

La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares: Una aproximación teórica

José Luis Esparza Aguilar¹, Domingo García Pérez de Lema²,
Antonio Duréndez Gómez Guillamón²

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es realizar una revisión de la literatura previa y determinar la cultura dentro de la gestión de las empresas familiares. La investigación es de carácter descriptivo. Se ha llevado a cabo una búsqueda bibliográfica en diferentes fuentes de datos sobre estudios tanto teóricos como empíricos referentes a la cultura empresarial, así como su análisis en el ámbito de la empresa familiar. Los resultados muestran que su cultura es diferente de la no familiar. Esta cultura influye de manera importante en el comportamiento gerencial de las empresas familiares.

ABSTRACT

The aim of the present study is to develop a review of the previous literature and to determine the culture in the management of the family firms. The research starts with a descriptive analysis. A literature review has been carried out through different data sources, reviewing previous studies as well theoretical and as empirical on organizational culture. The results show that the culture of the family firm is different to the culture of the non-

Palabras clave: Cultura empresarial, empresa familiar, gestión.

Key words: Organizational culture, family firm, management.

Recibido: 2 de diciembre de 2009, aceptado: 6 de marzo de 2010

¹ Departamento de Ciencias Económico y Administrativas, Universidad de Quintana Roo, jlesparza@uqroo.mx

² Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, Universidad Politécnica de Cartagena (España), domingo.garcia@upct.es, antonio.durendez@upct.es

family firm. This culture has an important influence on the managerial behavior of the family firms.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación analiza la cultura de la empresa familiar desde el ámbito académico y de investigación, en virtud de que representa un factor clave para el éxito de la misma (Davis y Tagiuri, 1982; Peters y Waterman, 1984; Wilkins y Dyer, 1988). Las investigaciones realizadas dentro del contexto de cultura en la empresa familiar, consideran que tiene una gran influencia en la cultura de la empresa (García, 2008). La cultura de la empresa familiar es el producto de sus creencias, valores y metas integradas en su historia y lazos sociales (Hall, Melin y Nordqvist, 2001). Algunos estudios previos muestran que los diferentes comportamientos en este tipo de empresas se encuentran relacionados con variables como la cultura de la empresa familiar (Adler y Pérez, 1993; Athanassiou, *et al.*, 2002; Belaustegui, 2006), en donde los miembros de la familia ejercen una fuerte influencia sobre el comportamiento de la empresa (Astrachan, 1988). A raíz de estos argumentos se han planteado las siguientes preguntas de investigación: ¿Es la cultura de una empresa familiar diferente de la no familiar? ¿Por qué?

El objetivo de este trabajo es realizar una revisión de la literatura previa y determinar la cultura dentro de la gestión de las empresas familiares. De acuerdo a ello, el estudio se ha organizado de la siguiente manera: Primeramente, se presenta un apartado de revisión de la literatura previa; posteriormente, una discusión y, por último, las conclusiones.

La cultura en las empresas familiares

El término cultura empresarial familiar se puede considerar como la ideología básica seguida por la familia propietaria, que se caracteriza por los valores, las normas y tradiciones o formas de actuar en la vida (Sabater Sánchez, Ruiz Mercader y Carrasco Hernández, 2003). Poza (2007) define la cultura de la empresa familiar como la colección de valores definidos por comportamientos que existen en una empresa como resultado del liderazgo que proveen los miembros de la familia, tanto en el pasado como hasta nuestros días. La unidad familiar y la relación natural entre la familia y los negocios también definen a la cultura de la empresa familiar. Ésta juega un factor crucial en la determinación del éxito del negocio y puede manifestarse en aspectos intangibles tales como la forma de vestir, el lenguaje y los rituales; en el conjunto de ideas y acciones que un individuo utiliza para hacer frente a una situación problemática; en valores como la honestidad y el servicio al cliente, entre otros; finalmente, en los supuestos básicos del grupo que son las premisas sobre las que los grupos basan su forma de ver la vida (Belausteguigoitia, 2006).

