

# La empresa familiar en México

## Situación actual de la investigación

Fecha de recepción: 12.08.2011

Fecha de aceptación: 06.12.2011

*Argentina Soto Maciel*  
Universidad Anáhuac  
argentina.soto@anahuac.mx

### Resumen

La empresa familiar forma parte fundamental de las estructuras productivas tanto de las economías industrializadas como en vías de desarrollo. A pesar de carecer de datos rigurosos que permitan corroborarlo, la empresa familiar tiene un papel preponderante en la generación de riqueza nacional, aunque con frecuencia se trata de estructuras productivas poco conocidas. En el mundo, la investigación sobre la empresa familiar es relativamente reciente; así, en este trabajo se trata de reconstruir el estado en que se encuentra la investigación realizada en México. El interés de reunir este material es el de ofrecer una mayor visibilidad a los trabajos que han sido realizados y, con ello, fomentar su desarrollo temático entre los interesados. Los resultados de este trabajo están influidos por los de Chua *et al.* (1999), Low y MacMillan (1988) y Sharma (2004).

Palabras clave: empresa familiar, estado del arte, México.

## **The family business in Mexico. Current status of research**

### **Abstract**

Family businesses are fundamental productive structures in industrialized and developing economies. Even though there are no rigorous data to support the fact, family businesses have a relevant influence in the generation of national wealth, but they are not well known. Research on family enterprise has been recent; in this article we aim to reconstruct the state of the art research that has been undertaken in Mexico since the main objective of this paper is to encourage family business research. The results presentation is inspired by Chua et al. (1999), Low and MacMillan (1988) and Sharma's works (2004).

Keywords: family business, current status of research, Mexico.

### **Introducción**

Históricamente, las primeras formas de organización de la actividad comercial e industrial constituyeron una extensión del sistema familiar. Sin embargo, durante mucho tiempo se ha prestado poco interés a la existencia y la relevancia económica de estas estructuras imbricadas entre la empresa y la familia. En épocas recientes la tendencia es opuesta y diferentes grupos de interés (como asociaciones, instituciones de formación, etc.) han mostrado preocupación por su conocimiento y reconocimiento. En el campo de la investigación académica, los países industrializados han sido los primeros en revalorar el papel económico de la empresa familiar. A pesar de que pueden identificarse algunos trabajos iniciales hacia mediados del siglo XX (Moore, 1951; Husain, 1956; Cochran, 1959; Davis, 1968), es hasta la década de los ochenta que su estudio se intensifica (Schein, 1983; Dyer, 1988; Handler, 1989). En nuestros días, el desarrollo académico del tema se encuentra en plena expansión. En este sentido, Sharma (2004) da una muestra de ello en el caso de Estados Unidos, pues reconoce que de acuerdo con la información proporcionada por ABI Inform, el número de artículos sobre empresa familiar en 1989 reúne 33 referencias; en la década de 1990 a 1999 pasó a 110 artículos; y luego a 195 documentos en tan sólo cuatro años, de 2000 a 2003. En el caso de México, la tendencia es similar, aunque su evolución es aún más reciente y con una proporción de trabajos mucho más conservadora. Algunos autores asocian este fenómeno al hecho de que la importancia de las grandes empresas familiares es un fenómeno muy reciente en el país (Hoshino, 2005).

Los trabajos académicos del área administrativa sobre empresas familiares realizados en México se encuentran bastante dispersos, probablemente debido a la falta de un espacio de difusión especializado. Además de su dispersión, estos trabajos tienen formatos muy variados como artículos, ponencias, tesis de maestría o doctorado, libros, etc., lo que en cierta forma limita su difusión y su accesibilidad a todos los interesados en el tema.

Para reconstruir el estado en que se encuentra la investigación sobre la empresa familiar en México se consideraron artículos y ponencias de congresos, ambos de índole académico. Esto debido principalmente a la homogeneidad metodológica con la que cuentan, lo que facilita el tratamiento de su contenido en relación con los objetivos de este trabajo. Este texto es el resultado de una intensa búsqueda bibliográfica realizada en diferentes bases de datos entre las que destacan ProQuest-ABI Inform, EBSCO Host o el Sistema de Información Científica Redalyc; sin embargo, la dificultad para acceder a la información propició la búsqueda histórica y directa en diferentes publicaciones o eventos académicos nacionales o internacionales, pero también resultado del interés participativo de algunos de los principales autores. Aunque no de manera exhaustiva, este trabajo concentra las principales referencias de ellos, sus metodologías y sus resultados con el objetivo de promover esta área de investigación, relativamente nueva, en el país. En un primer momento, se retomará la concepción de la empresa familiar en México. En un segundo momento, se clasificarán los trabajos con el objetivo de facilitar su lectura, se mencionarán algunos de los principales resultados obtenidos y se revisará su metodología de investigación. Finalmente, serán mencionados algunos de los principales tópicos que queden pendientes de explorar.

### **La concepción de la empresa familiar en México**

Como ya se señaló, México no ha sido ajeno a las tendencias internacionales de la investigación sobre la empresa familiar; esta evolución creciente puede observarse en el cuadro siguiente.

**Cuadro 1**  
**Evolución de publicaciones sobre empresa familiar en México**

| Número de publicaciones | Año de publicación |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|-------------------------|--------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|                         | 1968               | 2002 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|                         | 1                  | 1    | 2    | 1    | 1    | 5    | 5    | 6    | 6    | 2    |

Del total de las treinta investigaciones encontradas, el 70% posee formato de artículo y ha sido publicado en revistas académicas; el 30% restante constituye memorias de congresos. De las publicaciones aparecidas en revistas académicas, solamente cinco han sido publicados en México, de los que sólo una ha sido de relevancia internacional. La misma proporción de trabajos ha sido publicada en Estados Unidos y, aunque en menor medida, países como Japón, Colombia, España, Puerto Rico y Venezuela también han publicado la investigación nacional. En todos estos casos los trabajos han tenido relevancia internacional. Ninguna de las revistas es especializada en empresa familiar, sino que tratan de administración en general. En relación con los trabajos que forman parte de las memorias de congresos, siete han sido realizados en México y sólo cinco de ellos han tenido relevancia internacional. En segundo lugar, se encuentra Costa Rica y, finalmente, Estados Unidos, aunque todos estos últimos han tenido impacto internacional. México carece de espacios de difusión especializada en el tema; por ello, en la mayoría de los casos, la difusión se realiza en revistas o congresos sobre la pequeña empresa.

En relación con las perspectivas de estudio, se puede reconocer que en la mayoría de los trabajos los autores se preocupan por abordar la práctica administrativa, solamente uno de ellos se interesa en la práctica sociológica.

Actualmente, en México la noción de la empresa familiar carece aún de consenso a pesar de la preferencia de los investigadores por retomar el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982) donde condicionan su existencia a la interconexión de tres subsistemas: la propiedad, la familia y la empresa. Croutsche y Ganidís (2008) mencionan, con justa razón, que su concepción puede ser tan diversa como autores traten de ella; reconocen que esta heterogeneidad se relaciona principalmente con la dificultad para fijar los límites de sus fronteras relacionadas con el lazo familiar, el nivel de control y el tiempo de posesión de la empresa. En este mismo sentido, Chua y Sharma (1999) suponen insuficiente definir a una empresa familiar por sus componentes y reconocen que su diferencia es comportamental;

así, la visión de la empresa, la unión de intenciones de sus miembros para lograr esa visión y el comportamiento encaminado a prolongar su posesión a través de distintas generaciones de una misma familia explican más detalladamente sus características distintivas en relación con las empresas no familiares. Es por ello que la investigación en México no es la excepción. El cuadro 2 concentra las concepciones sobre empresa familiar que se han movilizadas en la investigación en el país. Para su elaboración, se eliminaron las definiciones repetidas por el mismo autor en otros trabajos, las que resultaban poco explícitas; de este forma, se conservó solamente aquellas que evocan diferencias claras entre la empresa familiar y la no familiar.

**Cuadro 2**  
**Concentrado conceptual de empresa familiar en la investigación en México**

| <b>Autor</b>             | <b>Concepto</b>   |
|--------------------------|---|
| Hoshino (2004)           | Grupo de empresas poseídas y controladas por familias o por los descendientes del fundador.   |
| De la Garza (2008)       | Empresa donde los sistemas familia y empresa se entrelazan y en la que la participación de sus miembros en la dirección, en la toma de decisiones y en el capital está plenamente establecida, y existe el deseo de continuidad dentro del seno familiar.   |
| Belausteguigoitia (2007) | Empresa que mayoritariamente se encuentra poseída o controlada por una familia y en la cual dos o más miembros de esta se encuentran de alguna forma relacionados con el negocio (Rosenblatt, 1990).  |
| Castrillo (2007)         | Empresa cuya propiedad —o al menos una parte significativa— esté concentrada en una sola persona o en un número reducido de personas ligadas por un vínculo de sangre que intervienen de forma importante en la gestión de la empresa y en la voluntad de que este estado de cosas perdure en el tiempo (Cuesta, 2000). |
| Navarrete (2008)         | Empresa cuya propiedad está en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y en consecuencia, su dirección y la sucesión estarán influenciadas por dicha familia.  |
| Esparza (2009b)          | Empresa donde más del 50% del capital es propiedad de la familia o grupo familiar, los puestos gerenciales o de dirección son ocupados al menos por un representante de esa familia y existe continuidad en el negocio (GEEF <sup>1</sup> – FBN <sup>2</sup> ).   |
| Flores (2010)            | Empresa que se identifica con al menos dos generaciones de la familia y donde ese vínculo lleva a una influencia en la compañía de los intereses y objetivos de la familia (Donnelley, 1964).   |
| Suárez (2010)            | Organización donde en un modelo tridimensional evolucionista se encuentra en la intersección de los ejes: familia, empresa y propiedad (Gersick, 1997).   |
| Ramírez y Fonseca (2010) | Organización donde la familia posee todas las partes, los miembros familiares ocupan posiciones gerenciales y donde miembros de varias generaciones se encuentran involucrados en el negocio.   |

<sup>1</sup>Agrupación Europea de Empresas Familiares.

