

Cultura y Valores en la Estrategia de la Empresa Familiar.

Culture and Values in Family Business Strategy.

Manuel Ruiz González *

Ángel Sessarego Aranda †

Ricardo Guzmán Sanza ‡

Recibido: 19 de Abril de 2010. Aceptado: 17 de Mayo de 2010.

Resumen

El contenido de esta investigación en torno a la cual este artículo se desarrolla, está relacionada con la Cultura y los valores de la Empresa Familiar, debido al impacto que en todos los aspectos tienen estos conceptos y la influencia en todos los ámbitos que se produce en la toma de decisiones de la “familia” y de los “negocios”. El tema en sí, y considerando lo que se encuentra escrito, no es fácil de abordar, ya que la cultura y los valores, se pueden asociar a todos los ámbitos del proceso estratégico y de toma de decisiones de la empresa y la familia, sea en mercados domésticos o internacionales. Basándose en una revisión y análisis de la literatura, este artículo presenta una mirada a las diferentes aportaciones efectuadas en este ámbito, buscando resaltar la importancia de la Cultura y los Valores en el proceso estratégico de la Empresa Familiar.

Palabras Clave: Estrategia, Cultura, Valores, Empresa Familiar.

Abstract:

The content of the research on which this article is developed, this related to culture and

* Departamento de Administración de Empresas y Gestión Económica de los Recursos Naturales (AEGERN), Universidad de Lleida, Lleida – España. Doctor Ingeniero Industrial, Universidad Politécnica de Cataluña, España. e-mail: manuel.ruiz@aegern.udl.cat.

† Departamento de AEGERN, Universidad de Lleida, Lleida – España. Doctor © en Gestión Avanzada de Empresas en una Economía Globalizada, Universidad de Lleida, España. e-mail: angel.sessarego@lleida.org.

‡ Departamento de AEGERN, Universidad de Lleida, Lleida – España. Doctor © en Gestión Avanzada de Empresas en una Economía Globalizada, Universidad de Lleida, España. e-mail: ricardo.guzman-sanza@lleida.org.

values of the family firm, because of the impact in all aspects of these concepts and have influence in all areas that occurs in decision-making "family" and "business." The topic itself, and considering what is written, it is difficult to address, as the culture and values can be associated with all areas of the strategic process and decision-making business and family is domestic or international markets. Based on a review and analysis of literature, this paper presents a look at the different contributions made in this area, seeking to highlight the importance of Culture and Values in the strategic process of the Family Business.

Keywords: Strategy, Culture, Values, Family Business

Introducción

Diferentes estudios dan cuenta de la importancia de la cultura y los valores referidos a organizaciones empresariales, al efectuar aportes fundamentales a la investigación de las ciencias sociales sobre las organizaciones y al constituir el conocimiento de sus aportaciones teóricas y metodológicas un importante repositorio para los estudios académicos sobre este tema.

En el concepto referente al éxito de la Empresa Familiar, cabe destacar el acuerdo de autores provenientes de distintos ámbitos en definir que este éxito es complejo de obtener al

enfocarse sólo en la estrategia comercial

o financiera de ésta. En este punto, es relevante considerar como primer aspecto natural que la Empresa Familiar cuente con la declaración explícita de la misión, valores y cultura, y la estrategia comercial y financiera. De acuerdo con el autor William (2001), lo mencionado anteriormente constituyen las tres condiciones requeridas para evidenciar un crecimiento en el largo plazo del valor intrínseco de la empresa para sus dueños (accionistas), siendo éstas que cuente la empresa con una misión explícita, que se encuentre centrada en una cultura fundamentada en valores organizacionales y que exista una estrategia de negocios definida y adaptable al mercado.

Desde la perspectiva anterior, debe

destacarse que al hablar de “cultura” necesariamente debe relacionarse con las personas -el ser humano-, pues la cultura es un conjunto complejo y multidisciplinario de todo aquello que constituye la vida en común de las personas. Las costumbres sociales y los patrones de comportamiento de los seres humanos no existen de manera aislada, están estrechamente interrelacionados con una cultura. La cultura pasa a ser un fenómeno colectivo, donde el universo compartido -parcial o totalmente- moldea y delinea el aprendizaje, el pensamiento y la conducta social. La cultura es el resultado de la interacción humana permanente, no siendo heredable pero si transmitida.