La teoría de los recursos y capacidades de la empresa establece un marco interesante dentro del estudio de la cultura empresarial, debido a que esta cultura, como parte de los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa, implica generar activos intangibles estratégicos inimitables que son considerados como las variables explicativas del éxito competitivo empresarial (Barney, 1991). Está basado en los activos intangibles como la reputación, imagen, las habilidades y capacidades de los empleados y la cultura; variables que determinan la ventaja competitiva de la empresa (Hall, 1992) y contribuyen crucialmente en la obtención de mejores resultados (Prahalad y Hamel, 1990).

La cultura predominante en la empresa familiar es el producto de las creencias, valores, expresiones, acuerdos arraigados, historia y relaciones sociales. La transmisión de estos patrones culturales se comparte, relativamente de manera estable, tanto en la familia como en la empresa (Hall *et al.*, 2001). Así, toda la información, valores, modelos y creencias que desde las edades más tempranas reciben los miembros de la familia, condicionan su comportamiento y desarrollo y, por lo tanto, el de la empresa (Vallejo, 2008).

La revisión de la literatura indica que existen estudios previos que analizan la cultura de la familia para justificar, en gran medida, que es la que está vinculada a la empresa (Adler y Pérez, 1993; Athanassiou *et al.*, 2002; Belausteguigoitia, 2006). Algunas investigaciones han comparado la cultura entre las empresas familiares y no familiares, identificando diferencias de comportamiento significativas (Denison, Lief y Ward, 2004; Zahra, Hayton y Salvato, 2004; David y Richardson, 2009; Vallejo, 2008). Sharma, Chrisman y Chua (1997) muestran que las diferencias encontradas en estudios de cultura empresarial en empresas familiares se deben a la existencia de diversos factores contingentes como el tamaño, la edad, la sucesión generacional, y el tipo de empresa. Diversos estudios han superado fronteras geográficas y se han extendido hacia algunos países europeos como España, en donde Sabater Sánchez *et al.* (2003), analizaron si existe relación entre la cultura compartida por los miembros de una organización y el hecho de que la organización sea familiar o no con una muestra de 406 empresas de la región de Murcia. Los resultados arrojaron que no existe un tipo de cultura asociada a las empresas familiares que las diferencie de las no familiares. Las primeras también han sido analizadas a través de la influencia del sistema familiar sobre los tres sistemas relacionados con la empresa, la propiedad y la gestión. En este sentido, la cultura empresarial surge y se delimita por las interrelaciones que se dan entre estos sistemas (Donckels y Frölich, 1991; Athanassiou *et al.*, 2002). Sin embargo, se han realizado estudios muy específicos que justifican la importancia de la cultura en la gestión de la empresa familiar, ya sea para la planificación estratégica, implementación de los sistemas de control de gestión, profesionalización de los recursos humanos y el rendimiento de la empresa (Sharma *et al.*, 1997; Duréndez, García y Madrid, 2007; Guízar, 2008; Hall y Nordqvist, 2008).

La cultura empresarial y la mejora de la gestión de las empresas familiares

A raíz de que diversas investigaciones justifican la importancia de la cultura empresarial y su relación con la mejora de la gestión de las empresas familiares, tales como la planificación estratégica, ésta ha sido estudiada por diversos autores. Por ejemplo, Guízar (2008) determina que durante el proceso de planificación estratégica de la empresa familiar es muy importante que participen tanto los miembros de la familia como los principales directivos de la misma, y que ambas

partes se comprometan en ese proceso permanente y continuo para que permanezca a lo largo del tiempo. Mientras tanto, Jaffe (2005) menciona que una empresa familiar con varios años de cambio generacional debería iniciar inmediatamente su proceso de planificación, teniendo en consideración la formación de un consejo familiar y la utilización de la junta de gobierno como una fuerza activa. La junta de gobierno no puede realizar su planificación sin haber incluido la cultura familiar. El negocio de la familia es un sistema tan complejo que sólo un sofisticado método de planificación estratégica será capaz de ayudarle a conseguir sus objetivos.

