

**LA CULTURA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES MEXICANAS Y SU INFLUENCIA EN LA
MEJORA DE LA GESTIÓN Y EL RENDIMIENTO: UN ESTUDIO MÚLTIPLE DE CASOS
DEL SECTOR TURÍSTICO**

José Luis Esparza Aguilar

Profesor Investigador
Departamento de Ciencias Económico y Administrativas
Universidad de Quintana Roo
Boulevard Bahía s/n, Col. del Bosque
77019, Chetumal Q.R, México
Tfno: (52) 019838350300, ext. 375
Fax: (52) 019838350300

Antonio Duréndez Gómez-Guillamón

Profesor Titular
Departamento de Economía Financiera y Contabilidad
Universidad Politécnica de Cartagena
Antiguo Cuartel de Instrucción de Marinería (C/Real No. 3)
30201 Cartagena, España
Tfno: 968325610
Fax: 968325782

Área temática: d) Contabilidad y control de gestión.

Palabras clave: Cultura empresarial, empresa familiar, estudio de caso, gestión, rendimiento, sector turístico.

LA CULTURA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES MEXICANAS Y SU INFLUENCIA EN LA MEJORA DE LA GESTIÓN Y EL RENDIMIENTO: UN ESTUDIO MÚLTIPLE DE CASOS DEL SECTOR TURÍSTICO

Resumen

El objetivo del presente trabajo es determinar la cultura empresarial y analizar su influencia en la mejora de la gestión y el rendimiento de las empresas familiares turísticas mexicanas, a través de la propuesta metodológica de Cameron y Quinn (1999). Se ha utilizado como método un estudio múltiple de casos de tipo exploratorio con cuatro empresas relacionadas con la hostelería del estado de Quintana Roo, México. Los resultados muestran que el tipo de cultura establecida por las empresas familiares caracterizada por los comportamientos y personalidad de los empresarios-propietarios, es un recurso intangible que influye de manera importante en la gestión.

1. Introducción

Estudios previos en México muestran que la gestión, concebida como un conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una empresa, en donde ésta se ve influenciada por los objetivos que la familia tiene en la empresa, origina un efecto importante en su comportamiento y por lo tanto, en su competitividad. Diversos autores mencionan que este comportamiento se encuentra relacionado con variables como la cultura de la empresa familiar (Adler y Pérez, 1993; Athanassiou *et al.*, 2002; Belausteguigoitia, 2006), en donde los miembros de la familia ejercen una fuerte influencia sobre este comportamiento (Astrachan, 1988). Estas empresas familiares, según datos del Observatorio PyME, representan el 65% del total de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas (CIPI, 2003).

El presente trabajo de investigación analiza la cultura de la empresa familiar y cómo ésta afecta a su gestión desde el ámbito académico y de investigación, en virtud que representa un factor clave para el éxito de la empresa (Davis y Tagiuri, 1982; Peters y Waterman, 1984; Gordon, 1985; Wilkins y Dyer, 1988, Belausteguigoitia, 2006). Las investigaciones realizadas en el ámbito de la cultura en la empresa familiar, muestran que existe una excesiva dependencia al vínculo familiar y que éste ejerce 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 *et al.*, 2001). El presente estudio se ha desarrollado en el marco de la Teoría Económica Institucional (North, 1990) y en la Teoría de los Recursos y Capacidades de la Empresa (Barney, 1991; Hall, 1992).

En México es muy escasa la evidencia empírica acerca de estudios cualitativos que investiguen la cultura de las empresas familiares y su influencia en la mejora de la gestión y el rendimiento. Por tal motivo, se han planteado las siguientes preguntas de investigación: ¿influye la cultura dentro de la mejora de la gestión y el rendimiento de las empresas familiares turísticas mexicanas? y ¿qué factores influyen dentro de su gestión?

El fin general de este estudio es determinar la cultura empresarial y analizar su influencia en la mejora de la gestión y el rendimiento de las empresas familiares turísticas del estado de Quintana Roo, México, a través de un estudio múltiple de casos con cuatro empresas dedicadas a la hostelería. El cumplimiento de este propósito implica el desarrollo de los siguientes objetivos:

- Analizar la cultura empresarial y su influencia en la mejora de la gestión a través de la planificación estratégica, la profesionalización de los recursos humanos y la implementación de los sistemas de control de gestión en la empresa familiar.
- Analizar la cultura empresarial y su influencia en el rendimiento de la empresa familiar.

El resto del estudio se ha organizado de la siguiente manera: en primer lugar, se presenta la literatura respecto a la revisión teórica y a los estudios empíricos previos. En segundo lugar, se describe la metodología de investigación utilizada. En tercer lugar, se proporciona el desarrollo de los casos que incluye los resultados obtenidos en cada una de las empresas analizadas, relacionando los conceptos abordados previamente en la revisión teórica con los resultados empíricos de la investigación y, finalmente, se presentan las principales conclusiones incluyendo limitaciones, implicaciones y futuras líneas de investigación.

2. Marco teórico: revisión de estudios empíricos previos y proposiciones

2.1. La cultura empresarial

La Teoría Económica Institucional es un marco adecuado para estudiar la cultura empresarial. El enfoque institucional de North (1990), muestra que los objetivos y acciones de individuos y grupos están fuertemente influenciados por diversas instituciones del entorno. Distingue entre instituciones *formales*, a aquellas que se refieren al marco legal que regula la relación social en una determinada sociedad, tales como las constituciones escritas, normas, reglas, leyes y los procedimientos gubernamentales; y las instituciones *informales*, a aquellas que representan la cultura de una sociedad, es decir las normas sociales no escritas que rigen el comportamiento de una comunidad, y por ende, también de las empresas, entre las que se pueden mencionar, los valores, las actitudes, las ideas, las tradiciones, las percepciones, las costumbres, etc.; así como toda cultura que forma parte de la sociedad y que se ha transmitido de una generación a otra.

Las interrelaciones entre las instituciones formales e informales tienen influencia en la forma de cómo se desarrollan y se organizan las empresas. Las instituciones formales son iguales para cualquier tipo de empresa y son más fáciles de cambiar como resultado de la política y las decisiones legales. Sin embargo, las informales son más difíciles de influir, al menos en el corto plazo, convirtiéndose en resistentes a los cambios (North, 1990), y dependen de muchos factores que pueden presentar particularidad en las empresas familiares, y que repercuten en su cultura empresarial (Colli, 2003).

La Teoría de los Recursos y Capacidades de la Empresa también 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; Cuervo, 1993). Este éxito empresarial basado en los activos intangibles como la reputación, imagen, las habilidades y capacidades de los empleados y la cultura, son variables que determinan la ventaja competitiva de la empresa (Hall, 1992) y contribuyen de manera muy importante en la obtención de mejores resultados (Prahalad y Hamel, 1990).

La cultura empresarial se centra en la conjunción de valores, creencias, actitudes y conductas más o menos compartidas que, profundamente enraizadas e interiorizadas, determinan las maneras, actuaciones y formas de hacer las cosas en el sector empresarial (Garmendia, 1990). Asimismo, Leal (1991) la define como el conjunto de creencias, expectativas y principios fundamentales o básicos, compartidos por los miembros de una empresa. Estas creencias y expectativas producen normas que configuran poderosamente la conducta de los individuos y grupos de la empresa, y de esta forma la diferencia de otras organizaciones.

Otros autores, como Deal y Kennedy (1982) conceptualizan la cultura empresarial como el conjunto de creencias, símbolos, lemas, héroes y ritos en la empresa. Allaire y Firsirotu (1984) la definen como un sistema que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema interrelacionado de significados simbólicos identificados como los mitos, las ideologías y los valores. Para Ouchi (1982) la cultura empresarial la constituyen la tradición, las condiciones y los valores que dan lugar a un patrón de actividades, opiniones y acciones. Mientras que para Deshpande y Webster (1989) la cultura es definida como un patrón de valores y creencias que ayudan a las personas a entender el funcionamiento de la empresa y por lo tanto, les provee las normas de conducta dentro de la empresa.