Los valores son las normas de conductas y actitudes según las cuales los individuos se comportan y van de acuerdo con aquello que consideran correcto. Los valores siempre han existido desde el comienzo de la humanidad, con el transcurrir del tiempo lo que cambia es el criterio para darles su valencia y la forma de su manifestación. La cultura se constituye por una serie de valores adquiridos que la sociedad acepta como un todo y

transmite a sus miembros a través del lenguaje y los símbolos. Con el término “cultura empresarial”, o el más amplio, “cultura organizacional” se hace referencia al conjunto de creencias, expectativas y principios fundamentales o básicos, compartidos por los miembros de una organización, que producen ciertas normas que configuran la conducta de los individuos y de las organizaciones, constituyendo patrones específicos, que los diferencian de otras organizaciones. Por tanto, la cultura se refleja en los valores, en las normas y las costumbres identificables en el entorno de trabajo, en la empresa y en la familia como un todo.

La Cultura y los valores, y su impacto en la empresa familiar resultan fundamentales cuando la empresa aborda procesos de internacionalización, constituyendo en algunos casos, un freno importante a este proceso (Ward, 1998), lo cual puede verse acrecentado en empresas familiares de tamaño pequeño (Gallo y García-Pont, 1996). Una clara comprensión del rol que juega la cultura y los valores en la empresa familiar resulta importante de conocer

como base para los procesos que la empresa desarrolle.

Marco General

El estudio de la cultura y los valores en la empresa familiar considera en su origen tres situaciones que resultan fundamentales en su entendimiento. La primera de ellas se relaciona con la ausencia de una definición clara y aceptada de lo que generalmente se entiende por empresa familiar (Wortman, 1994; Astrachan et al., 2002; Habbershon y Williams, 1999). Las definiciones del concepto varían respecto de los estudios que se realizan, las metodologías empleadas, el universo cubierto y los resultados que se obtienen, ya que responden a trabajos concretos y específicos (Chua et al., 1999).

En la segunda y tercera generación se asocian a la aparición de la cultura y los valores como un elemento de estudio emergente en las empresas familiares. En efecto, diversos autores han puesto énfasis en el rol preponderante que estas empresas juegan en la economía, (Sonfield y Lussier, 2003), pudiendo

mencionar que los negocios familiares constituyen un alto e importante componente de los negocios totales, constituyendo un importante peso sobre el Producto Interno Bruto (PIB) y del empleo de muchos países (Davis y Tagiuri, 1994; Shanker y Astrachan, 1996; Kets de Vries, 1993; Chaganti y Schmeer 1994; Carsrud 1994).

No obstante, adicionalmente pueden localizarse artículos acerca de la problemática que afrontan las Empresas Familiares para superar la transferencia generacional (Calder, 1961, Dumas, 1989; Dumas et al., 1995; Davis y Harveston, 1998). En estos artículos, se ha podido medir cuantitativamente y de manera específica la cantidad de empresas que han sido capaces de sobrevivir pasando de generación en generación y los resultados parecen asombrosos al compararlos con el rol que juegan en la economía, lo cual puede llevar a suponer que existen ciertas características propias de la empresa familiar que resultan vitales para su dimensión y éxito, características que más allá de los recursos económicos, financieros, mercados o áreas de desempeño,

constituyan un sello que diferencia a una empresa familiar de una no-familiar.

La Cultura y los Valores en la Empresa Familiar

Las investigaciones realizadas en torno a la cultura en la empresa familiar, asumen que dicha cultura esta muy arraigada a la familia, teniendo esta una gran influencia en la cultura de la empresa y sus componentes. Así, al clasificar las investigaciones realizadas en torno al estudio de la cultura en el cuerpo de conocimiento de las empresas familiares, obtenemos que:

- Se han realizado estudios que analizan la cultura de la familia para justificar que en gran medida, esa cultura es la de la organización. En este sentido, se han realizado investigaciones que estudian la cultura a través de los rasgos étnicos de la familia, la composición de la familia por sexo, número de miembros y/o generación, las nuevas formas de agrupación de las familias, la distribución del poder en la familia, el proceso de

socialización. Algunos de ellos son los de Wong y McReynolds y Wong, (1992); Rothstein, (1992); Hollander y Offermann (1990); García, Lopez y Saldaña (2002).