Por otra parte, Malone (1989), en un estudio realizado a 56 gerentes-propietarios de empresas familiares, encontró que el nivel de planificación estratégica, la armonía percibida por la familia, la presencia de miembros externos en el consejo de administración y el nivel de control interno del gerente-propietario, están positivamente relacionados con un nivel alto de continuidad en la planificación. Sin embargo, los resultados mostraron que no existe relación significativa entre el tamaño de la empresa y la edad del propietario con el nivel de continuidad de la planificación. En España, Gallo (1998), en un estudio sobre comportamientos y valores éticos realizado a una muestra de 253 empresas familiares, encontró que dentro de esos comportamientos poco éticos, los que fueron percibidos con mayor frecuencia por los propietarios o gerentes de las empresas son los relacionados con el retraso del proceso de sucesión para continuar permaneciendo en el poder, al evitar que la planificación estratégica sea un reto superior a las capacidades y deseos del propietario que la dirige, así como construir una organización basada en la compra de lealtades. La cultura de la empresa familiar está fuertemente relacionada con los sistemas de control de gestión. Utilizados para transmitir y reforzar la cultura de las empresas familiares, a través de la organización y de manera estratégica para la toma de decisiones (Flamholtz, 1983). Zahra *et al.* (2004), en un estudio realizado con 536 empresas familiares y no familiares de los Estados Unidos, examinaron la relación entre cuatro dimensiones de cultura empresarial y el emprendimiento de esas empresas. Los resultados obtenidos muestran una relación positiva entre los sistemas de control estratégico de la empresa familiar y el emprendimiento, indicando la importancia de una cultura orientada hacia el largo plazo. Asimismo, muestran eviden-



cia de que los sistemas de control financiero se focalizan, principalmente, hacia el corto plazo. De igual manera, Fernández y Bringmann (2007), en un estudio cualitativo con cuatro empresas familiares españolas, analizaron mediante el método del caso, la cultura organizacional y los estilos de liderazgo como factores que explican el éxito o fracaso de las empresas familiares. Los resultados obtenidos muestran que los fundadores de las empresas exitosas están dedicando especial atención a la implementación de los sistemas de control de gestión como herramientas que contribuyen al crecimiento de las mismas así como a los recursos humanos. Los trabajadores participan en la construcción de algunas estrategias, posibilitando ventajas competitivas frente a otras empresas con una cultura conservadora.

Duréndez *et al.* (2007), con una muestra de empresas familiares y no familiares españolas analizaron el tipo de cultura, los sistemas de control de gestión y el rendimiento entre estas empresas y confirman que las familiares tienen altos valores jerárquicos y bajos valores de ad-hocracia, en comparación con las no familiares. En cuanto a los sistemas de control de gestión, confirman que éstos son utilizados en menor medida por las empresas familiares. Cameron y Quinn (1999) distinguen cuatro tipos de cultura: Clan, adhocracia, jerárquica y mercado. En la cultura adhocracia, los miembros ven a la empresa como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo.

Tanto la cultura de las empresas familiares como la profesionalización de los recursos huma-

nos juegan un factor relevante dentro de la gestión de la empresa familiar. En este sentido, Hall y Nordqvist (2008) definen la profesionalización como el entendimiento a fondo del propietario de la familia dominante sobre las metas y significados de lo que se está haciendo en la empresa (competencia cultural), así como la capacidad de hacer efectivo el uso relevante de la educación y la experiencia (competencia formal) en una empresa familiar. Estos autores, mediante un estudio múltiple de cinco casos, investigaron la competencia formal y cultural en las que descansa la profesionalización de la gestión familiar. Los resultados muestran que la competencia cultural representa la capacidad para entender y ser sensible a los procesos culturales y sociales de la empresa familiar, mientras que la profesionalización de la gestión es de manera gradual e indiferente para los miembros de la familia.