Por otra parte, Schein (1988) define la cultura empresarial como la base de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir

aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. Para este autor, las presunciones básicas y las creencias, las comparten los miembros de la empresa, los cuales trabajan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene en sí misma y de su entorno.

En virtud de las diversas definiciones existentes sobre cultura empresarial, varios trabajos se han enfocado en estudiar las relaciones entre esta cultura y algunas variables como la rentabilidad (Denison, 1984; Gordon, 1985), la gestión estratégica (Schwartz y Davis, 1981; Johnson y Scholes, 1997), el tamaño y el sector de actividad de la empresa (Gordon, 1991; Chatman y Jehn, 1994); así como la cultura y la implementación de los sistemas de control de gestión, como el realizado por Ash y Burn (2003), en el cual reportan que las empresas tienen diversos problemas para implementar estos sistemas, debido a que ignoran la cultura de la empresa por la premura en su implementación.

En este mismo sentido, Henri (2006) en un estudio realizado sobre cultura empresarial y el rendimiento de los sistemas de control de gestión, provee un mejor entendimiento entre las relaciones de la cultura empresarial y las medidas de rendimiento de estos sistemas desarrolladas por la dirección. Menciona que lamentablemente son escasos los estudios sobre cómo la cultura empresarial afecta la implementación de los sistemas y cómo la empresa puede promover una cultura que conduzca a una eficiente implementación.

2.2. La cultura en las empresas familiares

Uno de los grandes problemas que se ha encontrado para analizar la cultura de la empresa familiar, es la propia definición o falta de consenso en el concepto que se tiene de este tipo de empresa¹. Esto lo corroboran diversos estudios empíricos previos que establecen algunas definiciones genéricas sobre el concepto de empresa familiar alrededor del mundo (Villalonga y Amit, 2006; Belausteguigoitia, 2006; Miller *et al.*, 2007), en donde la propiedad y el control de la empresa recaen en poder del grupo familiar y en donde la mayoría de los puestos de dirección o gerenciales son ocupados por los miembros de ese grupo familiar y existe continuidad del negocio (Sharma *et al.*, 1997; Westhead y Cowling, 1997 y 1998; Cromie *et al.*, 2001; Chua *et al.*, 2003; Chua *et al.*, 2004). Sin embargo, actualmente existe una definición en Europa aprobada en el año 2007 por la *Family Business Network*, pero sin duda, continuará existiendo el debate entre los investigadores de todo el mundo para consensuar una definición oficialmente aceptada.

El término cultura empresarial en la empresa familiar se puede considerar como la ideología básica seguida por la familia propietaria, que se caracteriza por los valores, las normas, las tradiciones o formas de actuar en la vida (Sabater-Sánchez *et al.*, 2003). Recientemente, 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 la cultura de la empresa familiar.

La cultura de la empresa familiar juega un factor crucial en la determinación del éxito del negocio, y puede manifestarse, en aspectos intangibles, como la forma de vestir, el lenguaje y los rituales; en el conjunto de ideas y acciones que un individuo utiliza para

¹ A raíz de que en el ámbito académico no existía un consenso generalizado sobre la definición de empresa familiar, actualmente existe una en Europa, aprobada en 2007 por las dos principales instituciones internacionales representantes de este gremio, la Agrupación Europea de Empresas Familiares (GEEF) y la *Family Business Network* (FBN), <http://www.geef.org/definition.php>.

enfrentar una situación problemática; en los valores, como la honestidad, el servicio al cliente, entre otros. Estos valores pueden ser formales o informales, y probablemente se encuentren en la filosofía de la empresa. Aunque, es necesario distinguir entre los valores ideales y los valores reales de un grupo cuando se emprende el análisis de la cultura de una empresa. Y 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 cultura predominante en la empresa familiar es el producto de las creencias, valores, expresiones, acuerdos arraigados, su 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 esa cultura 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 *et al.*, 2004; Zahra *et al.*, 2004; David y Richardson, 2009; Vallejo, 2008). Sharma *et al.* (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. Otros autores también analizan la cultura de la familia, a través de sus rasgos étnicos, su composición, nuevas formas de agrupación, su distribución del poder y su proceso de socialización (Rothstein, 1992; Gracia y Musitu, 2000; García y López, 2001; García *et al.*, 2001).

Dentro de los estudios que analizan una combinación de cultura, se puede nombrar a Dyer (1986), el cual analiza en un estudio sobre empresas familiares relacionado con los tres niveles de cultura empresarial propuesta por Schein (1988) (presunciones básicas, valores y artefactos), culminando con una propuesta de cambio cultural, a través de una combinación general de modelos de cultura empresarial (paternalista, liberal, participativa y profesional) con modelos de cultura familiar (patriarcal, colaborativa y conflictiva) y cultura directiva (burocrática, autoritaria, consultiva y supervisora).

Diversos estudios han pasado las fronteras geográficas y se han extendido hacia algunos países europeos como España, en donde Sabater-Sánchez *et al.* (2003), con una muestra de 406 empresas de la Región de Murcia, 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. Utilizaron el instrumento de valoración de la cultura organizacional aportado por Cameron y Quinn (1999), en el que se distinguen cuatro dimensiones: clan, adhocrática, jerárquica y mercado. Los resultados muestran que no existe un tipo de cultura asociada a las empresas familiares que las diferencie de las no familiares. Esto indica que el intentar explicar la cultura simplemente a partir del tipo de empresa, no es un elemento suficiente el que la empresa sea familiar para discriminar el tipo de cultura de la empresa.

La cultura de las empresas familiares también ha sido analizada 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 continuidad del negocio, la planificación estratégica, la implementación de los sistemas de control de

gestión, la profesionalización de los recursos humanos, el rendimiento, la sucesión generacional, la internacionalización y la competitividad de la empresa (Gallo, 1995; Sharma *et al.*, 1997; Amat, 1998; Soreson, 2000; García *et al.*, 2001; Duréndez *et al.*, 2007; Guízar, 2008; Hall y Nordqvist, 2008).

2.3. 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, como la planificación estratégica, también ésta ha sido estudiada por diversos autores. 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 empresa, y que ambas partes se comprometan en ese proceso permanente y continuo de planificación para que la empresa permanezca a lo largo del tiempo. Según Jaffe (2005), 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 relacionados positivamente con un nivel alto de continuidad de la planificación. Sin embargo, los resultados mostraron que no existe relación significativa entre el tamaño de la empresa, la edad del propietario, con el nivel de continuidad en la planificación. Mientras tanto, Gallo (1998), en un estudio sobre comportamientos y valores éticos realizado a una muestra de 253 empresas familiares en España, 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, con evitar que la planificación estratégica sea un reto superior a las capacidades y deseos del propietario que la dirige, y con 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. Estos se utilizan 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). Las relaciones entre la cultura y los sistemas de control de gestión, son dos formas que una vez creadas tienen un impacto sobre la forma en que los valores de la empresa son constantemente cambiados, esto significa que la cultura es algo que se maneja durante su paso por la empresa (Herath *et al.*, 2006).

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 evidencia 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 en las empresas exitosas los fundadores están dedicando especial atención a la implementación de los sistemas de control de gestión como herramientas que contribuyen al crecimiento de la empresa. Asimismo, también le están dedicando atención 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 empresas familiares tienen altos valores jerárquicos y bajos valores adhocráticos en comparación con las no familiares. En cuanto a los sistemas de control de gestión, confirman que estos son utilizados en menor medida por las empresas familiares.