<sup>2</sup>Family Business Network.

En el cuadro anterior se observa que la noción de empresa familiar en la investigación en México tiene, en su mayoría, influencia del modelo de los tres círculos; la propiedad y el poder son las características mencionadas en todas las definiciones. Sin embargo, también se observa una gran preocupación por compartir una visión organizacional y prolongar su posesión a través de generaciones subsecuentes. Entre las principales referencias teóricas norteamericanas que han permeado el campo de la investigación se puede mencionar a Donnelley (1964), Rosenblatt (1990) y Gersick (1997). La influencia de Cuesta (2000) tiene su origen en la escuela hispana. Adicionalmente, también se ha recurrido a la referencia de dos instituciones internacionales: la Agrupación Europea de Empresas Familiares (GEEF) y la Family Business Network (FBN). En los casos restantes, los autores proponen una concepción personal del tema.

### **Clasificación de los trabajos de investigación**

En términos generales, la organización o clasificación de los trabajos de investigación sigue distintas influencias. Por una parte, en su trabajo sobre el espíritu emprendedor Low y MacMillan (1988) plantean la pertinencia de organizar la investigación académica considerando diferentes niveles de análisis: el individual, el interpersonal/grupal, el organizacional y el societal. Tomando en cuenta las consideraciones de McKinley, Mone y Moon (1999), Sharma (2004) insiste en la complejidad de teorizar por multiniveles dado el preparadigmático estatus de los estudios sobre la empresa familiar; salvo en ciertas excepciones, la literatura internacional se ha concentrado en conceptualizar a través de un solo nivel. Adicionalmente, McKinley, Mone y Moon (1999), interesados por los determinantes de la teoría organizacional, privilegian la importancia de la consolidación intelectual más que de la diferenciación intelectual para la comprensión funcional de las organizaciones. Siguiendo con esta lógica, el trabajo de Sharma (2004) es una referencia ineludible adoptada en muchos contextos nacionales; en él publica los resultados de un análisis de 217 artículos publicados en *Family Business Review* y organizados en función de los cuatro niveles de análisis propuestos por Low y MacMillan (1988): el nivel individual, el interpersonal/grupal, el organizacional y el societal.

En el nivel individual se analizan grupos de interés considerados como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa” (Freeman, 1984, citado por Sharma, 2004) en donde se reconoce la existencia de grupos de interés primarios —aquellos que afectan un objetivo de la

empresa— y los grupos de interés secundario —aquellos afectados por un objetivo de la empresa. En el nivel interpersonal, los trabajos de investigación abordan principalmente tres temas: 1) la naturaleza y tipo de acuerdos contractuales; 2) las fuentes de conflicto y estrategias gerenciales; y 3) la transición intergeneracional. En el nivel organizacional los trabajos tratan prioritariamente de la identificación y la administración de los recursos en las empresas familiares, mientras que en el nivel societal los trabajos se concentran en la comprensión del papel de la empresa familiar en el nivel social, enfocándose a dimensionar su importancia económica en las economías nacionales.

### **La investigación de la empresa familiar en México**

Los trabajos de investigación sobre la empresa familiar en México, ocupados para este documento, se encuentran organizados de acuerdo con esta última propuesta, debido a su pertinencia en relación con los objetivos de ese trabajo. En el nivel individual se encuentran los trabajos relacionados con diferentes grupos de interés. En el nivel interpersonal se ubican los trabajos que tratan acerca de las interacciones y la sucesión en la empresa familiar. En el nivel organizacional se incluyen los trabajos relacionados con las prácticas gerenciales y la administración de recursos. Finalmente, los trabajos que integren la empresa familiar en el nivel social estarán formando parte del nivel societal.

#### *Nivel individual*

En el nivel individual, los trabajos se concentran en el análisis de dos grupos de interés: los fundadores y los empleados no familiares.

- **Fundadores**

El estudio de los fundadores reúne el trabajo de Ramírez y Fonseca (2010) y De la Garza *et al.* (2011). En el primer caso, la investigación trata de identificar el proceso utilizado por la empresa familiar para construir y conservar su capital social (Ramírez y Fonseca, 2010). Las autoras se interesan tanto en la dimensión relacional como en la estructural del capital social, así como en la manera en la que estas dimensiones evolucionan a través de distintas generaciones. Los resultados de su trabajo muestran que el capital social en la empresa familiar es resultado de la intersección de relaciones de la familia propietaria, de la interacción familiar y de la participación de otros miembros en el negocio. Esa intersección influye en

la voluntad y el compromiso de los miembros de la red, principalmente cuando se interesan en iniciar nuevos proyectos. Por ello, las autoras afirman que en la empresa familiar los miembros de las generaciones precedentes influyen facilitando el acceso a las relaciones existentes, construyendo nuevas relaciones de manera conjunta con las nuevas generaciones y mejorando las capacidades de la red de relaciones. Además, el estudio también pone en evidencia la manera en la que el capital social de varias generaciones es movilizado para responder a las necesidades de desarrollo de la empresa familiar.

De la Garza *et al.* (2011) se interesan en identificar los valores de la empresa que provienen de su fundador y que han sido transmitidos desde su fundación hasta la tercera generación. Los resultados obtenidos a través de estudio de caso permiten a los autores percatarse de la importancia de los valores legados a la empresa por el fundador, así como reconocer en todas las empresas estudiadas la importancia del sentido de orgullo y el de pertenencia de los miembros a la empresa. Estos valores transmitidos son el origen de motivación, cooperación y compromiso, lo que produce eficiencia organizacional por la existencia de culturas organizacionales fuertes y bien administradas.

- Empleados no familiares

Los trabajos de Hoshino (2005) y De Clercq *et al.* (2007) estudian a los empleados no familiares. Hoshino (2005) parte de la constatación de que en las grandes empresas familiares existe una tendencia negativa de los miembros de la familia a participar en ella y se interesa en identificar la evolución de los perfiles gerenciales. Para el autor, la apertura de los mercados y la intensificación de la competencia han obligado a las empresas a globalizar sus operaciones para sobrevivir. Estos cambios del contexto competitivo han influido sobre el perfil gerencial *senior*, al cual se le ha exigido evolucionar de manera acelerada. Las nuevas cualificaciones solicitadas se relacionan con el desarrollo de habilidades para la planeación estratégica corporativa, las finanzas corporativas, la mercadotecnia, la negociación internacional, así como el dominio de la habilidad lingüística. El análisis de resultados conduce al autor a reconocer que el nuevo administrador es joven, posee un nivel alto de educación, se encuentra familiarizado con el estilo administrativo americano y también es bien remunerado. La coyuntura económica del país ha conducido a una gran cantidad de empresas a adaptarse al mismo cambio, lo que ha fomentado un rápido crecimiento en la demanda de administradores con estas características. Para Hoshino resulta difícil que las grandes empresas familiares desarrollen nego-



cios globales sin la participación de administradores poseedores de conocimientos y experiencia en la administración de los negocios; por ello, a este autor le resulta importante reconocer que los miembros de la familia que carezcan de esas características deben relativizar su nivel de control en la organización y concederlo a terceros competentes y externos a la familia.

En el segundo trabajo se analiza una muestra de 863 empleados, de la cual el 60% pertenece a empresas familiares. En esta investigación, De Clercq *et al.* (2007) analizan a través de una perspectiva de intercambio social el papel del compromiso organizacional individual en pequeñas, medianas y grandes organizaciones. Sus resultados validan la relación positiva e importante del compromiso personal de los empleados con factores como el estatus laboral, la percepción del clima organizacional y la orientación administrativa de la empresa.

En el siguiente cuadro, se pueden consultar las referencias teóricas, así como los principales autores que fueron consultados en las investigaciones precedentes.

**Cuadro 3**  
**Referencias teóricas y principales autores (nivel individual)**

| Nivel      | Tema                    | Autor                            | Referencia teórica                | Principales autores de referencia  |
|------------|-------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|--|
| Individual | Fundadores              | Ramírez y Fonseca (2010)         | Capital social                    | Coleman (1988); Nahapiet y Ghoshal (1998)  |
|            |                         | De la Garza <i>et al.</i> (2011) | Valores familiares, Cultura       | Koiranen (2002); Tapias (2009); Dyer (1988); Pérez, García-Tenorio, Giménez y Sánchez (2007) |
|            |                         |                                  | Continuidad                       | Gallo (2008)   |
|            | Empleados no familiares | Hoshino (2005)                   | Teoría de crecimiento de la firma | Penrose (1959)   |
|            |                         | De Clercq <i>et al.</i> (2007)   | Compromiso organizacional         | Meyer y Allen (1991); Brown y Leight (1996)  |

### *Nivel interpersonal*

En el nivel interpersonal, los trabajos se concentran en el estudio de la interacción y la sucesión en la empresa familiar.