Respecto de los valores familiares, Koiranen (2002), en un estudio entre empresas familiares y no familiares de Finlandia, exploró los valores con los que cuentan dentro de su capacidad para mantenerse competitivamente en el mercado. Los resultados muestran que los valores más importantes fueron la honestidad, la credibilidad, el cumplimiento de la ley, la calidad y el trabajo intensivo, mismos que representan el bloque de una buena conducta ética. En este sentido, David y Richardson (2009), en un estudio con empresas familiares de Ucrania y EEUU, compararon empíricamente los valores y creencias de los miembros de estas empresas con sus gerentes profesionales, encontrando diferencias significativas entre ambas relaciones.

En Reino Unido, Gatrell, Jenkins y Tucker (2001), mediante un estudio múltiple de tres casos sobre pequeñas y medianas empresas familiares de segunda y tercera generación, han propuesto un marco teórico sobre valores para futuros estudios de investigación empírica. Su enfoque metodológico se basó en el modelo propuesto por Cameron y Quinn (1999) a una muestra de empleados no familiares. Los casos de estudio tendieron hacia una cultura jerárquica, más formalizada y con apego a reglas. Los empleados mostraron una tendencia hacia la cultura de mercado con menos formalidad y más dinamismo.

Con base en lo anterior, a continuación se muestra un resumen de los principales estudios relacionados con la cultura de las empresas familiares y la mejora de la gestión:

La cultura empresarial y el rendimiento de las empresas familiares

La revisión de la literatura indica que no todas las empresas familiares son exitosas; sin embargo, las que sí deben gran parte de su ventaja competitiva a la cultura familiar (David y Richardson, 2009). La cultura de las empresas familiares es un recurso estratégico que puede utilizarse para conseguir una ventaja competitiva (Zahra *et al.*, 2004). Diversos estudios muestran que la cultura de la empresa familiar tiene un fuerte efecto sobre las metas, la estrategia y el rendimiento (Sharma *et al.*, 1997; Dyer, 1994; Whyte, 1996; Hall *et al.*, 2001). En este sentido, Ward (2006) defiende que la cultura de la empresa familiar puede convertirse en una ventaja competitiva muy importante para ayudarle en su rendimiento. No obstante, hay diversos autores que identifican escenarios contradictorios, principalmente por los conflictos de intereses existentes dentro del grupo familiar (Gallo y Cappuyns, 1998; Corbetta y Salvato, 2004). Entre los estudios que analizan la cultura y el rendimiento de la empresa familiar, se puede mencionar el de Denison *et al.* (2004), quienes utilizando el método de encuesta, estudiaron la relación entre la cultura y el rendimiento de las empresas familiares, en donde encontraron que cuanto mayor es la cultura de la empresa mayor es su rendimiento. Asimismo, Yescas (2008) estudió la relación entre cultura organizacional y el rendimiento de 55 pequeños negocios familiares de artesanía de Oaxaca, México. Los resultados muestran que la cultura clan se relaciona con la satisfacción del rendimiento y con la lealtad del cliente. La cultura de adhocracia se correlaciona con la utilidad del negocio, el crecimiento en ventas y la lealtad del cliente. La de mercado se relaciona únicamente con la lealtad del cliente. En este mismo sentido, Fernández y Bringmann (2007) mencionan que la cultura está dirigida hacia estrategias que aseguren el buen rendimiento de la empresa familiar.