La cultura de las empresas familiares y la profesionalización de los recursos humanos también 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.

Wen-Chia (2007), mediante un estudio empírico realizado con una muestra de 275 líderes de empresas familiares relacionadas con la construcción en Taiwán; identificaron, describieron y compararon las percepciones del rol del líder, actividades y comportamientos de gestión, y cultura empresarial entre varias generaciones de empresas familiares. Se aplicó el cuestionario *Competing Values Framework*. Los resultados indican que la primera generación percibe una cultura jerárquica y de mercado, mientras que la segunda y tercera generación perciben una cultura adhocrática y clan.

En Reino Unido, Gatrell *et al.* (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 y normas. Los empleados mostraron una tendencia hacia la cultura de mercado con menos formalidad y más dinamismo.

2.4. 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 tienen éxito 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, sin embargo, 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, y 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 pequeños negocios familiares de artesanía de Oaxaca, México, utilizando el cuestionario *Organizational Culture Assessment Instrument* a 55 dueños de negocios. Los resultados muestran que la cultura clan se relaciona con la satisfacción del rendimiento y con la lealtad del cliente. La cultura adhocrática se correlaciona con el beneficio 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. Por otra parte, Zahra *et al.* (2004) en un estudio comparativo entre empresas familiares y no familiares, encuentran una relación positiva en cuatro dimensiones de cultura empresarial y el emprendimiento.

Siguiendo con lo indicado por Shein (1988), la cultura es el resultado del aprendizaje del grupo ante la resolución de situaciones conflictivas ante las que ha tenido éxito; por lo tanto, el aprendizaje organizacional no puede dejarse fuera de este concepto. En este sentido, en Australia, Dharmadasa (2009) con una muestra de 222 pequeñas y medianas empresas familiares y no familiares, realizó un estudio de tipo longitudinal para explorar el vínculo estratégico entre el aprendizaje organizacional, la innovación y el rendimiento de las empresas familiares. Las variables utilizadas fueron: compromiso de aprendizaje (capacitación de empleados, desarrollo de gestión y comparación de rendimiento), visión compartida (planificación formal), trabajo colaborativo (redes externas), innovación (intensidad innovadora de proceso y producto) y rendimiento (crecimiento en ventas y rentabilidad económica). Los resultados muestran que el desarrollo de gestión, la planificación formal y la innovación se relacionan positivamente con el rendimiento de las empresas. En cuanto a los efectos de la capacitación de empleados y desarrollo de gestión sobre el rendimiento, fue más fuerte en las no familiares.

Con base en los argumentos anteriormente expuestos y con los objetivos de la investigación, el presente trabajo se limita en estudiar la cultura de la empresa familiar y su influencia en la mejora de la gestión y el rendimiento. Por consiguiente, y en virtud de que los estudios cualitativos no consideran hipótesis porque no siempre comprueban relaciones o encuentran causas que expliquen un fenómeno o acontecimiento (Stake, 2005), la presente investigación parte de la siguiente proposición general:

P_p: La cultura empresarial es un recurso intangible que influye de manera importante en la mejora de la gestión y el rendimiento de la empresa familiar.

El nivel de generalidad de esta proposición no permite establecer algunos indicadores que midan su comportamiento. Por tal motivo, se establecen las siguientes proposiciones específicas, que son las que se contrastarán con la realidad de la investigación para demostrar la validez de las Teorías Económica Institucional y de los Recursos y Capacidades de la Empresa, en la explicación de la cultura de la empresa familiar:

P₁: La cultura empresarial influye en la mejora de la gestión a través de la planificación estratégica, la profesionalización de los recursos humanos, y la implementación de los sistemas de control de gestión en la empresa familiar.

P₂: La cultura empresarial influye en el rendimiento de la empresa familiar.

3. Metodología de la investigación

El objetivo de esta investigación cualitativa está dirigida hacia el estudio de un fenómeno en el propio entorno de la empresa. En virtud de que en este trabajo no se controlarán los eventos estudiados, y el énfasis del estudio se focalizará sobre todo en hechos actuales y no necesariamente históricos, se ha seleccionado el estudio de caso como la estrategia más idónea para abordar esta investigación (Yin, 2003).

Diversos estudios internacionales sobre cultura de las empresas familiares, han utilizado la investigación cualitativa a través de la metodología del estudio de caso (Gatrell *et al.*, 2001; Fernández y Bringmann, 2007; Hall y Nordqvist, 2008), debido a que estos estudios requieren una mayor profundidad en el tema investigado, además que les ha permitido trabajar con datos que no requieren tratamiento de tipo estadístico. Asimismo, diversos estudios sobre empresas familiares también han utilizado el estudio de caso como la metodología de investigación (Handler, 1989; Sharma y Irving, 2005; Cater y Andreas, 2008; Graves y Thomas, 2008; Mazzola *et al.*, 2008).

3.1. Diseño del estudio múltiple de casos

La investigación basada en estudios múltiples de casos, permite medir empíricamente una teoría o construir una nueva explicación teórica sobre un determinado fenómeno investigado (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003). Esta investigación se basa en el estudio de caso, debido a que permite estudiar un fenómeno como un proceso dinámico y dentro de la realidad de su contexto. Este estudio, según la tipología de Yin (2003) es de tipo exploratorio (¿por qué?) cuya finalidad es aportar resultados que puedan ser utilizados para la formulación de hipótesis e investigaciones posteriores; y descriptivo porque intenta explicar (¿cómo?) la cultura de la empresa familiar y su influencia en la gestión.

3.2. Selección de los casos

Para la selección de los casos, se realizó inicialmente un primer contacto con los Colegios de Contables de Estado de Quintana Roo, debido que algunos miembros de estas agrupaciones combinan su desempeño profesional con la docencia, por lo tanto, se puede acceder a ellos por medio de los presidentes de dichos colegios profesionales y de la propia universidad. Para llevar a cabo lo anterior, se envió una carta a los presidentes de esos colegios en donde se les solicitó su apoyo como expertos para que a través de una breve encuesta, identificaran aquellas empresas con características de tipo familiar, a fin de poder contactarlas e invitarlas formalmente para participar en la investigación propuesta. El segundo paso fue realizar contactos con algunas empresas previamente identificadas en los tres estudios anteriores. Además, se buscaba que estas empresas cumplieran con algunas características específicas como que realizaran la misma actividad turística, que tuvieran un tamaño similar, que tuvieran un tipo de cultura establecida de acuerdo a la propuesta de Cameron y Quinn (1999), que no pertenecieran a ningún grupo extranjero, que el capital fuera en su mayoría aportado por los propietarios y que algunos de los miembros de la familia participaran en la gestión de la empresa.

Con base en lo anterior y utilizando las empresas turísticas como unidad de análisis, esta investigación se ha llevado a cabo con una muestra no probabilística de cuatro casos: empresas de tamaño pequeño y mediano cuya actividad es la hostelería, de tipo familiar; antigüedad mayor a cinco años; que tengan entre 11 y 100 empleados cada una, y una cultura adhocrática, clan, jerárquica y mercado. Se considera que los casos presentan problemas comunes por trabajar con el mismo tipo de servicio, proveen al mismo sector y mercado, son similares en cuanto a tamaño, operan bajo el mismo conjunto de condiciones,

están en la misma zona geográfica; se espera que tengan un alto grado de homogeneidad y un rendimiento similar. Estas empresas se han seleccionado mediante un muestreo teórico escogiéndose aquellos casos que ofrecieron mayor aprendizaje para el tema tratado (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003).