- Diferentes investigaciones han procurado analizar la cultura de la organización, a través de la influencia de la *familia* por sobre la *empresa*, la propiedad y/o la gestión. En consecuencia, la cultura organizacional florecerá y se demarcará por las relaciones entre cada uno de estos subsistemas mencionados, sus exigencias y temores. Las publicaciones de los autores Donckels y Frölich (1991) y Athanassiou et al (2002) se encaminan en este sentido.
- Otros autores se han centrado en establecer nexos entre la cultura empresarial de una empresa familiar y el papel de los órganos de gobierno (Tápies et al., 2004). También dentro del rol estratégico, se analiza el efecto de las diferentes culturas en los procesos de adquisición, poniendo énfasis en las consecuencias positivas y negativas

(Mickelson y Worley, 2003), o identificando el efecto de las diferentes culturas en los procesos de adquisición y el tipo de cultura empresarial que mejor encaja con una empresa familiar (Astrachan, 1988). Al respecto debe indicarse que “los problemas personales que están involucrados en elementos como la cultura corporativa, la reestructuración y los nuevos sistemas, se citan como una de las razones del fracaso de la mitad a dos tercios de todas las fusiones y adquisiciones” (Balloun, 1986, en Tápies et al., 2004). Este fracaso, a menudo, es debido a la parte humana” del acuerdo y ocurre como resultado de las dinámicas de cambio creadas por la fusión. Es en este punto que la cultura y los valores que se han transmitido resultan relevantes para la realización del proceso (Tápies et al., 2004).

- En otro frente, se han realizado diversos estudios que muestran la relación entre la cultura y el proceso de dirección estratégica de la empresa (Schwartz y Davis, 1981).

Así como la relación estrategia-estructura de la empresa, desde múltiples perspectivas, Chandler (1962) es el pionero en este tipo de investigación. También ha quedado demostrada la relación entre la cultura y la estructura de la empresa, ya sea contemplando la cultura como determinante de la estructura (Child, 1972; Miller et al., 1988; Gordon, 1991) o la estructura como medio de manifestación de la cultura (Kilmann et al, 1986; McNabb y Sepic, 1995; Meschi y Roger, 1994). En esta línea también se ha explicado que las diferencias encontradas, ya sea en cultura organizacional; así como en toma de decisiones estratégicas y en estructura de la empresa ha sido debido a la existencia de factores contingentes como el tamaño, la edad, la generación y el tipo de empresa (Sharma et al., 1997).

Un aspecto central que se pone de manifiesto en estos estudios corresponde al análisis que juega la cultura en las empresas familiares. Una lectura más profunda de esto permite distinguir entre el espíritu de la familia

que se determina por las actitudes predominantes, normas y valores de la compañía (Kets de Vries, 1993) o como los valores compartidos sobre la gente, el trabajo y el dinero (Haugh y Mckee, 2004).

Alvesson (1999) resume mucha de las definiciones existentes cuando refiere que la cultura está compuesta de dos conjuntos de elementos: objetivos (símbolos y artefactos) y elementos subjetivos (valores compartidos, creencias y suposiciones). De igual forma, la cultura familiar puede ser considerada como el conjunto de normas, valores, creencias y actitudes propias de la familia en relación con la empresa. Dyer (1986, 1988) siguiendo las propuestas de Schein (1988), propone el estudio de los artefactos que reflejan las pautas culturales al ser analizadas para cada empresa: los artefactos verbales, las perspectivas y los valores.

La relación entre la cultura, los valores y la empresa familiar, puede encontrarse en diferentes trabajos de investigación. Variados autores han considerado la cultura como un factor crítico para la

organización (Wilkins y Ouchi, 1983; Gordon, 1991), y han establecido conexiones entre cultura y rendimientos financieros de la empresa (Ouchi y Jonhson, 1978; Denison, 1984; Gordon, 1991).

No debe dejar de entenderse, por tanto, la profunda relación entre cultura y valores. En efecto, los valores en una empresa familiar incentivan a sus miembros a asumir sacrificios por su empresa y a generar una fuerza única en función del desarrollo empresarial y familiar, permitiendo a la empresa posicionar una cultura empresarial, marcar patrones para la toma de decisiones, sugerir toques máximos de cumplimiento en las metas establecidas, promover un cambio de pensamiento y ejecutar estrategias con base en los valores (Aronoff y Ward, 2001).

La unidad y compromiso de la empresa familiar ha sido objeto de diversos estudios durante los últimos años, poniendo énfasis en algunos casos, en fundamentos de ambas cualidades como son “la confianza” que unos miembros de la empresa han de tener en la capacitación y actuación de aquellos que

tienen mayor influencia en el quehacer de la empresa, y el “amor” que todo han de lograr por la empresa de la familia (Gallo et al., 2001).