En Australia, Dharmadasa (2009), realizó un estudio de tipo longitudinal para explorar el vínculo estratégico entre el aprendizaje organizacional, la innovación y el rendimiento de las empresas familiares con una muestra de 222 pequeñas y medianas empresas familiares y no familiares. Los resultados muestran que el desarrollo de gestión, la planificación formal y la innovación se relacionan positivamente con el rendimiento de las empresas. Finalmente, en el siguiente cuadro se presenta un resumen de los estudios mencionados junto con sus respectivos resultados:

Cuadro 1. Estudios sobre la cultura empresarial y la mejora de la gestión de las empresas familiares

Autor(es)	Metodología	Resultados principales
Guízar (2008)	Entrevistas realizadas a 120 empresas familiares mexicanas.	En el proceso de planificación estratégica deben participar y comprometerse tanto los miembros de la familia como los principales directivos de la empresa para que la empresa permanezca a lo largo del tiempo.
Malone (1989)	Estudio realizado a 56 gerentes-propietarios de empresas familiares.	El nivel de planificación estratégica, la armonía percibida por la familia, la presencia de miembros externos del consejo de administración y el nivel de control interno del gerente-propietario, son positivamente relacionados con un nivel alto de continuidad de la planificación.
Zahra et al., (2004)	Estudio realizado con 218 empresas familiares y 318 no familiares de los EEUU, examinaron la relación entre cuatro dimensiones de cultura empresarial y el emprendimiento.	Muestran una relación positiva entre los sistemas de control estratégico de la empresa familiar y el emprendimiento. Asimismo, muestran evidencia de que los sistemas de control financiero se orientan principalmente hacia el corto plazo.
Fernández y Bringmann (2007)	Analizaron mediante el método de caso con cuatro empresas familiares españolas, la cultura organizacional y los estilos de liderazgo.	Muestran que en las empresas exitosas, los fundadores dedican especial atención a la implementación de los sistemas de control de gestión como herramientas que contribuyen al crecimiento de la empresa.
Duréndez et al., (2007)	Mediante una muestra de 285 empresas familiares y 151 no familiares españolas, analizaron el tipo de cultura, los sistemas de control de gestión y el rendimiento.	Confirman que las empresas familiares tienen altos valores jerárquicos y bajos valores de adhocracia. En cuanto a los sistemas de control de gestión, confirman que éstos son utilizados en menor medida por las empresas familiares.
Koironen (2002)	Con una muestra de 10 empresas familiares y 17 no familiares de Finlandia, exploró los valores que estas empresas tienen dentro de su capacidad para mantenerse competitivamente en el mercado.	Los resultados muestran que los valores más importantes fueron la honestidad, la credibilidad, cumplimiento de la ley, la calidad y el trabajo fuerte, los cuales representan el bloque de buena conducta ética.
David y Richardson (2009)	Compararon empíricamente con 163 miembros de empresas familiares y 168 gerentes bancarios en Ucrania y EEUU, los valores y creencias de los miembros de estas empresas con sus gerentes profesionales.	Una alta flexibilidad y espiritualidad social y una baja distancia de poder son potencialmente universales en términos de cultura de la empresa familiar.
Gatrell et al., (2001)	Estudio múltiple de tres casos sobre pequeñas y medianas empresas familiares inglesas de segunda y tercera generación. Se les aplicó el cuestionario propuesto por Cameron y Quinn (1999) a una muestra de empleados no familiares.	Los casos de estudio tendieron hacia una cultura jerárquica, más formalizada y con apego a reglas. Los empleados mostraron una tendencia hacia la cultura de mercado con menos formalidad y más dinamismo.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 2. Estudios sobre la cultura empresarial y el rendimiento de las empresas familiares

Autor(es)	Metodología	Resultados principales
Denison et al. (2004)	Utilizando el modelo de cultura de Denison, estudiaron la relación entre la cultura y el rendimiento de 20 empresas familiares vs. 389 no familiares.	Encontraron que cuanto mayor es la cultura de la empresa, mayor es su rendimiento. Asimismo, que las empresas familiares tienen asociadas varias ventajas culturales.
Yescas (2008)	Estudió la relación entre cultura organizacional y el rendimiento de 55 pequeños negocios familiares de artesanía de Oaxaca, México.	Encontró que la cultura clan se relaciona con la satisfacción del rendimiento y con la lealtad del cliente. La cultura de adhocracia se correlaciona con la utilidad del negocio, crecimiento en ventas y lealtad del cliente.
Dharmadasa (2009)	Realizó un estudio longitudinal con una muestra de 104 pequeñas y medianas empresas familiares australianas y 118 no familiares, para explorar el vínculo estratégico entre el aprendizaje organizacional, la innovación y el rendimiento.	Los resultados muestran que el desarrollo de gestión, la planificación formal y la innovación se relacionan positivamente con el rendimiento de las empresas.

Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este trabajo se ha intentado mostrar, por medio de una revisión de la literatura previa teórica y empírica, la cultura establecida por las empresas familiares. Ésta influye de manera importante en la gestión de este tipo de empresas, principalmente por los valores, creencias, comportamientos, normas y actitudes transmitidos por el propietario, cuyo interés radica en mantener el control y la dirección de la empresa (Gallo y Cappuyns, 1998; Corbetta y Salvato, 2004). Esto lo corroboran diversos estudios empíricos previos que establecen algunas diferencias importantes en diversas economías del mundo (Denison et al., 2004; Zahra et al., 2004; Duréndez et al., 2007; Vallejo, 2008; David y Richardson, 2009). Sin embargo, otros autores han encontrado resultados opuestos en cuanto a que no existe un tipo de cultura establecida que diferencie a las empresas familiares de las no familiares (Sabater Sánchez et al., 2003).

La cultura de las empresas familiares vista desde el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades de la empresa es un recurso estratégico intangible que puede utilizarse para conseguir una ventaja competitiva respecto a las no familiares (Barney, 1991) y, por lo tanto, lograr

que la empresa familiar sea exitosa (Zahra et al., 2004; Ward, 2006; David y Richardson, 2009). Este hecho radica en la influencia que la cultura de la familia propietaria tiene dentro de la gestión de este tipo de empresas, ya sea para su mejora a través de la planificación estratégica, profesionalización de los recursos humanos, implementación de los sistemas de control de gestión (Gatrell et al., 2001; Fernández y Bringmann, 2007; Duréndez et al., 2007; Guízar, 2008; Hall y Nordqvist, 2008) o el rendimiento (Hall et al., 2001; Denison et al., 2004), como parte importante de su desarrollo y crecimiento.

Las aportaciones que arroja esta investigación son primordiales ya que contribuye al enriquecimiento de la literatura relacionada con la cultura de las empresas familiares. Asimismo, será de mucha utilidad a las empresas para que los propietarios y/o gerentes conozcan la importancia de la cultura establecida en este tipo de organizaciones y la manera en que influye en su comportamiento de gestión; así como a las Instituciones de Educación Superior (IES) para que sus profesores - investigadores continúen con la generación y aplicación innovadora del conocimiento sobre temas relacionados con la cultura de la empresa familiar y, además, propongan el debate de estos temas con sus alumnos.

CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo fue realizar una revisión de la literatura previa, identificando la cultura dentro de la gestión de las empresas familiares, diversos estudios previos justifican su importancia y lo abordan en diversos trabajos de investigación (Davis y Tagiuri, 1982; Peters y Waterman, 1984; Wilkins y Dyer, 1988; Adler y Pérez, 1993; Athanassiou *et al.*, 2002; Belausteguigoitia, 2006). El análisis de la literatura realizada ha permitido un mayor acercamiento al estudio de la cultura de la empresa familiar, el cual ha podido concluir que ésta:

1. Se caracteriza principalmente por sus creencias, valores, normas, comportamientos, metas y tradiciones (Hall *et al.*, 2001; Sabater-Sánchez *et al.*, 2003; Poza, 2007).
2. Tiende hacia una cultura donde se le va dando mayor reconocimiento y formalidad, en donde se establecen reglas y normas hacia su interior (Gatrell *et al.*, 2001; Duréndez *et al.*, 2007).
3. Es un recurso intangible que puede generar una ventaja competitiva (Zahra *et al.*, 2004; Ward, 2006).
4. Cuenta con diversos factores contingentes como el tamaño, la edad, la sucesión generacional y el tipo de empresa, que originan una cultura diferente (Sharma *et al.*, 1997).
5. Junto con los valores transmitidos por el propietario son fundamentales para que se mantenga competitivamente en su respectivo mercado (Koiranen, 2002; Richardson, 2009).