- Interacción

El interés por comprender la interacción interpersonal en las empresas familiares ha sido compartido por Athanassiou *et al.* (2002) y Bastar (2008). Athanassiou *et al.* (2002) relacionaron la posición en la red social del propietario-fundador con el nivel de concordancia en la percepción de la empresa, tanto del fundador como del equipo directivo. Los resultados del estudio muestran que la centralidad se encuentra relacionada significativamente con la congruencia en la percepción del equipo directivo en temas como cultura de la empresa, visión estratégica y metas organizacionales. A su vez, esta relación apareció vinculada con un alto nivel de logro de las metas de carácter financiero, social y familiar de la empresa.

Por su parte, Bastar (2008) estudia los estilos de dirección, la subjetividad y la vida de una empresa familiar a partir del análisis de caso. Entre los resultados más relevantes, el autor identifica que tanto en la vida familiar de los propietarios como en la empresa se comparten valores tales como la honestidad, la confianza, la eficiencia y un fuerte sentido de pertenencia. En cuanto al ambiente familiar que se vive en la empresa, el autor afirma que éste constituye una selección deliberada de los propietarios. Para los empleados, la cultura organizacional permeada de la cultura familiar y manifestada en un interés socio-afectivo en el trato cotidiano es ampliamente reconocida y valorada por todos. El estilo de liderazgo es similar entre todos los miembros de la familia propietaria y se refleja en un fuerte nivel de consistencia en la cultura organizacional. En cuanto al estilo de toma de decisiones, el autor reconoce que prevalece la racionalidad a pesar de la tendencia a consultar sistemáticamente diferentes alternativas provenientes de los colaboradores. La toma de decisión sigue siendo responsabilidad de la gerencia.

- Sucesión

Autores como Davis (1968), Hoshino (2004), Navarrete (2008 y 2009) y Flores *et al.* (2008 y 2010) coinciden al estudiar la sucesión en la empresa familiar en México. Davis (1968) seleccionó a México para analizar el proceso de sucesión en empresas familiares debido al rápido crecimiento que había experimentado en los 25 años precedentes al estudio. En su estudio, el autor se interesa en examinar tres patrones de la sucesión emprendedora, para lo cual parte de la preconcepción de que en dichas condiciones el proceso de sucesión debe darse entre la figura del “emprendedor” a la del “ejecutor”. Los resultados sugieren una variación significativa en la adaptabilidad de cada uno de los patrones al desarrollo de organiza-

ciones modernas, en donde la función de administrar es distinta del administrador como persona. Los tres patrones de la sucesión emprendedora son los siguientes: 1) padre fuerte e hijo débil; 2) padre conservador e hijo progresista; 3) otras ramas familiares. A partir de estos patrones Davis preconiza que en el caso del patrón uno es posible predecir el fracaso de la empresa familiar entre la primera y la segunda generación; en el caso de la segunda y la tercera generación, el fracaso puede ser solamente ocasional. Para las empresas que se identifican con el segundo patrón, se preconizan mayores posibilidades para adaptarse al cambio y continuar bajo el dominio familiar; asimismo, anticipa que estas empresas pueden beneficiarse y contribuir con el crecimiento industrial. Finalmente, el tercer patrón se asocia con una fuente importante de conflicto donde se involucran varias facciones familiares y una fuerte influencia de factores afectivos. El autor reconoce que este patrón puede ser altamente nocivo tanto para el sistema familiar como para la empresa; por ello, el ingreso de ejecutivos externos a la familia propietaria se convierte en factor fundamental de su sobrevivencia.

La relación existente entre el impacto de los recursos humanos con el desarrollo y la sucesión de la gran empresa familiar representa para Hoshino (2004) el tema central de su investigación. El interés se inscribe en un periodo de desarrollo de estructuras administrativas piramidales, que tuvo un gran crecimiento en el país después de 1980, cuando las empresas familiares tuvieron que reestructurarse debido a la adquisición de empresas privatizadas que se integraron en segundo o tercer nivel, lo que dio inicio a la exploración de negocios completamente nuevos. Entre los principales resultados, el autor reconoce que el crecimiento y desarrollo de las grandes empresas familiares en México es limitada por la accesibilidad a los recursos humanos debido a que no todos los miembros de la familia tienen la capacidad de desempeñar un puesto de responsabilidad directiva. Sin embargo, la probabilidad de que los miembros de la familia se apropien altos puestos sigue siendo muy alta, ya que con frecuencia estas personas poseen altos niveles de educación, una formación especializada, así como el dominio de varios idiomas. En algunas ocasiones, principalmente en el caso de las subsidiarias, los miembros de la familia conservan posiciones ejecutivas y distribuyen las direcciones a administradores asalariados, quienes ejecutan las decisiones tomadas por los primeros. De la muestra, el autor reconoce dos patrones: el primero concierne a aquellos casos donde una mujer es la descendiente natural de la empresa y, en general, ella no es partícipe de la sucesión de la misma; el segundo se relaciona con la falta de anticipación de la sucesión y la pérdida repentina de algún miembro de la familia, lo que conlleva ordinariamente al deterioro en el funcionamiento de la misma.

Navarrete (2008) analiza los factores de carácter familiar, empresarial y de propiedad que contribuyen a explicar la continuidad de las empresas familiares. Entre los factores de carácter familiar, la autora incluye la influencia de ciertas características de la relación familiar, como la fuerza de la relación en términos de interdependencia, cohesión y adaptabilidad. Entre los factores empresariales menciona la importancia del tiempo que la empresa ha sido propiedad familiar y la manera en que la familia ha participado en su dirección, así como el desarrollo del sucesor y su vinculación con la dinámica empresarial. Entre los principales obstáculos del proceso de transición generacional, esta estudiosa reconoce en el propietario-fundador la resistencia para transferir el poder y el desinterés de los miembros de la familia para participar activamente en cuestiones estratégicas, así como la falta de planificación del proceso de sucesión. En este sentido, la falta de planificación se relaciona con la vinculación entre la familia y la dinámica empresarial, con la relación entre el propietario-fundador y el sucesor, así como con el desarrollo de este último y su vinculación con la empresa.

Contrariamente al trabajo precedente que se desarrolló con industriales fabricantes de pintura y tintes, los trabajos de Flores *et al.* se desarrollaron con fabricantes de prendas de vestir (2008) y con los industriales textiles (2010). En ambos casos, las investigaciones buscaban conocer el mecanismo de sucesión en las empresas. Los resultados manifiestan relevantes características comunes; por ejemplo, en la primera investigación, los autores mencionan que más de la mitad de los hijos esperan reemplazar a sus padres en el retiro; en el segundo caso, el 70% de los propietarios esperan ser sucedidos por los hijos. Sin embargo, los propietarios carecen de un plan de sucesión familiar a pesar de reconocer que esa situación provocaría graves problemas para la empresa, como el estancamiento o incluso la quiebra. La falta de planeación de la sucesión para ambos casos pretende evitar el riesgo de desintegración familiar, resultado de los conflictos derivados. Otro de los datos relevantes para los autores fue el nivel de influencia del propietario en la designación del sucesor, pues para el 60% de los interrogados la decisión del propietario anula la posibilidad de rivalidad y conflicto entre los candidatos. Esta situación contrasta con el riesgo de desintegración familiar que fue mencionado anteriormente por los propietarios.

El tema central de los trabajos de Navarrete (2009) es el análisis de la relación existente entre la implicación familiar y la transición generacional. De los resultados, esta autora afirma que el nexo familiar constituye uno de los principales factores que contribuye a la continuidad de la empresa. La implicación familiar

en la continuidad de la empresa se vincula a través de los valores, los sueños de vida, los patrones de conducta y las interacciones entre sus integrantes. La autora concluye reconociendo que la funcionalidad de las estructuras de dirección, de propiedad y de operación de la empresa depende del reconocimiento de intereses y metas específicas de cada uno de los dos subsistemas interrelacionados familia-empresa y empresa-familia.

El cuadro 4 concentra las principales referencias teóricas, así como los autores que más influyeron en las investigaciones comprendidas en este nivel de análisis.

**Cuadro 4**  
**Referencias teóricas y principales autores. Nivel interpersonal**

| Nivel         | Tema        | Autor                               | Referencia teórica  | Principales autores de referencia   |
|---------------|-------------|-------------------------------------|---|---|
| Interpersonal | Interacción | Athanassiou <i>et al.</i> (2002)    | Influencia familiar   | Hollander y Bukowitz (1990); Ward y Aronoff (1994); McCrea (1997)         |
|               |             | Bastar S. (2008)                    | Enfoque de liderazgo situacional<br>Cultura organizacional                    | Hersey y Blanchard (1972)<br>Smircich (1983); Sypher <i>et al.</i> (1985) |
|               | Sucesión    | Davis S. (1968)                     | Sucesión emprendedora a ejecutiva   | Cole (1949)   |
|               |             | Hoshino T. (2004)                   | Limitaciones de los recursos humanos durante la sucesión de la administración | Morikawa (1996)   |
|               |             | Navarrete M. (2008)                 | Influencia familiar en la sucesión empresarial                                | Lansberg y Astrachan (1994)   |
|               |             | Flores <i>et al.</i> (2008), (2010) | Plan de sucesión familiar<br>Planeación de la sucesión                        | Rothwell (2004)<br>Garman y Tyler (2004)                                  |
|               |             | Navarrete M. (2009)                 | Influencia familiar en la sucesión empresarial                                | Olson (1988); Lansberg y Astrachan (1994)                                 |

### Nivel organizacional

En el nivel organizacional, las investigaciones profundizan sobre las prácticas gerenciales y la administración de recursos.