El tema lejos de agotarse se inserta más en la cultura y los valores de la empresa. En efecto, Karlsson (2001) estudia el concepto de *belongingness*, como fuerte sentido de pertenencia a una misma familia anclado en el conocimiento de los hechos llevados a cabo por sus miembros, en compartir unos valores que a lo largo del tiempo han ido formando parte de la vida de la familia, así como casas y lugares que se transforman en los íconos de las personas que llevan la misma sangre.

Aronoff y Ward (2001) describen que el poder de los valores en la empresa familiar, es que constituyen un cimiento monolítico para la cultura corporativa y provee de un conjunto de modelos o patrones para el proceso de toma de decisiones. Los valores pueden ser fuente de inspiración y propiciar altos rendimientos, ser elementos cruciales en los procesos de reclutamiento y selección. Los valores pueden transmitir a los accionistas, solidaridad,

entusiasmo y compromiso con la empresa. (Aronoff y Ward, 2001). Estos mismos autores señalan que los valores familiares son concepciones explícitas o implícitas de lo deseable para los negocios y para la familia. Tomando en cuenta que pueden existir conflictos de intereses en el desarrollo de los negocios y los objetivos de la familia, los valores de la familia en los negocios deben ser definidos y compartidos, de forma tal de constituir la base para un sistema de valores permanente, que en su implementación y mantención beneficie ambas partes, la visión de la familia y la visión de los negocios.

Para autores como Neubauer y Lank (1998) en Koironen (2002), los valores adquieren una importancia institucional. En su visión, la importancia de los valores institucionales de la empresa es identificarlos con la familia, sea a través de medios formales de publicación o como parte de la tradición informal transmitida. Collins y Porras (1996) establecen que una cultura central, que incluye valores y principios como núcleo, constituye el pegamento que permite a la empresa permanecer unida

y enfrentar las crisis, producto de los cambios que en su entorno se producen. El contar con valores centrales es una ventaja distintiva de la empresa familiar que no tiene la misma valencia en una empresa no familiar, ya que en la primera, la existencia de la visión de los negocios y de la familia pueden provocar potenciales conflictos de intereses, que solo pueden superarse en la medida que exista un conjunto de valores centrales y monolíticos que permita superar los conflictos de intereses (Collins y Porras, 1996).

Los valores centrales (core values), han sido asociados por algunos autores al control estratégico de la empresa. Aronoff. y Ward. (1995), plantean que el rol de los accionistas inactivos es clarificar y monitorear la filosofía y los valores que son sustentados por la empresa. En esta línea, Aronoff y Ward (2001) hacen ver que cuando los valores son respetados y aceptados como una filosofía o se le asignan atributos de significado fundamental, dichos valores constituyen un fundamento y orientación en el largo plazo, muy característico de las empresas familiares. Otros autores

como Gatrell et al., (2001), identifican cinco sets de valores que mantienen estas empresas: (1) Respeto por el Fundador; (2) Honestidad e Integridad; (3) Lealtad y Compromiso; (4) Adversidad al Riesgo y (5) Resistencia al cambio. En este sentido, los autores establecen que el Fundador tendrá un rol preponderante en establecer un conjunto de valores centrales, que permitan a la empresa su traspaso, a través de las generaciones y determine una cultura empresarial (Gatrell et al., (2001).

Gallo y Cappuyns (2004) identifican un conjunto de valores que se encuentran presentes en las empresas familiares exitosas, que se engloban bajo el acrónimo *ELISA*: Excelencia, Laboriosidad, Iniciativa, Simplicidad y Austeridad. Por otro lado, investigaciones realizadas en Finlandia (Koiranen, 2002) presentan la opinión de altos directivos de empresas familiares centenarias sobre los valores que influyen en la longevidad de sus compañías. Los resultados muestran que los cinco valores principales son (1) la honestidad, (2) la credibilidad, (3) el seguimiento de las leyes, (4) la calidad en productos y (5) actividades y la

laboriosidad - trabajo duro.