Después de finalizar el proceso de invitación a las empresas para participar en el estudio y de la exclusión de algunas de ellas que no poseían las características establecidas, se obtuvieron finalmente los cuatro casos que se presentan en este estudio. Los casos han sido nombrados como Empresa A, B, C y D, con la finalidad de preservar el anonimato y la estricta confidencialidad de la información proporcionada. Los casos seleccionados y sus características se muestran en el cuadro 1. En esta fase, después del contacto inicial, se envió una carta al empresario firmada por el Rector de la Universidad de Quintana Roo, con la finalidad de solicitarle formalmente su consentimiento para iniciar el estudio dentro de su empresa.

Cuadro 1. Criterios cualitativos para la selección de los casos

Criterios	Descripción
Sector	Turístico
Actividad ²	Empresas dedicadas a la hostelería
Tamaño ³	Empresas entre 11 y 100 trabajadores (Pequeñas y Medianas Empresas)
Cultura empresarial ⁴	Empresas con una cultura establecida tipo Clan, Adhocrática, Jerárquica y Mercado
Región	Empresas del estado de Quintana Roo, México
Tipología	Empresa de propiedad familiar
Edad de la empresa	Igual o mayor a cinco años funcionando en el mercado turístico
Dirección/Gestión	El director/gerente sea el propietario con una antigüedad igual o mayor a cinco años ⁵
Personas a entrevistar	Directores/gerentes/propietarios y ejecutivos

Fuente: Elaboración propia.

Una vez que las empresas aceptaron participar en el estudio, se llevaron a cabo las visitas respectivas y se realizaron las entrevistas previamente programadas en el lugar de trabajo y con cada uno de los perfiles que se determinaron para la obtención de la evidencia. Las entrevistas se llevaron a cabo con una guía de aspectos a los que en cada pregunta interesaba que el entrevistado condujera su respuesta, lo que permitiría posteriormente una mayor facilidad para comparar los datos y lo más importante, que el investigador y el entrevistado no desviarán su atención. La entrevista permitió ajustar durante su aplicación, las preguntas en función de las respuestas que se estaban obteniendo, y también de acuerdo con las reacciones que se iban observando. El tiempo total utilizado para la identificación de empresas, entrevistas, recolección de datos, el análisis individual, el registro y clasificación de los datos, el análisis general, las principales conclusiones y la elaboración del reporte final fue de aproximadamente seis meses.

3.3. Protocolo del estudio de caso

Para asegurar la objetividad del estudio en cuanto a su fiabilidad y validez, se ha diseñado un protocolo para el estudio de estos casos, el cual se ajusta al modelo propuesto por Yin (2003). El protocolo del estudio de caso incluye los procedimientos y reglas generales a seguir en el uso de los diversos instrumentos contenidos en él. Este protocolo ha

² La actividad es clasificada de acuerdo con los Censos Económicos del INEGI (2004).

³ El tamaño es clasificado conforme a lo establecido en la Ley para el Desarrollo y Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, artículo 3º. Fracción III (DOF, 2002). Sin embargo, existe un nuevo criterio de clasificación publicado el 30 de junio de 2009.

⁴ Cultura establecida conforme al modelo propuesto por Cameron y Quinn (1999).

⁵ Se ha considerado que aquellas empresas en las que el propietario/director/gerente lleva más de cinco años dirigiéndola, presentan una mayor solidez en los valores, actitudes, creencias, normas e historia.

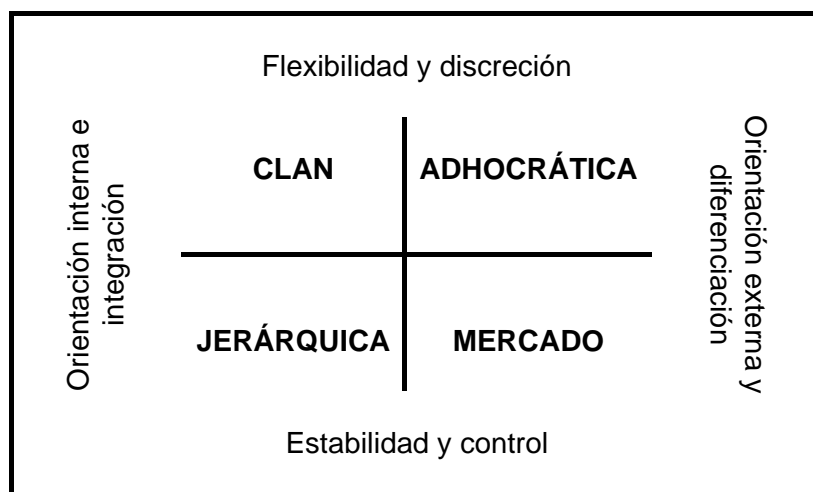
constituido la guía de los procedimientos que se realizaron durante la fase de obtención de las evidencias.

3.4. Procedimientos e instrumentos para la medición de datos cuantitativos

Se utilizó un enfoque cualitativo y la técnica de la entrevista y la encuesta. Dentro de los instrumentos de medición para llevar a cabo la indagación de la cultura en la empresa, se encuentra el "Instrumento para la Valoración de la Cultura Organizacional (*Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI*)", creado por Cameron y Quinn (1999), el cual está basado en el modelo *Competing Values Framework (CVF)* propuesto inicialmente por Quinn (1988). Este instrumento se justifica porque incluye dimensiones de cultura relevantes, se utilizan datos cuantitativos y cualitativos, puede ser aplicado por personas internas a la empresa sin la necesaria intervención de consultores o expertos externos en cultura organizacional y lo más importante, es que esta metodología ha sido y está siendo aplicada por varias empresas y también está siendo y ha sido utilizada por diversos investigadores sobre empresas familiares alrededor del mundo (Gatrell *et al.*, 2001; Sabater-Sánchez, 2003; Duréndez *et al.*, 2007; Wen-Chia, 2007; Yescas, 2008).

El *OCAI* es una técnica cuyo propósito general es diagnosticar la cultura de cualquier empresa, identificando cuatro grandes clases o tipos de cultura dominantes: a) Clan, b) Adhocrática, c) Jerárquica y c) Mercado. Estas se pueden apreciar en la Figura 1. El modelo *CVF* muestra además si la organización tiene características predominantes en cuanto al grado de flexibilidad ante los cambios del entorno de parte de sus miembros; o por el contrario, si la empresa está predominantemente orientada a la estabilidad y control frente a estos cambios.

Figura 1. Modelo *Competing Values Framework*



Fuente: Adaptado de Cameron y Quinn (1999).

Una de las variables de rendimiento utilizadas, se basa en el modelo de Quinn y Rohrbaugh (1983), los cuales establecen un modelo espacial de criterios de eficiencia organizacional desde una perspectiva multidimensional: modelo de procesos internos, modelo de sistema abierto, modelo racional y modelo de relaciones humanas. También se midió el rendimiento económico, definido como el cociente entre el beneficio neto de la empresa y el activo total neto; y el rendimiento financiero, como el cociente entre el beneficio neto y las ventas totales.

Para verificar la importancia que dan los directivos de las empresas a la planificación estratégica como parte de la mejora de la gestión, se empleó una escala Likert con cinco puntos: de 1 (poco importante) a 5 (muy importante). Asimismo, se obtuvo información

acerca de la realización de planes por escrito y su horizonte temporal. Se verificó la importancia que los directivos le dan a la formación y capacitación de los recursos humanos, a través de la aplicación de una escala Likert con cinco puntos: de 1 (poco importante) a 5 (muy importante). También se obtuvo información sobre los gastos realizados para la formación de los recursos humanos durante los años de 2005 a 2009.

Para obtener el grado de implementación del SCG, se ha preguntado al directivo de la empresa mediante una escala tipo Likert de 1 (nada implementado) a 5 (muy implementado) el grado de implementación del SCG.