6. Influye de manera importante en la planificación estratégica, la profesionalización de los recursos humanos e implementación de los sistemas de control de gestión como herramientas que ayudan a la empresa en su desarrollo y crecimiento. Asimismo, esta cultura contribuye a que se obtengan mejores resultados en cuanto a su rendimiento (Gatrell *et al.*, 2001; Fernández y Bringmann, 2007; Duréndez *et al.*, 2007; Guízar, 2008; Hall y Nordqvist, 2008; Hall *et al.*, 2001; Denison *et al.*, 2004).

En cuanto a las limitaciones de esta investigación puede mencionarse que ha sido enfocado exclusivamente a la revisión de la literatura sobre la cultura en las Pequeñas y Medianas Empresas familiares. Por tal motivo, es necesario darle continuidad proponiendo futuros trabajos empíricos de investigación relacionados con la cultura empresarial de este tipo de empresas y su relación con diversas variables de gestión, tales como: la innovación y tecnología, el liderazgo del propietario, los sistemas de control de gestión, la planificación estratégica, la formación y capacitación del personal, la rentabilidad económica y financiera, el tamaño, el sector de actividad, la edad del gerente-propietario, la antigüedad de la empresa, la generación y la sucesión familiar; a través de estudios cuantitativos, cualitativos o mixtos, debido a que la cultura empresarial es un aspecto intangible que muchos investigadores la consideran como un factor relevante para el éxito y continuidad de estas empresas, principalmente, si se considera en países emergentes como el caso de México.

REFERENCIAS

- ADLER, L. y M. PÉREZ, *Una familia de la élite mexicana*. México: Alianza Editorial, 1993.
- ASTRACHAN, J., Family Firm and Community Culture. *Family Business Review*. (1)165-189, 1988.
- ATHANASSIOU, N., *et al.*, Founder centrality effects on the Mexican family firm's top management group: firm culture, strategic vision and goals, and firm performance. *Journal of World Business*. (37) 139-150, 2002.
- BARNEY, J.B., Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17 (1) 99-120, 1991.
- BELAUSTEGUIGOITIA, I., *Empresas Familiares, Su Dinámica, Equilibrio y Consolidación*. 2ª ed. México: Mc Graw Hill, 2006.
- CAMERON, K. y R. QUINN, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. New York: Addison-Wesley Series, 1999.
- CORBETTA, G. y C. SALVATO, The board of directors in family firms: one size fits all?. *Family Business Review*. 18 (2): 125-138, 2004.
- DHARMADASA, P., *Organisational Learning, Innovation and Performance in Family-Controlled Manufacturing Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Australia*. Tesis doctoral, Faculty of Business, Technology and Sustainable Development, Bond University, Queensland, Australia, 2009.
- DAVID, W. y J. RICHARDSON, Culture in family business: a two-country empirical investigation. *European Business Review* 21 (3): 246-262, 2009.