Astrachan et al., (2002), establece un modelo para medir la influencia de la familia en los negocios, denominado como F-PEC: Poder, Experiencia y Cultura. En este sentido, la variable cultura es operacionalizada mediante indicadores que dan cuenta de la relación entre los miembros de la familia y sus valores compartidos, y entre los valores de la familia y los valores del negocio. Este compendio de tres dimensiones de poder, experiencia y cultura constituiría para los autores un indicador, a través de cuyo estudio podría establecerse una gradación del carácter familiar de cada una de las empresas.

Sin embargo, el estudio de los valores no se agota con estos autores. Por el contrario, los valores y su interrelación inseparable con la cultura ofrecen un amplio espectro de estudio, en el que prácticamente no queda ninguna área que no sea influida por los valores y la cultura de los directivos familiares. Al respecto diferentes autores sostienen que algunas de las fortalezas de la empresa familiar como la lealtad de los miembros, la visión a largo plazo, el

compromiso, la confianza entre los miembros y los valores compartidos tienen su raíz en la cultura de la empresa (Zahra et al., 2004). Debe considerarse aquí, que en la medida, que la cultura tiene su origen y se sustenta en valores y actitudes que emergen de la naturaleza familiar, se convierte en un recurso intangible, difícil de imitar o copiar y que constituye una ventaja competitiva en el tiempo (Gersick et al., 1997; Steier, 2001; Rogoff y Heck, 2003 en Sharma, 2004).

Valores como el compromiso, dedicación y orgullo de pertenecer a una familia se reflejan en las características propias de la ejecución de los negocios (Calder, 1961; Donnelley, 1964; Kets de Vries, 1993,1996; Gallo, 1995, 2004; Poza, 1995; Tagiuri y Davis, 1996; y Poutziouris, 2001). Los individuos que construyen una empresa familiar pueden llegar a sentir pasión por la misma. La empresa es su creación, la alimentan, impulsan su desarrollo y para muchos de estos empresarios, su negocio es su vida. Esta profunda afición se traduce en dedicación y compromiso, lo cual se extiende a todos los miembros de la familia y a los que laboran en las

empresas, lo que es crucial para el éxito empresarial. El entusiasmo de la familia desarrolla un compromiso adicional y una mayor lealtad de su fuerza laboral.

Conclusiones

Una visión centrada en la cultura y los valores permite comprender que estos constituyen los elementos catalizadores, que permiten la unidad de los miembros y de éstos con su empresa, constituyendo una de las razones más profundas que cimientan la fortaleza de la empresa familiar (Gallo et al., 2001). Estos catalizadores aportan un “ideal” que no está conformado en lo más básico, solo por dimensiones de naturaleza económica como ocurre en la empresas no familiares, sino que por “dimensiones” de naturaleza moral, emocional, familiar, etc. (Gallo y Cappuyens, 2004; Gallo et al., 2004).

Significa tratar la existencia de un “sueño” (Lansberg, 1999), compartido por múltiples personas, sueño que al mismo tiempo representa una situación de estrategia competitiva viable en el medio y largo plazo para la empresa, lo cual cimentado en una sólida cultura y

existencia de valores, permite generar una estrategia futura real para las diferentes situaciones, preferencias, necesidades y otras, que irán apareciendo en la vida de los miembros de la familia y en la empresa, como una prolongación de la cultura y valores sustentados por la familia.(Carlock y Ward, 2001).

Bibliografía

- Aronoff, C. & Ward, J. (1995) “Run the Business Like a Business”, *Nation's Business*, Nov, 1995, 83, 49-51. .
- Aronoff, C., Ward J. (2001): " Family Business Values: How to Assure a Legacy of Continuity and Success", Family Enterprise Publishers, Book ISBN: 1-891652-02-8
- Astrachan J. (1988): "Family Firm and Community", *Family Business Review*, 1(2), 165-188.
- Astrachan J., Klein S., Smyrnios K. (2002): "The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving The Family Business Definition Problem", *Family Business Review*, 15(1), 45-58.