- Prácticas gerenciales

El estudio de las prácticas gerenciales ha sido interés de Rendón (2004 y 2009), Hernández *et al.* (2006), Belausteguigoitia *et al.* (2007), Castrillo (2007), Ayup *et al.* (2008b), De la Garza *et al.* (2008), Esparza *et al.* (2009a y 2009b), así como de Mejía y Cisneros (2010).

Cultura y organización en la empresa familiar son analizadas y puestas en perspectiva por Rendón (2004). Primero, la autora analiza las principales visiones de cultura, concretamente la corporativa y la organizacional, para discutir su relación con los procesos de modernización de la empresa, entre los más destacados se encuentran las fusiones, las adquisiciones, la globalización y los niveles de competitividad. En segundo lugar, trata el tema de la familia en México y revisa algunos aspectos generales propios de su proceso de modernización, como la nueva estructuración de los roles por género, el incremento del nivel educativo o la incorporación de la mujer en el mercado laboral. En este trabajo, se reconoce los efectos de la modernización en la interacción de cada uno de los sistemas que constituyen espacios sociales con valores y comportamientos distintos que entrelazan aspectos como afectividad, solidaridad, funcionalidad y eficiencia en la toma de decisiones, la estructura organizacional o la resolución de conflictos; además, se evidencia la marcada relevancia que tiene la cultura organizacional en la empresa familiar dadas las características específicas de estas estructuras productivas. Como continuidad a este trabajo, Rendón (2009) propone un análisis a partir del concepto de configuración organizacional en el cual agrupa a pequeñas empresas familiares en función de la organización de su trabajo y del tipo de relaciones que establecen entre los individuos que las conforman, principalmente cuando estos son miembros de la familia. De esta manera, la autora reconoce la existencia de configuraciones como la organizacional unitaria, la simple, la departamental, la domiciliaria, la múltiple, la autónoma o en red.

En el estudio realizado en el estado de Hidalgo con empresas micro, pequeñas y medianas del sector comercial y de servicios, Hernández *et al.* (2006) identifican que ninguno de los casos analizados cuenta con un protocolo familiar, a la vez que casi el 70% carece de plan de sucesión a pesar de que una tercera parte de las empresas se encuentra por iniciar este proceso. También observan que las empresas carecen de una estructura organizacional pertinente. La mayoría de las empresas realizan planeación estratégica; sin embargo, en 60% de los casos ésta es menor de un año y solamente el 16% de ellas tiene un horizonte de planeación inferior a

ocho años. Otra característica común fue el bajo nivel de reinversión. Los autores relacionan estas características con un problema mayor de cultura organizacional y anticipan los estragos de una transmisión generacional improvisada.

Belausteguigoitia *et al.* (2007) se interesan en determinar si la variable de clima organizacional se encuentra asociada con el compromiso organizacional, la orientación emprendedora y el esfuerzo de los colaboradores. La muestra toma en cuenta tanto a empresas familiares como a no familiares. En general, los resultados muestran cierta similitud en ambos tipos de empresas y una relación existente entre el clima organización y la orientación emprendedora; sin embargo, los autores advierten que ciertos matices deben ser considerados. Por ejemplo, en las empresas no familiares, los resultados muestran que los seis factores del clima organizacional (dirección de acompañamiento, autoexpresión, contribución, reconocimiento, reto del trabajo y claridad del puesto) se relacionan significativamente con el compromiso organizacional, mientras que en el caso de las empresas familiares el único factor que no es relevante en esa misma relación es la claridad del puesto. En las empresas familiares, los mismos seis factores se relacionan significativamente con la orientación emprendedora (compuesta por la innovación, la toma de riesgos, la proactividad, la agresividad competitiva y la autonomía); además, la contribución, el reto del trabajo y la claridad del puesto influyen en el esfuerzo de los colaboradores. En el caso de las empresas no familiares, los seis factores del clima organizacional repercuten en la orientación emprendedora; solamente la contribución y el reto del trabajo lo hacen en el esfuerzo realizado de los colaboradores. A partir de estos resultados, los autores insisten en la necesidad de profundizar el tema con otras investigaciones.

En el estudio realizado en empresas que cotizaban en la Bolsa Mexicana de Valores durante los periodos 2003 y 2004, Castrillo (2007) pone en evidencia la relación entre los mecanismos de gobierno de la empresa y la discrecionalidad directiva; al mismo tiempo se cuestiona si estos mecanismos se encuentran condicionados por la estructura de propiedad de la empresa. El estudio tomó en cuenta tres mecanismos de gobierno: la estructura de propiedad (familiar o no familiar); la composición y tamaño del consejo de administración; así como el nivel de endeudamiento de la empresa. Para el autor, los resultados de la investigación sugieren una menor discrecionalidad directiva en empresas familiares que en empresas no familiares. También observa que la presencia de consejeros independientes (representantes de los accionistas minoritarios y relacionados o representantes de grupos accionariales importantes) en el consejo de administración tiende a disminuir el ejercicio de la

discrecionalidad. Adicionalmente, reconoce una relación positiva entre el nivel de endeudamiento y el ejercicio de la discrecionalidad directiva para la estructura de propiedad familiar, así como una relación negativa para la estructura de propiedad difusa. Esta relación muestra reducción del conflicto de intereses entre accionistas y directivos, ya que los accionistas pueden imponer sus intereses en la toma de decisiones. En este caso, la estructura financiera de la empresa, en particular el nivel de su endeudamiento, actúa como mecanismo supervisor del equipo directivo.

Ayup *et al.* (2008b) se enfocan en el reconocimiento de la relación entre la imagen de marca, la cultura organizacional y la permanencia organizacional de la empresa familiar. Los resultados muestran que la cultura organizacional determina la permanencia y el posicionamiento de la empresa familiar; para ello, la empresa se apoya en la imagen de marca generada y promovida en el seno de una fuerte cultura organizativa. La unidad familiar y la continuidad de las empresas trascienden en las prácticas directivas que monitorean y controlan la imagen de marca transmitida a los clientes. Además, ciertos elementos de la cultura organizacional, como la tradición, la imagen de la familia y la relación de la familia con la sociedad —propios de la empresa familiar—, comunican intencionalmente su identidad de marca al mercado meta.

De manera generalizada se ha observado que el porcentaje de sobrevivencia de las empresas familiares después de la transmisión generacional es bajo; es por ello que De la Garza *et al.* (2008) tratan de identificar sus características específicas. El estudio basado en empresas de tercera generación permite a sus autores registrar fortalezas y debilidades administrativas, financieras y culturales, indisociables de la familia y la empresa e influyentes en su funcionalidad. A pesar de la heterogeneidad de la muestra, los autores encuentran ciertas similitudes en sus observaciones. Entre las ventajas competitivas más significativas de la categoría administrativa se encuentran, principalmente, un alto nivel de exigencia, de conocimiento y de comunicación. Dentro de la categoría financiera, la debilidad sigue siendo la negación a la apertura de capital externo. Dentro de la cultural, la característica más significativa es la renuencia al cambio. En estas empresas, una cantidad considerable de ventajas competitivas se ha generado a partir de la fortaleza de su cultura organizacional, resultado de un fuerte liderazgo ejercido por la misma familia durante diferentes generaciones. Los resultados obtenidos en esta investigación concuerdan con los análisis de Bastar (2008).



La comparación del impacto de la gestión financiera y de los sistemas de control de gestión entre empresas familiares y no familiares del sector turístico es el interés central del estudio de Esparza *et al.* (2009b). La idea inicial es que las empresas familiares experimentan menores costos de agencia debido a que la propiedad y la gestión se encuentran en poder de la familia. Los autores —interesados por identificar el orden en la elección de fuentes de financiamiento, así como de los sistemas de control de gestión— movilizan la teoría de la agencia, la teoría pecking order y la teoría de la contingencia. Entre los principales resultados, reconocen que las empresas familiares muestran mayor rentabilidad que las empresas no familiares, debido principalmente a que el horizonte de inversión es de largo plazo. Los gerentes de empresas familiares utilizan la información contable y financiera para la toma de decisiones en menor medida que los gerentes de empresas no familiares; lo mismo pasa con la implementación de los sistemas de control de gestión. Sin embargo, en términos de crecimiento, los autores no observan diferencias significativas entre los dos tipos de empresas. En otro trabajo posterior, Esparza *et al.* (2010) también analizan las principales diferencias de gestión financiera entre las micro, pequeñas y medianas empresas turísticas mexicanas familiares y no familiares, considerando variables como financiación, endeudamiento, rentabilidad, crecimiento y utilización de información contable y financiera. A través de los resultados de su estudio, reconocen que las empresas familiares obtienen mayor rentabilidad y utilizan en menor medida la información contable y financiera que las no familiares. También corroboraron que las empresas familiares son más antiguas que las no familiares. Identificar las diferencias de la gestión estratégica y competitiva por tipo de empresa para entender las fuerzas y debilidades de las empresas familiares fue también tema de interés de los autores (2009a). En este sentido, los autores no percibieron diferencias entre la orientación estratégica. Sin embargo, al observar la utilización de algunos factores competitivos identificaron que en las empresas familiares la implementación detallada de una planificación estratégica es menos importante que en las empresas no familiares; lo mismo sucede en relación con la disponibilidad de recursos para la formación de recursos humanos que es inferior, así como la utilización de herramientas financieras o contables (sistemas de contabilidad de costos, presupuestario, análisis económicos y financieros).