3.5. Análisis de la información

El análisis de la evidencia es el aspecto más importante de la investigación cualitativa, pero al mismo tiempo es la parte más difícil y menos codificada del desarrollo de un estudio de caso (Fong, 2002). Aunque la triangulación de la evidencia durante la fase de recogida de datos ya constituye, en sí misma, un proceso analítico del estudio de caso (Eisenhardt, 1989), éste tiene lugar, mayormente, una vez que se ha completado la obtención de toda la información. El objetivo de esta fase es el de examinar, categorizar, tabular y combinar dicha información, confrontándola de manera directa con las proposiciones de la investigación.

La interpretación de la información está basada en la descripción y el análisis de toda la evidencia obtenida. Por lo tanto, en el siguiente apartado se desarrollan los cuatro casos, junto con la valoración de diferentes variables de gestión utilizadas, a partir de la revisión de la literatura y de la información obtenida de cada uno de los casos estudiados.

4. Desarrollo de los casos

En este apartado se desarrolla el análisis de los cuatro casos investigados. La investigación se ha centrado en las interpretaciones, percepciones, motivaciones y expectativas que los entrevistados han transmitido en el transcurso de las entrevistas. Los nombres de las empresas, sus propietarios, y otros aspectos han sido renombrados para preservar el anonimato y la estricta confidencialidad de la información proporcionada. Cada caso se presenta así: 1) Características de la empresa; 2) La cultura empresarial y valores; 3) La mejora de la gestión, analizada desde el proceso de la planificación estratégica, la profesionalización de los recursos humanos, y la implementación de los sistemas de control de gestión; y 4) Rendimiento, buscando mostrar el rendimiento económico, financiero y la eficiencia organizacional.

4.1. Características de los casos

En este primer apartado se hace una descripción de las principales características de los cuatro casos analizados, de acuerdo a cada una de las culturas empresariales establecidas en ellas:

Cuadro 2. Características de los casos analizados

Características	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Cultura empresarial	Adhocrática	Clan	Jerárquica	Mercado
Actividad	Hostelería	Hostelería	Hostelería	Hostelería
Tamaño	Mediana	Pequeña	Mediana	Pequeña
Número de trabajadores	82	16	70	18
Edad de la empresa (años)	18	13	16	27
Tipo de propiedad	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar

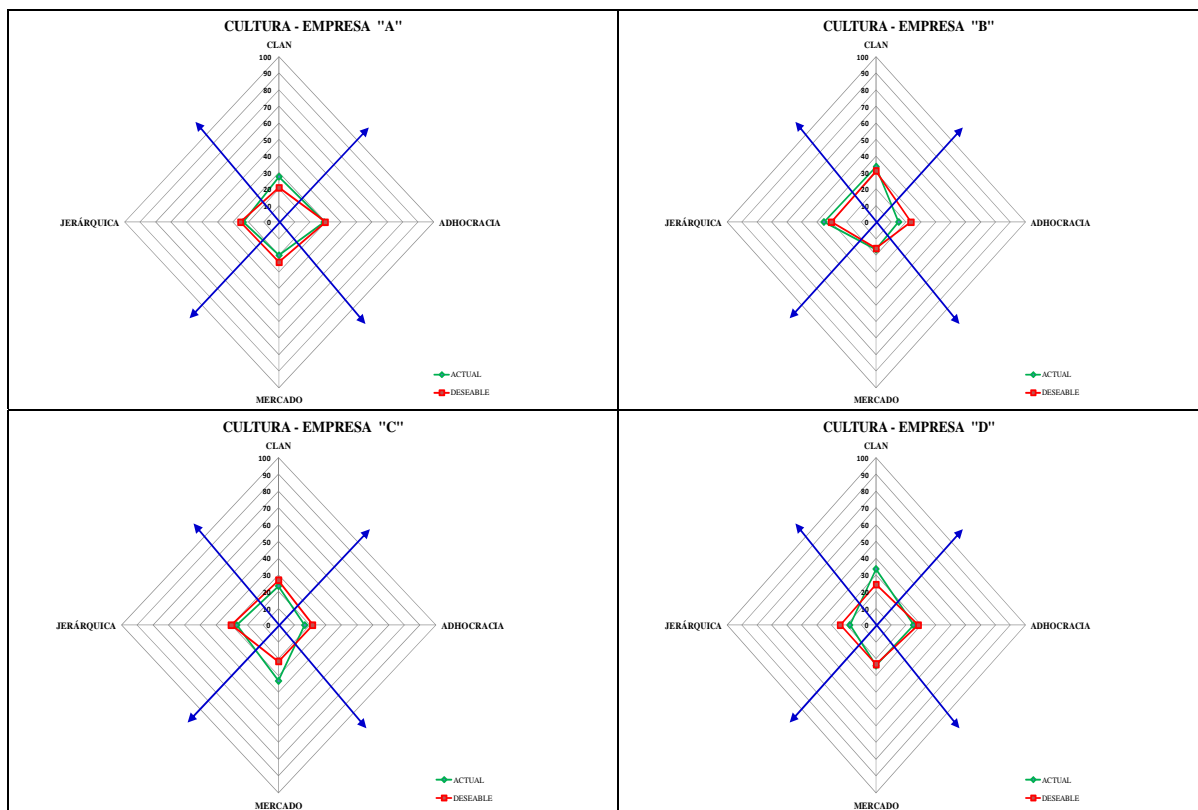
Tipo de personalidad jurídica	Sociedad	Persona física	Sociedad	Sociedad
Generación familiar	1ª	1ª	1ª	1ª
¿Pertenece a un grupo extranjero?	No	No	No	No
¿La gestión está profesionalizada?	Si	Si	Si	Si
¿El propietario o principal accionista es el director/gerente?	Si	Si	Si	Si
Edad del director/gerente	66	26	58	56

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Cultura empresarial

A continuación, y con base en el modelo propuesto por Cameron y Quinn (1999), se presenta la cultura empresarial establecida en cada una de los casos investigados (Figura 2). Asimismo, se muestran los valores más importantes que han contribuido fundamentalmente en la capacidad de cada una de las empresas para generar ventaja competitiva (Cuadro 3):

Figura 2. Tipo de cultura empresarial de los casos analizados



Fuente: Elaboración propia.

Con base en la figura 2, se puede mostrar que los hallazgos encontrados en la **empresa "A"** son coincidentes con los resultados obtenidos por Duréndez *et al.* (2007) y Yescas (2008), en donde muestran que las empresas familiares perciben una cultura Adhocrática, enfocadas a los aspectos externos de la organización, buscando un alto grado de flexibilidad e innovación. Mientras que la evidencia de la **empresa "B"** con una cultura Clan, es similar con los resultados obtenidos por Wen-Chia (2007) y Yescas (2008). Los resultados de la **empresa "C"** coinciden con los obtenidos por Wen-Chia (2007) y Gatrell *et al.* (2001), en donde obtienen una cultura de tipo Jerárquica tendiente a una mayor formalización de la gestión con apego a reglas y normas. Por último, y en consonancia con

la evidencia obtenida por Wen-Chia (2007) y Gatrell *et al.* (2001), se obtiene que la cultura de Mercado establecida por la **empresa "D"** se centra mayormente en la orientación externa del negocio.

Sin embargo, se puede observar en las figuras respectivas (Figura 2) que la cultura empresarial deseable por los propietarios de la **empresa "A"** y la **empresa "D"** se inclinan por una cultura de tipo *Clan*, mientras que la **empresa "B"** desea una cultura de tipo *Jerárquica*, y la **empresa "C"** desea tener una cultura de *Mercado*. Estos diferentes tipos de cultura establecida en las empresas familiares son coincidentes con la evidencia empírica obtenida por Sabater-Sánchez *et al.* (2003), en donde encuentra que no existe un tipo de cultura asociada a las empresas familiares que las diferencie de las demás.