- 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.
- Balloun, J. (1986), "Fusiones y adquisiciones: Aspectos Culturales y Organizativos", entrevista personal, 27 de junio, pág. 127.
- Calder G.H. (1961): "The peculiar problems of a family business", *Business Horizons*, 4(3), 93-102.
- Carlock, R., y Ward, J., (2001), "Strategic Planning for the Family Business. Parallel Planning to Unify the Family and Business", Palgrave, Nueva York.
- Carsrud, A. L. (1994). "Meanderings of a resurrected psychologist, or lessons learned in creating a family business program", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 9(1), 39-48.
- Chaganti, R., Schneer, J.A. (1994), "A study of the impact of owner's mode of entry on venture performance and management patterns", *Journal of Business Venturing*, 9, 243-261.
- Chandler, A. (1962): "Strategy and structure chapters in the history of the industrial enterprise" Author(s) of Review: Miller, W. (1962): *The Business History Review*, 36(3), 373-375
- Child, J. (1972). "Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice", *Sociology*, 6(1), 1-22
- Chua J., Chrisman J., Sharma P. (1999): "Defining the Family Business by Behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(4), 19-39.
- Collins, J., & Porras, J. (1996): "Building Your Company's Vision", *Harvard Business Review*, Sept-Oct.
- Davis J., Tagiuri R. (1994). *The Advantages and Disadvantages of the Family Business*, en A.B. Ibrahim y W.H. Ellis: *Family Business Management: Concepts and Practice*. Kendall/Hunt Publishing Company.
- Davis, P.S. & Harveston, P.D. (1998); "The influence of family on the family Business Succession Process: A Multigenerational Perspective"; *Entrepreneurship theory and practice*, 22(3), 31-53.
- Denison, D. (1984). "Bringing

- corporate culture to the bottom line”. *Organizational Dynamics*, 13(2), 4-22
- Donckels R., Fröhlich E. (1991): "Are Family Business Really Different? European Experiences from STRATOS", *Family Business Review*, 4(2), 149-160.
 - Donnelly, R. (1964): "The Family Business", *Harvard Business Review*, 42(4), 93-105.
 - Dumas C. (1989): "Understanding of Father-Daughter and Father-Son Dyads in Family- Owned Business", *Family Business Review*, 2(1), 31-46.
 - Dumas, C., Dupuis, J.P., Richer, F. and St-Cyr, L.; (1995); "Factors that influence the next generation's decision to take over the family firm"; *Family Business Review*, 8(2), 99-120.
 - Dyer Jr. W. G. (1986): " Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions", Jossey-Bass. San Francisco, CA.
 - Dyer Jr. W. G. (1988): "Culture and Continuity in Family Firms", *Family Business Review*. 1(1), 37-50.
 - Gallo M. (1995): "Family Businesses in Spain: Tracks Followed and Outcomes Reached by Those Among the Largest Thousand", *Family Business Review*, 8(4), 245-254.
 - Gallo, M.A. y García-Pont, C. (1996) "Important factors in family business internationalization", *Family Business Review*, 9(1), pp.45-59.
 - Gallo, M. (2004): "The Family Business and Its Social Responsibilities", *Family Business Review*, 17(2), 135-149.
 - Gallo, M., Cappuyns, K (2004): "Characteristics of Successful Family Business", *Documento de Investigación N° 542, IESE*.
 - Gallo, M., Tápies, J., Cappuyns, K. (2004): "Comparison of Family and Nonfamily Business: Financial Logic and Personal Preferences", *Family Business Review*, 17(4), 303-318.
 - Gallo, M.A., Corbetta, G., Dyer, G., Tomaselli, S., Montemerlo, D., Cappuyns, K. (2001): "Success as a Function of Love, Trust and Freedom in Family Business", *IESE, Cátedra Empresa familiar, Monográfico N° 4*.
 - García-Alvarez, López-Sintas, Saldaña-Gonzalvo (2002): "Socialization Patterns of Successors in First - To Second - Generation

- Family Businesses", *Family Business Review*, 15(3), 189-203.
- Gatrell, J., Jenkins, H., & Tucker, J. (2001). Family values in family business. In G. Corbetta & D. Montemerlo (Eds.) *The role of family in family business*. 12th Annual FBN World Conference, Rome. Egea S.p.A. FBN: Milano.
 - Gersick K., Davis, McCollom y Lansberg I. (1997): "Generation to Generation": Life Cycles in the Family Business". Harvard Business School, Press. MA, USA.
 - Gordon, G. (1991). "Industry Determinants of Organizational Culture", *Academy of Management Review*, 16(2), 396-415.
 - Habbershon T. y Williams M. (1999): "A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms", *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
 - Haugh H., McKee L., (2004): "The Cultural Paradigm of the Smaller", *Journal of Small Business Management*, 42(4), 377-394
 - Hollander, E.P y Offermann L.R., (1990): Power and leadership in organizations. *American Psychologist*, 2(45), 179-189.
 - Karlsson, A. 2001. En Famille: Invisible Managers in Owner Families, *Academic Research Forum Proceedings, FBN 12th Annual World Conference Rome, 2001, Bocconi University School of Management*.
 - Ket de Vries M.F.R (1993). "The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21, 59-71
 - Kets de Vries, M.F.R. (1996): "The anatomy of entrepreneur: Clinical Observations", *Human Relations*, 49(7), 853-883
 - Kilmann, R H., Saxton, M.J., & Serpa, R. (1986). "Issues in understanding and changing culture", *California Management Review*, 28(2), 87-94.
 - Koiranen M., (2002): "Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: Exploring the values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms", *Family Business Review*, 15(3), 175-187.
 - Lansberg I. (1999): "Succeeding Generations: realizing the Dream of Families in Business", Harvard