En su más reciente trabajo, Esparza *et al.* (2011) estudian la cultura de cuatro empresas familiares hoteleras para analizar su influencia en la gestión estratégica a través del método de Cameron y Quinn (1999). Los resultados obtenidos les permiten reconocer que las empresas con cultura de tipo *ad hoc*, de clan y jerárquico perciben valores similares, recurren a estrategias analizadoras y compiten en el

mercado diferenciando sus productos y servicios, mientras que las empresas de cultura de mercado perciben el trabajo intensivo como valor primordial, recurren a estrategias defensivas y compiten especializándose en un segmento de mercado. En conclusión, los autores sugieren que la cultura de la empresa familiar es un recurso tangible e influyente en su gestión estratégica.

El más reciente de los trabajos revisados que explora este tópico trata de identificar el tipo de contribución que ejerce un gerente medio de una empresa familiar pequeña en una iniciativa de cambio específico (Mejía y Cisneros, 2010). La iniciativa de cambio considerada en el estudio fue la certificación ISO 9000, la cual debió ser obtenida por la empresa entre uno y cinco años previos a la investigación. Los resultados preliminares de este estudio muestran que el gerente medio tiene un rol dual en cada una de las tres fases de la iniciativa de cambio. En la fase de implementación, se concentra en la división de la tarea (el equipo gerencial se concentra en el cambio y el otro equipo en la estabilidad). En la segunda fase, el gerente medio tiene, por un lado, el rol de agente de cambio para las otras funciones; por ejemplo, el gerente de finanzas es un agente de cambio para el departamento de ventas; por otro, posee el rol de agente de estabilidad, por ejemplo, para el departamento de finanzas, el gerente de finanzas representa un agente de estabilidad.

- Administración de recursos

Este apartado concentran los trabajos de Trevinyo *et al.* (2007), Avendaño *et al.* (2009), Garza *et al.* (2010) y Sandoval *et al.* (2010).

El primero de ellos surge de considerar que la empresa familiar existe por la interacción de valores económicos y no económicos creados en combinación de los dos sistemas, el familiar y el empresarial. Por ello, en el análisis de varios casos de fusiones-adquisiciones de empresas familiares, Trevinyo *et al.* (2007) introducen el tema del capital intelectual, el cual, de acuerdo con estos autores, se compone de factores intangibles cuantitativos como marcas o patentes y factores intangibles cualitativos como experiencia. Para ellos, ambos factores tienen impacto positivo asociado con el retorno de la inversión y con la capitalización del crecimiento del mercado. Si bien los factores intangibles cuantitativos pueden ser fácilmente reconocidos y valorados financieramente, los factores cualitativos son considerablemente más efímeros. Por ello, los autores proponen introducir los conceptos de capital humano, capital estructural y capital relacional como parte integral de los factores cualitativos por valorar de las empresas familiares en estos procesos estratégicos.

Por su parte, Avendaño *et al.* (2009) relacionan el desarrollo de una ventaja competitiva a partir del manejo de factores familiares clave para el éxito (comprendido como poder, experiencia y cultura). Su trabajo presenta el modelo de puntuación bifásica (MPB) que las empresas pueden utilizar para desarrollar una ventaja competitiva, basada en la influencia familiar; dicho trabajo se concentró en identificar la relación existente entre la influencia familiar y la satisfacción del rendimiento financiero de la empresa, que fue evaluado según la satisfacción del director ejecutivo. Los resultados de la investigación muestran que la influencia familiar no representa una sólida predicción del buen rendimiento financiero en empresas familiares. Pero entonces ¿por qué en algunas empresas familiares las relaciones familiares son útiles, mientras que en otras no? En este sentido, los autores señalan la importancia de considerar algunos factores culturales en investigaciones subsecuentes.

Si bien el crecimiento relacionado con la ventaja competitiva, según Barney (1991), no ha sido estudiado en las empresas familiares, De la Garza *et al.* (2010) analizan si la concentración de la propiedad entre miembros familiares puede ser considerada como un recurso estratégico relevante para la empresa, por lo que en su investigación consideran las habilidades directivas (entendidas como la integración de la gestión del conocimiento, la gestión estratégica, las habilidades mercadológicas y la gestión del capital) como fuente de ventaja competitiva del crecimiento. La principal contribución de su estudio reside en que las empresas familiares son jóvenes y que existen ventajas competitivas en ambiente de claro crecimiento, aunque no simultáneamente en relación con los niveles de venta y de generación de empleos. A pesar de ello, las competencias directivas se relacionan con la generación de empleos enfocados en el cliente. Los resultados muestran que a pesar de que las ventajas competitivas de las empresas familiares jóvenes se relacionen con las capacidades directivas y con los componentes de crecimiento, éstas sólo se desarrollan bajo un interés comercial.

Frecuentemente, el conocimiento es el origen del desarrollo de ventajas competitivas; por ello, el comprender la manera en la que éste es integrado y compartido dentro de la empresa familiar puede contribuir significativamente a su continuidad. En esta perspectiva, Sandoval *et al.* (2010) se interesan en conocer cómo se revela el conocimiento en diferentes modelos de empresas familiares. Para dar respuesta a esa interrogante, los autores retoman la tipología elaborada por Gimeno (2009) donde reconoce que las empresas familiares pueden pertenecer a distintos modelos como el emperador o el profesional, entre otros, y los relaciona con características del conocimiento en términos de compilación y transferencia. En el modelo em-

perador se identifican las empresas y familias unidas por un líder. En el modelo profesional algunos miembros de la familia administran de manera profesional un negocio complejo. En el modelo corporativo, una familia compleja gobierna un negocio complejo. En cuanto al conocimiento, éste fue clasificado con base en los diferentes modos de codificación. Así, los autores reconocieron que en las empresas familiares pertenecientes al modelo emperador, los conocimientos no son codificados, son abstractos y su difusión es escasa; la información es administrada y estructurada por el líder, y su difusión tiende a realizarse a través del contacto directo y exclusivamente a las personas cercanas a él; los sistemas de información tienen una vocación exclusiva de control; asimismo, la toma de decisiones estratégica se basa en su intuición y en sus experiencias en un contexto específico. En las empresas familiares pertenecientes al modelo corporativo, los conocimientos se encuentran codificados, son concretos y su difusión es eficiente; también se encuentran bien organizados en distintos formatos como fórmulas, manuales, reportes o diagramas, lo que facilita su estandarización y automatización; estas empresas poseen sistemas de información avanzados en el interés de realizar análisis rápidos, ya sean operacionales o comerciales; además, la mayor parte de la información se encuentra disponible para facilitar la toma de decisiones de los colaboradores. Finalmente, los conocimientos de las empresas con modelo profesional se encuentran justo en un término medio en relación con los dos precedentes; la información puede encontrarse parcialmente codificada y disponible solamente para cierto tipo de personal; en gran parte las decisiones siguen siendo tomadas con base en la intuición y la experiencia de los administradores. A partir de este trabajo, los interesados pueden identificar el modelo al que pertenezca cada empresa y, así, diseñar a partir del uso de la información y del conocimiento acciones orientadas al desarrollo de ventajas competitivas que contribuyan a la continuidad de la empresa familiar.

Las referencias teóricas y sus principales autores influyentes de las investigaciones precedentes se encuentran concentrados en el siguiente cuadro.

**Cuadro 5**  
**Referencias teóricas y principales autores. Nivel organizacional**

| Nivel          | Tema                       | Autor                                 | Referencia teórica   | Principales autores de referencia  |
|----------------|----------------------------|---------------------------------------|--|--|
| Organizacional | Prácticas gerenciales      | Rendón (2004)                         | Cultura<br>Cultura corporativa<br>Cultura organizacional                                     | Varela (2003); Meek (1988)<br>Malinowski (1984)<br>Radcliffe (1986)  |
|                |                            | Rendón (2009)                         | Cultura organizacional   | Boissin (2000); Allouche (1998)  |
|                |                            | Hernández <i>et al.</i> (2006)        | Cultura, cultura organizacional  | Pariente (1996);<br>Gallo (1998)   |
|                |                            | Belausteguioitia <i>et al.</i> (2007) | Clima organizacional<br><br>Compromiso org.<br>Orientación<br>emprendedora                   | Brown y Leight (1996); Cook y Wall (1980)<br><br>Lumpkin y Dess (1996); Gnyawali y Foger (1994); Low y MacMillan (1989)  |
|                |                            | Castrillo y San Martín (2007)         | Teoría de la Agencia<br><br>Gobierno corporativo   | Jensen y Meckin (1976); Shleifer y Vishny (1997)<br>Fernández y Gómez-Ansón (1999); La Porta (2000); Azofra y Santamaría (2002)                                  |
|                |                            | Ayup <i>et al.</i> (2008a)            | Teoría de crecimiento de la firma<br>Perspectiva basada en los recursos                      | Penrose (1959)<br>Barney (1991)  |
|                |                            | Ayup <i>et al.</i> (2008b)            | Teoría de la agencia<br>Cultura organizacional<br>Imagen de marca                            | Jensen y Meckin (1976)<br>Denison (1990); Pariente (2001); Aaker (1997)  |
|                |                            | De la Garza <i>et al.</i> (2008)      | Perspectiva basada en los recursos<br>Gobierno corporativo                                   | Barney (1991)<br>Demsetz y Lehn (1985)   |
|                |                            | Esparza <i>et al.</i> (2009a)         | Perspectiva basada en los recursos   | Wernerfelt (1984); Grant (1996); Wade y Hlland (2004); Barney (1991)   |
|                |                            | Esparza <i>et al.</i> (2009b)         | Teoría de la Agencia<br>Teoría de la contingencia<br><br>Teoría de jerarquía de preferencias | Jensen y Meckin (1976)<br>Otley (1980); Tiessen y Waterhouse (1983); Chenhall (2003)<br>Myers y Majluf (1984); Hamilton y Fox (1998); Mishra y McConaughy (1999) |
|                |                            | Esparza <i>et al.</i> (2010)          | Teoría de jerarquía de preferencias<br><br>Estructura financiera                             | Myers y Majluf (1984); Mishra y McConaughy (1999);<br>Agrawal y Nagarajan (1990)   |
|                |                            | Esparza <i>et al.</i> (2011)          | Cultura de la EF y gestión estratégica   | Poza <i>et al.</i> (2004); Cameron y Quinn (1999)  |
|                |                            | Mejía y Cisneros (2010)               | Rol gerente intermedio<br>Innovación   | Quinn (1985)<br>Bartlett y Ghoshal (1993)  |
|                | Administración de Recursos | Trevino <i>et al.</i> (2007)          | Capital intelectual<br>Capital intelectual en empresa familiar                               | Bontis (1999)<br>Aronoff (2001); Trevino-Rodriguez (2007); Trevino - Rodríguez y Tapiés (2006)   |
|                |                            | Avendaño <i>et al.</i> (2009)         | Influencia familiar en los negocios<br><br>Perspectiva basada en los recursos                | James y Kaye (1999); Ginebra (1999); Goldwasser (1986)<br>Habbershon y Williams (1999)   |
|                |                            | De la Garza <i>et al.</i> (2010)      | Perspectiva basada en los recursos<br>Gobierno corporativo<br>Eficiencia org.                | Wernerfelt (1984); Barney (1991)<br>Demsetz (1985); Lehn (1985)<br>Lee (2006)  |
|                |                            | Sandoval <i>et al.</i> (2010)         | Gestión del conocimiento (I-Space)<br>Tipos de familia                                       | Boisot (1995)<br>Gimeno (2009)   |