- DAVIS, J.A. y R. TAGIURI, Bivalent Attributes of the Family Firm, en Aronoff, C.E. y J.L. Ward, *Family Business Sourcebook*, Omni graphics, Inc., 1982.
- DENISON, D.; LIEF, C. y WARD, J., Culture in family-owned enterprises: recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*. 17 (1): 61-70, 2004.
- DURÉNDEZ, A.; GARCÍA, D. y MADRID, A., Culture, management control systems and performance in SME family firms, *Working Paper*. Facultad de Ciencias de la Empresa/Universidad Politécnica de Cartagena, 1-42, 2007.
- DYER, W.G., Potential contributions of organizational behaviour to the study of family-owned businesses. *Family Business Review*, 7 (2): 109-31, 1994.
- DONCKELS, R. y E. FRÖHLICH, Are family businesses really different? European experiences from Stratos. *Family Business Review*, 7: 149-160, 1991.
- FLAMHOLTZ, E.G., Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 8 (2-3): 153-169, 1983.
- GALLO, M.A. y K. CAPPUYNS, Ethics of personal behaviour in family business. *Work paper No. 372 BIS*, IESE, Universidad de Navarra, November, 1998.
- GALLO, M.A., Ethics in personal behavior in family business. *Family Business Review*. XI (4): 325-336, 1998.
- GATRELL, J., *et al.*, Family values in family business, en G. Corbetta y D. Montemerlo (eds.): *The role of family in family business*. 12th Annual FBN World Conference, Rome. EGEA S.p.A. FBN: Milano, 2001.
- GARCÍA, A., Aspiraciones empresariales. Historia de vida de un empresario, *Papers 87*. Universidad de Murcia, 101-125, 2008.
- GUÍZAR, R., ¿Empresas familiares emprendedoras en México?, *Ide@s CONCYTEG*. 3 (33): 3-13, 2008.
- HALL, A. y M. NORDQVIST, Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding, *Family Business Review*. XXI (1): 52-69, 2008.
- HALL, A.; MELIN, L. y NORDQVIST, M., Entrepreneurship as radical change in the family business: exploring the role of cultural patterns. *Family Business Review*. 14 (3): 193-208, 2001.
- HALL, R., The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*. 13: 135-144, 1992.
- JAFFE, D.T., Strategic Planning for the Family in Business. *Journal of Financial Plannin.*, march: 50-56, 2005.
- KOIRANEN, M., 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*, XV (3): 175-188, 2002.
- MALONE, S.C., Selected correlates of business continuity planning in the family business. *Family Business Review*, 2(4), 341-353, 1989.
- PETERS, T. y R. WATERMAN, *En busca de la excelencia*. Barcelona: Plaza y Janés, 1984.
- POZA, J.E., *Family Businesses*. 2a. ed. Mason: Thomson South-Western, 2007.
- PRAHALAD, C.K. y G. HAMEL, The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, May-June: 79-91, 1990.
- SABATER-SÁNCHEZ, R.; RUIZ-MERCADER, J. y CARRASCO-HERNÁNDEZ, A. J., Caracterización de la cultura organizacional en la empresa familiar. *Working Paper*, Departamento de Economía de la Empresa, Universidad de Murcia, 2003.
- SHARMA, P., CHRISMAN, J. y CHUA, J., Strategic management of the family business: past research and future challenges. *Family Business Review*, 10 (1): 1-35, 1997.
- VALLEJO, C., Is the Culture of Family Firms Really Different? A Value-based Model for Its Survival through Generations. *Journal of Business Ethics*, 81: 261-279, 2008.
- WARD, J.L., If Theories of Family Enterprise Really Do Matter, So Does Change in Management Education. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6): 887-895, 2006.
- WHYTE, M.K., The Chinese family and economic development: obstacle or engine? *Economic Development and Cultural Change*, 44: 1-30, 1996.
- WILKINS, A. y W. DYER, Toward culturally sensitive theories of culture change. *Academy of Management Review*, 13: 522-533, 1988.
- YESCAS, M., *La cultura organizacional y el desempeño de los negocios de artesanía*. Tesis de Maestría, CIIDIR Unidad Oaxaca, Instituto Politécnico Nacional, 2008.
- ZAHRA, S.; HAYTON, J. y SALVATO, C., Entrepreneurship in family vs. non-family firms: a resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28 (4): 363-81, 2004.

Dictiotopografía

- FERNÁNDEZ, N. y E. BRINGMANN, El impacto de la cultura organizacional y del liderazgo en las empresas familiares, *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*. De: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234313>, 9 de octubre de 2009.