- Business School Press.
- McNabb, D. y Sepic, F. (1995). "Culture, Climate and TQM: Measuring Readiness for Change", *Public Productivity Management Review*, 18(4), 369-385.
 - Meschi, P. y Roger, A. (1994). "Cultural Context and Social Effectiveness in International Joint Ventures", *Management International Review*, 34, 197-215.
 - Mickelson, R.E. y C. Worley (2003), «Acquiring a family firm: A case study», *Family Business Review*, 16(4), 251-268.
 - Miller, D.; Droge, C.; Toulouse, J. M. (1988). "Strategic process and the content as mediators between organizational context and structure", *Academy of Management Journal*, 31: 544-569
 - Neubauer F., Lank A. G.(1998): "The Family Business: Its Governance for Sustainability." MacMillan Press Ltd, Basingstoke, London.
 - Ouchi, W. y Johnson, J. (1978). "Types of Organizational Control and their Relationship to Emotional Well-Being", *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 293-318.
 - Poutziouris, P.Z. (2001): "The Views of Family Companies on Venture Capital: Empirical Evidence from the UK Small to Medium-Size enterprising Economy", *Family Business Review*, 14(3), 277-291.
 - Poza, E., 1995, "Global competition and the family-owned business in Latin America", *Family Business Review*. 8(4), 301–311.
 - Rogoff, E.G: & Heck, R.K.Z., (2003, forthcoming). Editorial: The evolving family/entrepreneurship relationship. *Journal of Business Venturing*
 - Rothstein, J. (1992). "Don't Judge a Book by Its Cover: A Reconsideration of Eight Assumption About Jewish Family Business". *Family Business Review*, 5(4), 397-412
 - Schein E. (1988), "La Cultura Empresarial y el Liderazgo", Ed. Plaza & Janes S.A., Espluges de Llobregat (Barcelona).
 - Schwartz, H. and Davis, S. (1981): "Matching Corporate Culture and Business Strategy", *Organizational Dynamics*, 10(1),.30–48.
 - Sharma P., (2004): An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the

- Future, "Family Business Review", 17(1), 1-36.
- 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.
 - Sonfield, M.C., Lussier R.N. (2003): "Family Firm Management Activities, Styles and Characteristics: A correlation Study".; Robert N. Lussier, Springfield College, Matthew C. Sonfield, Hofstra University.
 - Steier, L. (2001). Next generation entrepreneurs and succession: An exploratory study of modes and means of managing social capital. Family Business Review, 14(3): 259-276.
 - Tagiuri R., Davis J. (1996): "Bivalent Attributes of Family Business", Family Business Review, 9(2), 199-208.
 - Tápies J., Gallo, M.A., Estapé M.J., Romances, J.M. (2004): "Los Procesos de Fusión y Adquisición en Empresas Familiares, Estudios IESE, mayo, 2004.
 - Ward, J.L. (1998) "Growing the family business: Special challenges and best practices". Family Business Review, 10, pp. 323-337.
 - Wilkins A.L. y Ouchi W.G., (1983), "Efficient Cultures Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance", Administrative Science Quarterly, 28(3), 468 – 481.
 - William, G. (2001), "How Mission-Driven Companies Create Long-Term Shareholder Value", Academy of Management Executive, 15(4), 39-47.
 - Wong, B., McReynolds, B. y Wong, W. (1992). Chinese Family Firm in San Francisco Bay Area. Family Business Review, 5(4), 355-372
 - Wortman Jr. M. (1994): "Theoretical Foundations for Family-Owned Business: A Conceptual and Research-Based Paradigm", Family Business Review, 7(1), 3-27.
 - Zahra, S. A., Hayton, J. C., & 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): 363-381.