*Nivel societal*

El nivel societal ha sido explorado solamente por Erdener (2009), quien se interesó en el modelo de empresa familiar en México y su relación con el sistema de negocios nacional, específicamente el de los grandes grupos industriales. De su análisis se deriva que entre las principales aportaciones del modelo de empresa familiar al sistema de negocios se incluye la visión compartida de una cultura y de un liderazgo; la relevancia de reconocer y conocer las capacidades individuales de los colaboradores de manera directa; así como una ética fuerte capaz de enmarcar las interacciones interpersonales. De la misma manera, el modelo fomenta la conservación del control, que es un importante factor de influencia entre los colaboradores dentro de la empresa familiar y que también se observa en los grandes grupos industriales del país. En este sentido, la autora reconoce que tanto en pequeñas como en medianas empresas familiares y grandes grupos industriales familiares del país se encuentra la influencia de rasgos familiares fuertes. Esto lo ejemplifica por la importancia central que representa para el propietario-fundador el logro de objetivos relacionados con el bienestar tanto en el nivel financiero como social y afectivo de la empresa.

En el siguiente cuadro se pueden consultar las referencias que inspiraron la realización de este trabajo de investigación.

**Cuadro 6**  
**Referencias teóricas y principales autores Nivel societal**

| Nivel    | Autor             | Referencia teórica           | Principales autores de referencia   |
|----------|-------------------|------------------------------|---|
| Societal | Erdener C. (2009) | Modelo empresarial en México | Martínez S., Dorfman P. 1998; Lanoue D. 1999; Athanassiou N., Crittendon W., Kelley L., Márquez P. 2002 |

El cuadro 7 concentra los trabajos de investigación sobre la empresa familiar en México que fueron revisados en este trabajo y organizados en cuatro niveles de análisis.

**Cuadro 7**  
**Trabajos de investigación sobre la empresa familiar en México**

| Nivel          | Tema                       | Referencias   |
|----------------|----------------------------|---|
| Individual     | Fundadores                 | Ramírez y Fonseca (2010); De la Garza <i>et al.</i> (2011)  |
|                | Empleados no familiares    | Hoshino (2005); De Clercq <i>et al.</i> (2007)  |
| Interpersonal  | Interacción                | Athanassiou <i>et al.</i> (2002); Bastar (2008)   |
|                | Sucesión                   | Davis (1968); Hoshino (2004); Navarrete (2008 y 2009); Flores <i>et al.</i> (2008); Flores (2010)   |
| Organizacional | Prácticas gerenciales      | Rendón (2003 y 2009); Hernández <i>et al.</i> (2006); Belausteguigoitia <i>et al.</i> (2007); Castrillo y San Martín (2007); Ayup <i>et al.</i> (2008b); De la Garza <i>et al.</i> (2008); Esparza <i>et al.</i> (2009a, 2009b, 2010 y 2011); Mejía y Cisneros (2010) |
|                | Administración de recursos | Trevinyo <i>et al.</i> (2007); Avendaño <i>et al.</i> (2009); De la Garza <i>et al.</i> (2010); Sandoval <i>et al.</i> (2010)   |
| Societal       |                            | Erdener (2009)  |

De los trabajos consultados y clasificados se observa que el nivel organizacional es el más explorado en la investigación sobre la empresa familiar en el país, ya que reúne a casi el 60% del total de ellos, aunque estos trabajos abordan una gran diversidad de temas. En cambio, un interés mayor concentra el tema de la sucesión o proceso transgeneracional. En cuanto al nivel societal, es el menos explorado, lo que puede deberse a la falta de visibilidad que tienen las empresas familiares en el país porque no cuentan con un estatus reconocido oficialmente.

### Metodología de la investigación

El 70% de las investigaciones que se revisaron privilegia el análisis cualitativo y corresponden al método del caso; el restante 30% privilegia el análisis cuantitativo y los métodos estadísticos. Para el método del caso, la mediana representa tres empresas de estudio. En cuanto a la investigación con mayor muestra ha considerado hasta 520 empresas, mientras que en la mayoría de los trabajos las muestras oscilan entre 30 y 70 empresas.

La recolección de datos primarios representa el 66% de las informaciones tratadas, los datos secundarios constituyen la menor proporción, 15% solamente. El 20% de las investigaciones han tratado tanto datos primarios como secundarios. La reco-

lección de datos primarios en las investigaciones cuantitativas se ha llevado a cabo a través de cuestionarios, principalmente personales y ocasionalmente vía postal o por correo electrónico. La recolección de datos primarios en las investigaciones cualitativas han movilizado principalmente las entrevistas individuales semidirrectivas y en raras ocasiones la entrevista de profundidad y enfocada. Los datos primarios se han recabado principalmente en los estados de Tamaulipas, Baja California Norte, Jalisco, Hidalgo, Quintana Roo y Distrito Federal. La observación directa también ha sido utilizada regularmente para la recolección de los datos. Para la recolección de datos secundarios se consultaron archivos y expedientes de organismos empresariales nacionales, reportes anuales (Bolsa Mexicana de Valores) y bases de datos públicos (SIEM) o privados (provenientes de consultoras, INFOSEL o directorios empresariales del ITESM).

La mayoría de las investigaciones han privilegiado las pequeñas y medianas empresas familiares. Solamente el 15% de ellas se han realizado en grandes empresas familiares y 11% de los casos tratan indistintamente empresas pequeñas, medianas y grandes.

El 57% del total de las investigaciones se han realizado de manera colectiva, involucrando a varios autores, con frecuencia muchas de ellas integran a personas que trabajan en distintas zonas geográficas, tanto nacionales como internacionales, lo que da evidencia de la existencia de una pequeña red de investigadores especializados.

En términos generales, y de manera recurrente, los autores mencionan que uno de los principales límites para realizar una investigación en el país es la dificultad para acceder a la información y de manera particular la carencia de información pública, la falta de bases de datos económicos de las empresas, así como la desconfianza de los empresarios a propósito de la actividad académica, lo que obstaculiza el acceso a fuentes de información secundaria fidedignas. Dichos factores influyen significativamente la validez de la investigación. Asimismo, los investigadores insisten en la falta de representatividad geográfica de los trabajos, así como en la escasez de trabajos que permitan comparar, corroborar y generalizar los resultados obtenidos.

En México, la difusión de la investigación sobre la empresa familiar carece de espacios especializados. El 55% de los trabajos analizados han sido artículos académicos y el resto de ellos corresponde a memorias de congresos. En el caso de los



congresos, el 61% de ellos se han celebrado en México y en su mayoría han tenido un impacto internacional; cabe señalar que la mitad de ellos fueron presentados en congresos especializados en el tema, pues el resto se trató de congresos de micro, pequeñas y medianas empresas o de análisis organizacional. Después de México, en Costa Rica es donde más se han publicado estos trabajos, principalmente en el marco de la Asamblea General de la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración. En menor proporción, Estados Unidos y España también han sido sede de estos congresos celebrados sobre temas de negocios y finanzas, así como de economía globalizada. En todos estos casos el evento ha tenido relevancia internacional.

