se hizo el estudio y al número de empresas, no es posible hacer generalizaciones a partir de los resultados. Sin embargo, se obtuvo un conocimiento de las empresas mexicanas que no se tenía y son un punto de partida para hacer comparaciones con empresas similares de otras regiones de México, América Latina y otras partes del mundo.

Es necesario profundizar el conocimiento de las empresas familiares, mexicanas y de países con culturas diferentes y, por ende, con valores distintos. Los estudios comparativos contribuirán a ampliar este campo de estudio y a elaborar una teoría de la empresa familiar.

Lista de referencias

- Amat, J. (2001). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Gestión, 2000.
- Aronoff, C. E. and Ward, J. L. (2001). *Family business values: How to assure a legacy of continuity and success*. Marietta: Family Enterprise Publishers.
- Astrachan, J.; Klein, S. and Smyrnios, K. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15 (1), 45-58.
- Barnes, L. B. and Hershon, S. A. (1976). Transferring power in Family Business. *Harvard Business Review*, 54 (4), 105-114.
- Beckhard, R. and Dyer Jr., W. G. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12 (1), 5-12.
- Belausteguigoita, I. (2004). *Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill.
- Bork, D. (1987). *Family business, risky business. How to make it Work*. San Francisco: Bork Institute for Family Business.
- Bornheim, S. (2000). *The Organizational Form of Family Business*. Norwell: Kluwer Academic Publisher.
- Cabrera, K. y García, J. (2001). *Cambios en la cultura y estructura de las empresas frente a las tecnologías de la información empírica*. VIII Congreso sobre Empresa familiar de la Asociación científica de economía y dirección de la empresa. Universidad de las Palmas de la Gran Canaria, España.
- Cantú, H. (2000). *Desarrollo de una cultura de calidad*, 2ª. ed. México: McGraw-Hill.
- Carlock, R. S. and Ward, J. L. (2001). *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business*. New York: Palgrave Macmillan.

- Casillas, J. C.; Díaz, C. y Vázquez, A. (2005). *La gestión de la empresa familiar: Conceptos, casos y soluciones*. Madrid: Thomson Editores.
- Chrisman, J. J.; Chua, J. and Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 555-575.
- Chua, J.; Chrisman, J. and Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 19-39.
- Churchill, N. C. and Hatten, K. J. (1997). Non market based transfers of wealth and power: A research framework for family business. *Family Business Review*, 10 (1), 53-67.
- Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, 12 (1), 145-164.
- De Noble, A.; Ehrlich, S. and Sing, G. (2007). Toward the development of family business self-efficacy scale: A resource-based perspective. *Family Business Review*, XX (2), 127-140.
- Deal, T. E. and Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading: Addison Wesley.
- Distelberg, B. and Sorenson, R. L. (2009). Updating systems concepts in family businesses. A focus on values, resource flow, and adaptability. *Family Business Review*, 22 (1), 65-81.
- Donnelley, R. G. (1964). The family business. *Harvard Business Review*, 42, 93-105.
- Dyer, W. G. (1986). *Cultural changes in family firms*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dyer, W. G. (1988). Cultura y continuidad en la empresa familiar. *Familia empresaria. Desarrollo y continuidad. Selección de los mejores artículos del Family Business Review 1988-2000*. Boston: Family Firm Institute.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Frost, P.; Moore, L.; Louis, M. R.; Lundberg, C. and Martin, J. (1985). *Organizational culture*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Gallo, M. A. (1995). *Empresa familiar: Texto y casos*. Barcelona: Editorial Praxis.
- Gallo, M. A. (2008). *Ideas básicas para dirigir la empresa familiar*. Barañain: Ediciones Universidad de Navarra.
- Gallo, M. A. y Amat, J. M. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Gallo, M. A. and Sveen, J. (1991). Internationalizing the Family Business. Facilitating and restraining. *Family Business Review*, 4 (2), 181-190.
- Gallo, M. A. y Tomaselli, S. (2006). *Protocolo familiar: sus resultados*. Barcelona: Fundación Rafael Escolá.
- Gatrell, J.; Jenkison, H. and Tucker, J. (2001). *Family values in family business*. Recuperado el 4 de marzo de 2011, de <http://www.familybusinessplace.com/media/9d0c1678/Family%20values%20in%20family%20businesses%20Research.pdf>.
- Gersick, K. E.; Davis, J.; McCollom, M. and Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ginebra, J. (1997). *Las empresas familiares. Su dirección y su continuidad*. México: Panorama Editorial.
- Handler, W. (1989). Methodological issues and considerations in studying family business. *Family Business Review*, 2 (3), 257-276.
- Hofstede, G. (1980). *Cultures consequences international differences in work. Related values*. London: Sage Publications.