4.4. Mejora de la gestión

Continuando con el análisis de los casos analizados, y 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, como la planificación estratégica, la implementación de los SCG y la profesionalización de los recursos humanos (Guízar, 2008; Fernández y Bringmann, 2007; Zahra *et al.*, 2004; Hall y Nordqvist, 2008), se muestra en el cuadro siguiente a cada uno de los casos analizados junto con su cultura establecida y las variables correspondientes con la mejora de la gestión:

Cuadro 4. Mejora de la gestión de los casos analizados

Características	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Cultura empresarial	Adhocrática	Clan	Jerárquica	Mercado
¿Importancia de la planificación estratégica?	Muy importante	Poco importante	Importante	Importante
¿Realiza algún plan?	Si	Si	Si	Si
Tipo de plan	Comercial	Servicios y R.H.	Servicios, comercial e inversión	Servicios, inversión y R.H.
Importancia de la formación y capacitación de R.H.	Muy importante	Importante	Importante	Importante
¿Tienen programas de formación y capacitación de R.H.?	No	No	No	No
% del gasto total en actividades de formación y capacitación de R.H. los últimos 5 años	0% al 2%	0% al 2%	0% al 2%	3% al 5%
Implementación de SCG	Muy implementado	Poco implementado	Muy implementado	Poco implementado
Principales sistemas implementados	Información contable, financiera, mercadeo, reservas e internet	Información financiera e internet	Información contable, financiera, mercadeo, reservas e internet	Información financiera e internet

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 4 se muestra de manera general que la empresa con una cultura Adhocrática le da mucha importancia a la planificación estratégica pero únicamente realiza el plan comercial. Sin embargo, la empresa Clan le da poca importancia. Mientras que la Jerárquica y Mercado, la catalogan de importante. Se pudo notar que no existe un proceso participativo y continuo de planificación global que les permita a las empresas familiares pensar en una adecuada sucesión generacional y permanecer a lo largo del tiempo (Guízar, 2008; Jaffe, 2005). También se han identificado ciertos comportamientos de los propietarios de cada una de las empresas para evitar el proceso de planificación, principalmente para continuar teniendo el control y el poder de la empresa (Gallo, 1998).

Respecto a la formación y capacitación de los recursos humanos, la evidencia es coincidente en los cuatro casos analizados. Este proceso de manera general es importante, sin embargo, se pudo identificar que no existen programas para la formación y capacitación del personal. Estos resultados son similares a los obtenidos por Birdthistle (2006), en donde encontró que los miembros del equipo de gestión no reciben programas de formación, y en caso de recibirla, ésta se realiza sobre bases informales. También estos resultados coinciden con los encontrados por Dharmadasa (2009), en donde encuentra que la capacitación a empleados es de menor impacto en las empresas familiares.

La implementación de los SCG en las empresas con una cultura Adhocrática y Jerárquica tienden a una mayor utilización de estos sistemas de gestión, principalmente por las características de su tamaño que hacen que la organización cuente con una mejor estructura organizativa. Los propietarios de estas empresas le están dando la atención necesaria a la implementación de los SCG como herramientas útiles para el adecuado crecimiento y evolución de sus empresas (Fernández y Bringmann, 2007). Sin embargo, las empresas con una cultura Clan y Mercado, tienen muy poco implementados los SCG, esto es originado principalmente por su pequeño tamaño lo que origina poca estructura organizativa para llevar a cabo sus actividades de gestión. Estos resultados, en consonancia con los obtenidos por Morris *et al.* (1997) y Duréndez *et al.* (2007), en donde encuentran evidencia de que las pequeñas empresas familiares utilizan en menor medida los SCG para la adecuada toma de decisiones.

4.5. Rendimiento

Finalmente, se muestra en el cuadro 5 el análisis de la evidencia obtenida relacionada con el rendimiento económico, financiero y organizacional de los cuatro casos analizados:

Cuadro 5. Rendimiento económico, financiero y organizacional de los casos analizados

Características	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Cultura empresarial	Adhocrática	Clan	Jerárquica	Mercado
Incremento en ventas ^a	3,64%	1,05%	1,87%	-3,51%
Rendimiento económico ^b	7,00%	4,50%	6,45%	8,79%
Rendimiento financiero ^b	17,00%	15,45%	18,94%	23,63%
Rendimiento organizacional ^c	Muy favorable	Favorable	Favorable	Poco favorable

a Tasa media de crecimiento los últimos 5 años.
b Tasa promedio de rendimiento los últimos 5 años.
c Modelo de rendimiento de Quinn y Rohrbaugh (1983).

Fuente: Elaboración propia.

Con base en la información mostrada en el cuadro 5 se puede observar que las empresas con una cultura Adhocrática, Clan, Jerárquica y Mercado presentan altos rendimientos económicos y financieros. La literatura previa menciona que cuanto mayor es la cultura empresarial, las empresas obtienen un mayor rendimiento (Denison *et al.*, 2004; Yescas, 2008). Adicionalmente, se pudo identificar que los casos analizados independientemente de su cultura establecida, dirigen algunas de sus estrategias para obtener los mejores rendimientos (Fernández y Bringmann, 2007), y puedan permanecer competitivamente a lo largo del tiempo para las futuras generaciones.

En cuanto al rendimiento organizacional (Quinn y Rohrbaugh, 1983), se observa que la empresa con una cultura Adhocrática fue la que mejor se desempeñó en los últimos cinco años. Las empresas Clan y Jerárquica tuvieron un desempeño favorable y la última empresa

cuya cultura es Mercado, se calificó como muy desfavorable pero con la intención de revertir esta situación en el corto plazo.

5. Conclusiones

La presente investigación se basó en un estudio múltiple de casos, el cual, se considera como la metodología de mayor aplicación para la consecución de los objetivos planteados en la investigación combinándolo con aspectos de estudio exploratorio y descriptivo (Yin, 2003). La selección de los cuatro casos estudiados se realizó mediante muestreo teórico y no estadístico, escogiéndose aquellos que representaron la mayor oportunidad de aprendizaje del fenómeno estudiado.

Los resultados muestran que el tipo de cultura establecida por las empresas familiares hoteleras quintanarroenses para competir en el mercado turístico es un recurso intangible que influye de manera importante en la mejora de la gestión y en el rendimiento. Esta cultura se caracteriza principalmente por los valores, la actitud, los comportamientos, la iniciativa, la personalidad de los propietarios/directores/gerentes, así como la independencia o autonomía en el control y la toma de decisiones dentro de su empresa, la informalidad, y la rapidez para tomar acuerdos entre ellos. Durante el proceso de las entrevistas se pudo identificar la gran influencia que la cultura transmitida por estos propietarios ha contribuido para el desarrollo y crecimiento de las empresas estudiadas.

En resumen, se puede concluir que el adecuado funcionamiento de la empresa familiar depende no solo de los propietarios que se desempeñan dentro de ella, sino, también de la armonía que haya entre todos sus miembros y sus trabajadores. La permanencia de la empresa familiar depende de los valores, creencias, de las pautas de interacción, y del comportamiento individual de cada uno de sus integrantes (Gallo y Amat, 2003). Estas características de cultura son aspectos que determinan y/o entorpecen el proceso de la planificación estratégica, la formación y capacitación de los trabajadores, la adecuada implementación de los SCG, así como el rendimiento de las empresas familiares.