En el caso de los artículos académicos, casi un 40% de ellos han sido publicados en México y en su gran mayoría en revistas nacionales especializadas en temas como gestión organizacional, estudios económicos o ciencias sociales y humanidades. En Estados Unidos, los artículos han encontrado espacios de publicación en *Administrative Science Quarterly*, *Journal of International Business and Economics* o en *Journal of Information & Knowledge Management*; en el caso de Puerto Rico se ha tratado de la revista *Forum Empresarial del Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas*; mientras que en Colombia los espacios de divulgación han sido *Cuadernos de Administración*, publicada por el Departamento de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana, y *Escuela de Administración de Negocios*. La Universidad de los Andes, en particular su publicación *Actualidad Contable Faces* también ha sido foro. Finalmente, el *Institute of Developing Economies* de Japón ha publicado varios trabajos realizados por sus propios investigadores sobre la empresa familiar en México.

### **Conclusiones generales**

Al reconstruir el estado de la investigación sobre la empresa familiar en México, el principal interés ha sido el de ofrecer un panorama general que facilite la identificación de algunas líneas de investigación existentes o la identificación de otras nuevas, pero sobre todo fomentar su desarrollo. Como se menciona en la introducción, la investigación internacional, en ocasiones, ha experimentado evoluciones desiguales según los países y sus características específicas; sin embargo, la reunión de estos trabajos permite construir un marco de referencia general incluyendo diferentes tópicos. La investigación sobre la empresa familiar en el país se encuentra en proceso de desarrollo; por ello, muchas líneas de investigación se

encuentran completamente inexploradas. A continuación, se mencionan algunas de ellas siguiendo los mismos niveles de análisis utilizados.

En el nivel individual se presentan nuevas oportunidades movilizando la teoría de la organización de empresas para comprender, entre otros temas, la finalidad de las empresas familiares; las particularidades de la siguiente generación evocando, por ejemplo, las características del liderazgo deseadas en el sucesor; las razones para continuar en el negocio familiar; la gestión del conocimiento previo; los principales factores de éxito relacionados con la calidad de la relación intergeneracional; o la preparación previa de la generación sucesora. Otros temas relevantes pueden ser la influencia del fundador en la cultura organizacional, los estudios sobre la mujer —abordando concretamente la adopción de sus diferentes roles dentro de la empresa familiar—, o la integración de ejecutivos no familiares para colaborar en la toma de decisiones estratégicas.

En el nivel interpersonal falta movilización detallada sobre la teoría de la agencia en la empresa familiar, la conceptualización de su éxito a largo plazo, el interés de movilizar el contrato psicológico para analizar las interrelaciones entre los distintos grupos de interés o la relación entre cultura familiar, así como la efectividad de los contratos en los grupos de interés. De igual modo, la integración de los sistemas familiares y de negocios, el desarrollo conceptual y la solución del conflicto, así como la gerencia estratégica son fundamentales.

En un nivel organizacional algunos análisis fundamentados en la perspectiva basada en los recursos pueden ser de gran interés al tratar temas sobre el conocimiento tácito, la transferencia de ventajas competitivas, las capacidades empresariales, así como el estudio de los capitales (como el humano, el intelectual o el social) de las empresas familiares, el proceso de toma de decisiones estratégicas o acerca de los mecanismos utilizados para comunicar la visión y las culturas organizacionales. El estudio de factores determinantes de la competitividad en estas empresas, la influencia de los factores culturales, el gobierno corporativo son también perspectivas sumamente interesantes de estudio.

En el nivel societal las oportunidades de investigación se relacionan frecuentemente con la teoría institucional y la ecología de las poblaciones, más específicamente al tratar el reconocimiento de la importancia y la influencia de las empresas familiares en las economías nacionales o el impacto que tienen en sus comunidades; el impacto de los sistemas fiscales en ellas puede ser igualmente relevante. Otros

temas por desarrollar se relacionan con la innovación, la gestión tecnológica, la internacionalización o la globalización. Asimismo, los académicos también insisten en su preocupación por estudiar la cultura, específicamente la nacional, pues este factor puede influir en la empresa familiar. Esta inquietud se relaciona con la falta de conocimientos específicos sobre la empresa familiar en el país, pero también con la falta de representatividad geográfica de los trabajos realizados. Otra de las ideas recurrentes sugiere la necesidad de reconocer la especificidad de la empresa familiar dentro del marco legal, particularmente en el diseño de legislaciones *ad hoc*.

## Referencias

- Aaker, J. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research* (34): 347-357.
- Agrawal, A. y N. Nagarajan (1990). Corporate capital structure, agency costs, and ownership control: the case of all-equity firms. *The Journal of Finance* 45(4): 1325-1331.
- Allouche, J. (1998). La confiance: une explication des performances des entreprises familiales. Disponible en: <http://www.univ-pau.fr/~amann/0007Downl.pdf>
- Aronoff, C. (2001). Understanding family-business survival statistics. *Supply House Times* 44 (5): 34.
- Athanassiou, N., W. Crittendon, L. Kelley y P. Márquez. (2002). 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 (2): 139-150.
- Avendano, J., L. Kelly, R. Treviño y S. Madero (2009). A family-based competitive advantage: handling key success family factors in Mexican family businesses. *Cuadernos de Administración* 22 (39): 191-212.
- Ayup, J., M. de la Garza y S. Banda (2008a) La empresa familiar en el contexto de la ventaja competitiva, la franquicia como alternativa de crecimiento, *VI Congreso internacional de análisis organizacional*, No. 23, México.

- , M. de la Garza y N. Cheín (2008b). La imagen de marca: un reflejo de la cultura organizacional de la empresa familiar. *X Asamblea General de la ALAFEC*, No. 22, República Dominicana.
- Azofra, V. y M. Santamaría (2002). Gobierno y eficiencia en las cajas de ahorros españolas. *Universia, Business Review* (002): 48-59.
- Barney, J. (1991). Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17: 99-120.
- Bartlett, C. y S. Ghoshal (1993). Beyond the m-form: toward a managerial theory of the firm. *Strategic Management Journal* 14: 23-46.
- Bastar, S. (2008). Estilos de dirección, subjetividad y vida de una empresa familiar. *VI Congreso internacional de análisis organizacional*, No. 28, México.
- Belausteguigoitia, I., J. Patlán y M. Navarrete. (2007). Organizational climate as antecedent of commitment, effort and entrepreneurial orientation in Mexican family and non family firms. *Revista del Centro de Investigación* 7 (27): 5-25.
- Boisot, M. (1995). *Information space: a framework for learning in organizations. Institutions and Culture*. London: Routledge.
- Boissin, J. (2000). Systeme de management familial en PME. *V Congrès International Francophone sur la PME*. Université Lille 1, Francia.
- Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management* 18 (5/6/7/8): 433-462.
- Brown, S. y T. Leight. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort and performance. *Journal of Applied Psychology* (81): 358-368.
- Castrillo, L. y J. San Martín. (2007). La propiedad familiar como mecanismo de gobierno disciplinador de la dirección en las empresas mexicanas, una evidencia empírica. *Contaduría y Administración*, mayo-agosto (222): 59-82.

- Chenhall, R. (2003). Management control system design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society* 28 (2-3): 127-168.
- Chrisman, J., J. Chua y P. Sharma (2003). Current trends and future directions in family business management studies: toward a theory of family firm. Disponible en: <http://www.usasbe.org/knowledge/whitepapers/index.asp>
- Chua, J., J. Chrisman y P. Sharma (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice* 23 (4): 19-39.
- Clercq, D. de e I. Belausteguigoitia (2007). Organizational commitment in mexican small and medium-sized firms: the role of work status, organizational climate, and entrepreneurial orientation. *Journal of Small Business Management* 45 (4): 467-490.
- Cochran, T. (1959). *The Puerto Rican businessman*. Philadelphia: University of Pennsylvania.
- Cole, A. (1949). *Change and the entrepreneur*. Cambridge: Harvard University.
- Croutsche, J-J. y B. Ganidis (2008). Diversité des entreprises familiales. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, avril (230): 93-98.
- Cuesta, J. (2000). Mecanismos jurídicos para garantizar la continuidad de la empresa familiar, *I Congreso Nacional de Investigación sobre Empresa Familiar*, Organismo Público Valenciano de Investigación.
- Davis, S. (1968). Entrepreneurial succession. *Administrative Science Quarterly* 13 (3): 402-416, Special issue on Organizations and Social Development.
- Demsetz, H. y K. Lehn (1985). The structure of corporate ownership: causes and consequences. *Journal of Political Economy* (93): 1155-1177.
- Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley and Sons.

- Donnelley, R. (1964). The family business. *Harvard Business Review* 4 (2): 149-160.
- Dyer, W. Jr. (1988). Culture and continuity in family firms. *Family Business Review* 1 (1): 37-50.
- Erdener, C. (2009). Family business 6 industrial groups in Mexico. *Journal of International Business and Economics* 9 (2): 44-54.
- Esparza, J., D. García y A. Duréndez (2009a). Gestión estratégica y competitiva de las empresas familiares turísticas mexicanas: un estudio empírico. *Revista EAN* (66): 5-30.
- , D. García y A. Duréndez (2009b). Gestión financiera y sistemas de control de gestión en las MiPyMEs familiares: un estudio empírico en el sector turístico mexicano. *Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Hidalgo* (5): 21.
- , D. García y G. Duréndez (2010). Diferencias de gestión financiera entre empresas familiares y no familiares del sector turístico mexicano. *Actualidad Contable Faces* 13 (20): 29-48.
- y D. García (2011). La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas y su influencia en la gestión estratégica. *Cuadernos de Administración* 24 (42): 295-313.
- Fama, E. y M. Jensen (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law Economics* (26): 301-325.
- Fernández, A. y S. Gómez-Ansón (1999). Un estudio de las ofertas públicas de adquisición en el mercado de capitales español. *Investigaciones Económicas* 23 (3): 473-495.
- Flores, M., A. Vega y E. Ahumada (2008). La sucesión en la pequeña empresa familiar de prendas de vestir en Tijuana: capital humano y desarrollo. *X Asamblea General de la ALAFEC*, No. 15, República Dominicana.