- Irigoyen, H. A. (1999). *La crisis en la empresa familiar*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Kast, F. E. y Rosenzweig, J. E. (1988). Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias, 4ª. ed. México: McGraw-Hill.
- Kets de Vries, M. F. R. (1993). The entrepreneurial personality: A person at the cross roads. *Journal of Management Studies*, 14, 34-57.
- Kristie, L. (2002). The world's oldest family companies. *Family Business Magazine*.
- Koiranen, M. (2002). Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: Exploring the values and family characteristics of old Finnish family firms. *Family Business Review*, 15 (3), 175-187.
- Lansberg, I. (2000). *Los sucesores en la empresa familiar. Cómo planificar para la continuidad*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Le Van, G. (1999). Guía para la supervivencia de la empresa familiar. Madrid: Ediciones Deusto.
- Leach, P. (2009). *La empresa familiar*. Buenos Aires: Ediciones Granica Vergara.
- Longenecker, J.; Moore, C. y Petty, W. (2001). *Administración de pequeñas empresas. Un enfoque emprendedor*, 10ª. ed. México: International Thomson Editores.
- Martin, J. and Siehl, C. (1990). *Case studies in organizational communication*. New York: The Guilford Press.
- Miller, D. and Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run. Lesson in competitive advantage from great family businesses*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Pérez, M. J.; García-Tenorio, J.; Giménez, J. y Sánchez, I. (2007). *Fundamento en la dirección de la empresa familiar. Emprendedor, empresa y familia*. Madrid: International Thomson Editores Spain Paraninfo.
- Peters, T. and Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row.
- Poza, E. J. (2005). *Empresas familiares*. México: Editorial Thomson.
- Ramírez, M. T. (1997). Filosofía de la cultura en México. México: Editorial Plaza y Valdés y Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Reyes, R. (2001). Las empresas familiares en México. *Revista Entorno*, octubre, 32-39.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: The Free Press.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*, 2ª. ed. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Schultz, M. (1994). *On studying organizational cultures. Diagnosis and understanding*. Berlín: Walter de Gruyter.
- Siliceo, A.; Casares, D. y González, J. L. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional. Hacia una organización competitiva*. México: McGraw-Hill.
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Steckerl, V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento y Gestión*, 20, 194-215.
- Stern, M. H. (1986). *Inside the family-held business*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Taguiri, R. and Davis, J. (1996). Bivalent attitudes of the family firm. *Family Business Review*, 1 (1), 47-74.
- Tapies, J. (2009). Empresa familiar: el valor de los valores. *Revista de Antiguos Alumnos, IESE Business School*, enero-marzo, 28-34.
- Tapies, J. and Fernández, M. (2010). *Values and Longevity in Family Business: Evidence from a cross-cultural analysis*. Working paper. Navarra: IESE Business School.

- Torrent, A. y Dedeu, M. (2010). Desarrollando valores en las empresas familiares. Recuperado el 30 de septiembre de 2010, de http://www.torrentidedeu.com/pdf/nous_esp/valores.pdf.
- Veciana, J. M. y García, E. (2001). *La empresa familiar como programa de investigación científica: enfoques y estado actual*. VIII Congreso Nacional sobre la Empresa Familiar de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (pp. 461-485). Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Ward, J. M. (1987). *Keeping the family business healthy. How to plan for continuing, growth, profitability, and family leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Ward, J. M. (1988). The special role of strategic planning for family business. *Family Business Review*, 1 (2), 105-117.
- Whiteside, M. E. y Brown, F. H. (1991). Limitaciones de la aproximación de los dos sistemas. ¿Podemos ampliar nuestro conocimiento? *Familia empresaria: Desarrollo de la continuidad. Selección de los mejores artículos del Family Business Review 1988-2000*. Boston: Family Fim Institute.
- Yin, R. (1997). The abridged version of case study research. In L. Bickman and D. J. Lope (Eds.). *Handbook of Applied Social Research Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