Dentro de las limitaciones que tiene esta investigación, se pueden mencionar tres relacionadas con la investigación en estudios de caso, en las que se encuentran, la dificultad de establecer fronteras alrededor de la cuestión que es objeto de estudio, la naturaleza de la realidad social que se está investigando, y la ética de las relaciones del investigador con los sujetos implicados en los casos analizados (Ryan *et al.*, 2004). Asimismo, la utilización de un específico modelo de cultura. Lo anterior, motiva la necesidad de realizar futuros trabajos de investigación en temas específicos como la de ampliar los estudios de nuevos casos en el mismo sector turístico, realizar estudios con diversos sectores de la economía, estudios comparativos tanto locales como internacionales de estas empresas, caracterizar otros modelos de cultura empresarial, con el objetivo de captar los distintos factores que influyen en las variables analizadas y captar la influencia de diversas características del entorno sobre la gestión de las empresas familiares. Por otro lado, también se debe establecer la posibilidad de realizar estudios de corte cuantitativo haciendo uso de una muestra representativa de empresas familiares, con el objetivo de contrastar las proposiciones planteadas desde otras perspectivas de investigación complementarias.

Finalmente, la información que proporciona este estudio será de mucha utilidad al enriquecimiento de la literatura en estos temas dentro del contexto mexicano; a las empresas mismas, para que conozcan el tipo de cultura empresarial que tienen establecida y la forma en que ésta influye en su gestión, situación que les ayuda a permanecer sosteniblemente en el mercado y ser más competitivas, y sobre todo, para que continúen colaborando en estudios como la investigación en acción (*action research*); a las instituciones gubernamentales para que conozcan los aspectos culturales de las empresas

familiares como fuentes generadoras de recursos y empleos; y por ende, a las Instituciones de Educación Superior (IES) para que sus profesores investigadores continúen estudiando y debatiendo sobre temas relacionados con la cultura de este tipo de empresas y también, refuercen la metodología de investigación en estudios de caso, con la finalidad de que el investigador no sólo reciba información y aprenda sobre nuevas ideas, instrumentos y técnicas sino también acerca de las condiciones para su implantación con éxito en las empresas y los obstáculos que puedan presentarse dentro de su contexto real (Blanco Dopico *et al.*, 2004).

6. Bibliografía

- Adler, L. y Pérez, M. (1993), *Una familia de la élite mexicana*, México: Alianza Editorial.
- Allaire, Y. y Firsirotu, M.E. (1984), "Theories of organizational cultures", *Organization studies*, 5(3): 193-226.
- Amat, J.A. (1998), *La continuidad de la empresa familiar*, Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- Ash, C.G. y Burn, J.M. (2003), "A strategic framework for the management of ERP enabled e-business change", *European Journal of Operational Research*, 146: 374-387.
- Astrachan, J. (1988), "Family Firm and Community Culture", *Family Business Review*, 1:165-189.
- Athanassiou, N., Crittenden, W., Kelly, L. y Marquez, P. (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: 139-150.
- Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.
- Belausteguigoitia, I. (2006), *Empresas Familiares, Su Dinámica, Equilibrio y Consolidación*, 2ª edición, México: Mc Graw Hill.
- Birdthistle, N. (2006), "Training and learning strategies of family businesses: an Irish case", *Journal of European Industrial Training*, 30 (7): 550-568.
- Blanco Dopico, I.; Aibar Guzmán, B. y Aibar Guzmán, C. (2004), "Una propuesta para la búsqueda de la relevancia de la investigación en contabilidad de gestión a través de la triangulación", XI Encuentro de ASEPUC, Granada. Junio.
- Cameron, K. y Quinn, R. (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Addison-Wesley Series. New York.
- Cater, J. y Andreas, S. (2008), "Turnaround Strategies in Established Small Family Firms", *Family Business Review*, 21(1): 31-50.
- Chatman, J.A. y Karen, A.J. (1994), "Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?," *Academy of Management Journal*, 37(June): 522-553.
- Chrisman, J.; Chua, J. y Steier, L. (2003), "An introduction to theories of family business", *Journal of Business Venturing*, 18: 441-448.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J. y Chang, E. (2004), "Are family firms born or made? An exploratory investigation", *Family Business Review*, 17 (1): 37-55.
- CIPPI (2003), *Primer Reporte de Resultados 2002*, Observatorio PYME, Comisión Intersecretarial de Política Industrial, Secretaría de Economía, México.
- Colli, A. (2003), *The history of family business: 1850-2000*, *Economic History Society*, Cambridge University Press.
- Corbetta, G. y Salvato, C. (2004), "The board of directors in family firms: one size fits all?", *Family Business Review*, 18 (2): 125-138.
- Cromie, S.; Dunn, B.; Sproull, A. y Chalmers, D. (2001), "Small firms with a family focus in the Scottish Highlands and Islands", *The Irish Journal of Management*, 22 (2): 45-66.
- Cuervo, G.A. (1993), "El papel de la empresa en la competitividad", *Papeles de Economía Española*, 56: 363-377.
- Dharmadasa, P. (2009), *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.
- David, W. y Richardson, J. (2009), "Culture in family business: a two-country empirical investigation", *European Business Review*, 21 (3): 246-262.
- Davis, J.A. y Tagiuri, R. (1982), "Bivalent Attributes of the Family Firm", en Aronoff, C.E. y Ward, J.L.: *Family Business Sourcebook*, Omni graphics, Inc.
- Deal, T. y Kennedy, A. A. (1982), *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*, Addison-Wesley Pub. Co.
- Denison, D.; Lief, C. y Ward, J. (2004), "Culture in family-owned enterprises: recognizing and leveraging unique strengths", *Family Business Review*, 17 (1): 61-70.
- Denison, D. (1984), "Bringing corporate culture to the bottom line", *Organizational Dynamics*, 12: 4-22.
- Deshpande, R. y Webster, F. (1989), "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", *Journal of Marketing*, 53 (January): 3-15.
- DOF (2002), *Ley para el Desarrollo y Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*, Diario Oficial de la Federación, México, 1-12.
- Duréndez, A.; García, D. y Madrid, A. (2007), "Culture, management control systems and performance in SME family firms", *Working paper*, Facultad de Ciencias de la Empresa, Universidad Politécnica de Cartagena, 1-42.
- Dyer, W.G. (1994), "Potential contributions of organizational behaviour to the study of family-owned businesses", *Family Business Review*, 7 (2): 109-31.
- Dyer, W.G. (1986), *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Traditions*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Donckels, R. y Fröhlich, E. (1991), "Are family businesses really different? European experiences from Stratos", *Family Business Review*, 7: 149-160.
- Eisenhardt, E.M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, 14 (4): 532-50.
- Fernández, N. y Bringmann, E. (2007), "El impacto de la cultura organizacional y del liderazgo en las empresas familiares", *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*, 3428-3444. Disponible en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234313>. Consultado el 9 de octubre de 2009.
- Flamholtz, E.G. (1983), "Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical perspectives", *Accounting, Organizations and Society*, 8 (2-3): 153-169.
- Fong, C. (2002), *Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sustentable en la PYME. Un estudio de casos con empresas de Cataluña y Jalisco*, Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.
- Gallo, M.A. y Amat, J. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*, Ediciones Deusto: España.
- Gallo, M. A. y Cappuyns, K. (1998), "Ethics of personal behavior in family business", *Working paper No. 372 BIS*, IESE, Universidad de Navarra, November.
- Gallo, M.A., (1998), "Ethics in personal behavior in family business", *Family Business Review*, XI (4): 325-336.
- Gallo, M.A., (1995), *Empresa Familiar: Textos y casos*. Praxis. Barcelona.
- Gatrell, J.; Jenkins, H. y Tucker, J. (2001), "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.
- García, A. (2008), "Aspiraciones empresariales. Historia de vida de un empresario", *Papers 87*, Universidad de Murcia, 101-125.
- García, E. y López, J. (2001), "A Taxonomy of Founders Based on Values: The Root of Family Business Heterogeneity", *Family Business Review*, 14:209-230.
- García, E., López, J. y P. Saldaña (2001), "Breaking Founder's Dependence Paradox: Next Generation Socialization Aimed at Promoting Entrepreneurship in Family Business", en