- y A. Vega (2010). La sucesión en las empresas familiares del sector textil en Tijuana, B.C., México, *Global Conference on Business and Finance*, No. 10, México.
- Freeman, E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Gallo, M. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. Estudios e informes 12. Barcelona: Servicios de Estudios La Caixa.
- Garman, A. y L. Tyler (2004). CEO succession planning in freestanding U.S. Hospital: final report. *American Collage of Healthcare Executives* (27): 5.
- Garza, M. de la, J. Medina y J. Díaz. (2008). Empresas familiares: sus fortalezas y debilidades, estudio multicaso, X *Asamblea General de la ALAFEC*, No. 21, República Dominicana.
- , J. Ayup, J. Medina y N. Cheín (2010). Growth model of family firms. *Family Enterprise Research Conference*, No. 8, México.
- , J. Medina, N. Cheín, K. Jiménez, J. Ayup y J. Díaz (2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el nordeste de México. *Cuadernos de Administración* 24 (42): 315-333.
- Gersick, K, J. Davis, M. McCollom e I. Lansberg (1997). *Generation to generation, life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gimeno, A., G. Baulenas y J. Coma-Cros (2009). *Modelos de empresa familiar, soluciones prácticas para la familia empresaria*. Barcelona: Deusto.
- Ginebra, J. (1999). *Las empresas familiares: su dirección y su continuidad*. México: Panorama.
- Gnyawali, D. y D. Foger (1994). Environments for entrepreneurship development: key dimensions and research implications. *Entrepreneurship Theory and Practice* (18): 43-62.

- Goldwasser, T. (1986). *Family pride*. New York: Dodd, Mead and Company.
- Habbershon, T. y M. Williams (1999). A resource-based view framework for assessing the strategic advantage of family business. *Family Business Review* 12 (1): 27-39.
- Hamilton, R. y M. Fox (1998). The financing preferences of small firm owners. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 4 (3): 239-248.
- Handler, W. (1989). Methodological issues and considerations in studying family business. *Family Business Review* 2 (3): 257-276.
- Hernández, M. y J. Mendoza (2006). Cultura organizacional, el caso de las empresas hidalguenses, *XV Congreso Hispano Francés de AEDEM* 2 (3): 137-162.
- Hersey, P. y K. Blanchard (1972). The management of change: change and the use of power. *Training and Development Journal* 26: 6-10.
- Hollander, B. y W. Bukowitz. (1990). Women, family, culture, and family business. *Family Business Review* 3: 139-151.
- Hoshino, T. (2004). Family business in Mexico: responses to human resource, limitations and management succession, *Discussion Paper No. 12*, Chiba, Institute of Developing Economies.
- (2005). Executive managers in large Mexican family business, *Discussion Paper No. 40*, Chiba, Institute of Developing Economies.
- Husain, A. (1956). *Human and social impact of technological change in Pakistan*. Dacca, Pakistan: Oxford University.
- James, H. y K. Kaye (1999). What can the family to contribute to business?: examining contractual relationships. *Family Business Review* 12: 61-75.
- Jensen, M. y W. Mecklin (1976). Theory of the firm: managerial behavior; agency cost and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3(4): 303-360.



- La Porta, R. (2000). Investor protection and corporate governance. *Journal of Financial Economics* 58 (2): 3-27.
- Lanoue, D. (1999). A historical analysis of the international business perspectives of Mexican business groups. *Journal of Management History* 5 (5): 252.
- Lansberg, I. y J. Astrachan (1994). Influence of family relationships on sucession planning and training: the importance of mediating factors. *Family Business Review Journal of the Family Firm Institute* 7 (1): 39-55.
- Lee, J. (2006). Family firm performance: further evidence. *Family Business Review* 19 (2): 103-114.
- Low, M. e I. MacMillan (1988). Entrepreneurship: past research and future challenges. *Journal of Management* 14 (2): 139-161.
- Lumpkin, G. y G. Dess. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of management Review* (21): 135-172.
- Malinowski, B. (1984). *Una teoría científica de la cultura*. Madrid: Sarpe.
- Martínez, S. y P. Dorfman (1998). The Mexican entrepreneur: an ethnographic study of the Mexican empresario. *International Studies of Management and Organization* 28 (2): 97-123.
- McCrea, B. (1997). Growing a family business, one step at a time. *Industrial Distribution* 86: FA7-FA10.
- McKinley, W., M. Mone y G. Moon. (1999). Determinants and development of schools in organizational theory. *Academy of Management Review* 10 (1): 173-184.
- Meek, L. (1988). Organizational culture: origins and weakness. *Organization Studies* 9(4): 453-473.

- Mejía, J. y L. Cisneros (2010). The dual role of family business middle managers in a change initiative: change and stability agents. *Family Enterprise Research Conference*, México.
- Mishra, C. y D. McConaughy (1999). Founding family control and capital structure: the risk of loss of control and the aversion to debt. *Entrepreneurship Theory and Practice* 23 (4): 53-64.
- Moore, W. (1951). *Industrial relations and the social order*. New York: Macmillan.
- Morikawa, H. (1996). *Top management no Keieishi (Business history of top management)*. Tokyo: Yuuhikaku.
- Myers, S. y N. Majluf. (1984). Corporate Financing and Investment Decisions when firms have Information That Investors Do Not Have. *Journal of Financial Economics* 13 (2): 187-221.
- Navarrete, M. (2008). Transición generacional en las empresas familiares mexicanas fabricantes de pinturas y tintas. *Premio UDEM-Adalberto Viesca Sada*, No. 16, Centro de Empresas Familiares de la Universidad de Monterrey, México.
- (2009). La implicación familiar en la transición generacional en las empresas familiares. *II Foro UAM para el estudio de la micro, pequeña y mediana empresa*, No. 22, México.
- Navarro, K. (2008). Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales* 15 (1): 30-45.
- Olson, D. et al. (1989). *The circumplex model: systemic assessment and treatment of families*. London: The Haworth Press.
- Otley, D. (1980). Contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting Organizations and Society* 5(4): 413-428.
- Pariente, J. (1996). *Teoría de las organizaciones*. México: Universidad de Tamaulipas.

- (2001). *Teoría de las organizaciones, un enfoque de metáforas*. México: CONACYT-Miguel Ángel Porrúa Grupo Editorial.
- Penrose, E. (1959). Contribution to the resource-based view of strategic management. *Journal of Management Studies* 41 (1): 183-191.
- Poza, E.J., S. Hanlon. y R. Kishida (2004). Does the family business interaction factor represent a resource or a cost? *Family Business Review* 17 (2): 99-118.
- Quinn, J. (1985). Managing innovation: controlled chaos. *Harvard Business Review* 63 (3): 73-84.
- Radcliffe, A. (1986). *Estructura y función en la sociedad primitiva*. Barcelona: Planeta.
- Ramírez, M., y M. Fonseca. (2010). Building social capital across generations, *Family Enterprise Research Conference*, México.
- Rendón, M. (2004). Cultura y organización en la empresa familiar. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades* (55): 119-141.
- (2009). Empresa familiar y configuraciones organizacionales, *II Foro UAM para el estudio de la micro, pequeña y mediana empresa*, No. 28, México.
- Rosenblatt, P. *et al.* (1990). *The family in business*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Rothwell, W. y S. Poduch. (2004). Introducing technical (not managerial) succession planning. *Public Personnel Management* 33 (4): 406.
- Sandoval, F., A. Gimeno y M. Fonseca. (2010). Knowledge within family business models: mexican family firm case studies, *Family Enterprise Research Conference*, México.
- Schein, E. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, summer 12 (1): 13-28.

- Sharma, P. (2001). Stakeholder management concepts in family firms. *Proceedings of 12th Annual Conference of International Association of Business and Society*: 254-259.
- (2004). An overview of field of family business studies: current status and direction for the future. *Family Business Review* 17 (1): 1-35.
- Shleifer, A. y R. Vishny (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance* 52 (2): 737-783.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly* 28 (3): 339-358.
- Sypher, B. *et al.* (1985). Culture and communication in organizational contexts. *Communication, culture and organizational process*. W. Gudikunts, ed., Beverly Hills: Sage.
- Tagiuri, R. y J. Davis. (1982). Bivalent attributes of the family firm. *Working Paper*, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts. [Reprinted in 1996 by *Family Business Review* IX (2): 199-208].
- Tiessen, P. y J. Waterhouse (1983). Toward a descriptive theory of management accounting. *Accounting, Organizations and Society* 8 (2-3): 251-267.
- Treviño, R. y N. Bontis. (2007). The role of intellectual capital in mexican family-based business: understanding their soul, brain and heart. *Journal of Information & Knowledge Management* 6 (3): 189-200.
- Treviño-Rodríguez, R. (2007). Family ties: an antecedent of next generation member's knowledge acquisition, behavior and self esteem. IESE Business School.
- y J. Tàpies. (2006). Effective knowledge transfer in family firms. *Family Business Research Handbook*. P. Poutziouris, ed., UK: Elgar Publishing.
- Varela, R. (2003). *La cultura*. México: Universidad Autónoma Metropolitana, documento inédito.

Ward, J. y C. Aronoff (1994). How families affect strategies. *The Small Business Forum* 12: 85-90.

Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5 (2): 171-180.