- Guido Corbetta and Daniela Montemerlo (eds.): *The Role of Family in Family Business—Research Forum Proceedings*, 147-163. Milano: EGEA.
- Garmendia, J.A. (1990), *Desarrollo de la organización y cultura de la empresa*, Madrid, ESIC.
- Gordon, G. (1985), "The relationship of corporate culture to industry sector and corporate performance", en R.H. Kilmann, M.J. Saxton, R. Serpa y Asociados: *Gaining control of the corporate culture*, 103-125, San Francisco: Jossey-Bass.
- Gordon, G. (1991), "Industry determinants of organizational culture", *Academy of Management Review*, 16: 396-415.
- Gracia, E. y Musitu, G. (2000), *Psicología social de la familia*, Paidós, Barcelona.
- Graves, C. y Thomas, J. (2008), "Determinants of the Internationalization Pathways of Family Firms: An Examination of Family Influence", *Family Business Review*, 21: 151-167.
- Guízar, R. (2008), "¿Empresas familiares emprendedoras en México?", *Ide@s CONCYTEG*, Año 3 (33), 4 de marzo: 3-13.
- Hall, A. y Nordqvist, M. (2008), "Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding", *Family Business Review*, XXI (1): 52-69.
- Hall, A.; Melin, L. y Nordqvist, M. (2001), "Entrepreneurship as radical change in the family business: exploring the role of cultural patterns", *Family Business Review*, 14 (3): 193-208.
- Hall, R. (1992), "The strategic analysis of intangible resources", *Strategic Management Journal*, 13: 135-144.
- Handler, W.C. (1989), "Methodological issues and considerations in studying family businesses", *Family Business Review*, 2(3): 257-276.
- Herath, S.K.; Herath, A. y Abdul Azeez, A. (2006), "Family firms and corporate culture: a case study from a Less Developed Country (LDC)", *International Journal of Management and Enterprise Development (IJMED)*, 3 (3): 227-243.
- Henri, J.F. (2006), "Organizational culture and performance measurement systems", *Accounting, Organizations and Society*, 31: 77-103.
- Hesford, J.; Lee, S.; Vander Stede, W.A. y Young, S.M. (2007), "Management Accounting: A Bibliographic Study", en *Handbook of Management Accounting Research*, Vol. 1, Christopher S. Chapman and Anthony G. Hopwood and Michael Shields, Eds. Oxford: Elsevier.
- INEGI (2004), *Censos Económicos 2004*, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, México, DF.
- Jaffe, D.T. (2005), "Strategic Planning for the Family in Business", *Journal of Financial Planning*, March: 50-56.
- Johnson, G. y Scholes, K. (1997), *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. London: Prentice Hall (4th edición).
- Leal, A. (1991), *Conocer la cultura de las organizaciones una base para la estrategia y el cambio*. Actualidad Editorial, S. A.
- Malone, S.C. (1989), "Selected correlates of business continuity planning in the family business", *Family Business Review*, 2(4), 341-353.
- Mazzola, P.; Marchisio, G. y Astrachan, J. (2008), "Strategic Planning in Family Business: A Powerful Developmental Tool for the Next Generation", *Family Business Review*, XXI (3): 239-258.
- Miller, D.; Le, I.; Lester, R. y Cannella, A. (2007), "Are family firms really superior performers?", *Journal of Corporate Finance*, 13: 829-858.
- Morris, H.M.; Williams, R.O.; Allen, J.A. y Avila, R.A. (1997), "Correlates of success in family business transitions", *Journal of Business Venturing*, 12, 385-401.
- North, D.C. (1990), *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Ouchi, W. (1982), *Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*, Bogotá, Norma.
- PED (2008), *Plan Estatal de Desarrollo de Quintana Roo 2005-2011*, Actualizado 10/jun/2008, Gobierno del Estado de Quintana Roo, México.
- Peters, T. y Waterman, R. (1984), *En busca de la excelencia*, Barcelona: Plaza y Janés.

- Poza, J.E. (2007), *Family Businesses* (2a. ed.), Mason: Thomson South-Western.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, May-June: 79-91.
- Quinn, R.E. y Rohrbaugh, J. (1983), "A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis". *Management Science*, 29 (3): 363-377.
- Quinn, R. (1988), *Beyond Rational Management*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Ryan, B.; Scapens, R.W. y Theobald, M. (2004): *Metodología de la investigación en Finanzas y Contabilidad*. Barcelona: Deusto.
- Rothstein, J. (1992), "A Reconsideration of Eight Assumption About Jewish Family Business", *Family Business Review*, 5: 397-412.
- Sabater-Sánchez, R., Ruiz-Mercader, J. y Carrasco-Hernández, A. J. (2003), "Caracterización de la cultura organizacional en la empresa familiar", *Working paper*, Departamento de Economía de la Empresa, Universidad de Murcia.
- Schein, E. H. (1988) "Organizational Culture", *WP 2088-88*, Sloan School of Management Working Papers, Massachusetts Institute of Technology. Consultado el 1 de Julio 2009 en <http://hdl.handle.net/1721.1/2224>.
- Schwartz, H. y Davis, S. (1981), "Matching corporate culture and business strategy", *Organizational Dynamics*, 10: 30-48.
- Sharma, P. y Irving, P. G. (2005), "Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (1): 13–33.
- Sharma, P., Chrisman, J. y Chua, J. (1997), "Strategic management of the family business: past research and future challenges", *Family Business Review*, 10 (1): 1-35.
- Soreson, E.D. (2000), "The Contribution of Leadership Style and Practices to Family and Business Success", *Family Business Review*, 13:183-200.
- Sosa, S. (2006), *La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: un enfoque dinámico basado en el momentum organizativo*, Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/ssc/>.
- Stake, R.E. (2005), *Investigación con estudio de casos*, Madrid España: Ed. Morata, 3ª edición.
- Vallejo, C. (2008), "Is the Culture of Family Firms Really Different? A Value-based Model for Its Survival through Generations", *Journal of Business Ethics*, 81: 261–279.
- Villalonga, B. y Amit, R. (2006), "How do family ownership, management and control affect firm value?", *Journal of Financial Economics*, 80: 385–417.
- Westhead, P. y Cowling, M. (1997), "Performance contrasts between family and non-family unquoted companies in the UK", *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 3 (1): 30-52.
- (1998) "Family firm research: the need for a methodological rethink", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23 (1): 31-57.
- Ward, J. L. (2006), "If Theories of Family Enterprise Really Do Matter, So Does Change in Management Education", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6): 887–895.
- Wen-Chia, H. (2007), *Using the competing values framework to compare leaders' roles, managerial activities/behaviours, and organizational culture between generations of family business in Taiwan*, Tesis Doctoral, School of Graduate Studies, University of the Incarnate Word.
- Whyte, M.K. (1996), "The Chinese family and economic development: obstacle or engine?", *Economic Development and Cultural Change*, 44: 1-30.
- Wilkins, A. y Dyer, W. (1988), "Toward culturally sensitive theories of culture change", *Academy of Management Review*, 13: 522-533.
- Yescas, M. (2008), *La cultura organizacional y el desempeño de los negocios de artesanía*, Tesis de Maestría, CIIDIR Unidad Oaxaca, Instituto Politécnico Nacional.
- Yin, R.K. (2003), *Case study research, design and methods*, 3rd ed. Newbury Park: Sage Publications.

Zahra, S.; Hayton, J. y Salvato, C. (2004), "Entrepreneurship in family vs. non-family firms: a resource-based analysis of the effect of organizational culture", *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28 (4): 363-81.