



**TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA**

MDTH-OL-2015-B-2018

# **La cultura organizacional en empresas familiares: una revisión teórica**

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al  
título de:

**Magister en Dirección de Talento Humano**

Por la estudiante:  
**Priscila Carolina PAZMIÑO ZURITA**

Bajo la dirección de:  
**Mónica LÓPEZ SANTAMARIA, MSC**

Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrados  
Guayaquil - Ecuador  
Abril de 2018

## **La cultura organizacional en empresas familiares: una revisión teórica**

Organizational culture in family businesses: a theoretical review

**Priscila Carolina PAZMIÑO ZURITA<sup>1</sup>**  
**Mónica LÓPEZ SANTAMARÍA<sup>2</sup>**

### Resumen

El objetivo del presente artículo es revisar sistemáticamente la literatura académica que trata sobre la cultura organizacional en el contexto de las empresas familiares. Para tal efecto, se definieron unas cadenas de búsqueda, que permitieron realizar la pesquisa en los índices citacionales *Web of Science*, *Scopus*, *Redalyc* y *Ebscohost*. Los resultados indican que las investigaciones sobre la cultura organizacional en empresas familiares son principalmente empíricas, con tendencia hacia estudios cuantitativos y que, contemplan la aplicación de escalas orientadas a explorar los valores en los que se fundamenta dicha cultura. Desde la perspectiva de las empresas familiares, la cultura organizacional se entiende como un recurso estratégico, que se configura desde un enfoque institucional y que a pesar de resistirse más a los cambios, puede funcionar mejor que las culturas de las empresas no familiares, así como promover con más fuerza las actitudes positivas hacia el trabajo y el desarrollo continuo de sus trabajadores. Los retos que implica el estudio de la cultura en las empresas familiares se orientan a la necesidad de emprender más estudios de aproximación cualitativa y/o multidisciplinares, favorecer la investigación sobre este tema en la región de Latinoamérica, continuar explorando el papel de los valores, la comparación entre empresas familiares y no familiares y la relación de la cultura con otras variables de gestión.

Palabras clave: | empresa familiar, cultura organizacional, valores, estrategia.

### Abstract

The objective of this article is to systematically review the academic literature that deals with the organizational culture in the context of family businesses. For this purpose, search strings were defined, which allowed us to carry out the research in the citation indexes *Web of Science*, *Scopus*, *Redalyc* and *Ebscohost*. The results indicate that the investigations on the organizational culture in family businesses are mainly empirical, with a tendency towards quantitative studies and that, contemplate the application of scales oriented to explore the values on which this culture is based. From the perspective of family businesses, organizational culture is understood as a strategic resource, which is configured from an institutional approach and which, despite being more resistant to changes, can work better than the cultures of non-family companies, as well as promoting with more strength positive attitudes towards work and the continuous development of its workers. The challenges involved in the study of culture in family businesses are oriented to the need to undertake more studies of qualitative and / or multidisciplinary approach, promote research on this topic in the Latin American region, continue to explore the role of values, the comparison between family and non-family businesses and the relationship of culture with other management variables.

---

<sup>1</sup> Psicóloga Organizacional. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil – Ecuador. E-mail: priscipazmino@uees.edu.ec.

<sup>2</sup> Psicóloga, Universidad del Valle. Magíster en Derechos Humanos y Democratización, Universidad Externado de Colombia. Magíster en Dirección, Escuela de Administración, Universidad del Rosario. Candidata al Doctorado en Ciencias de la Dirección, Escuela de Administración, Universidad del Rosario. E-mail: monica.lopezs@urosario.edu.co.

Key words:

family firms, organizational culture, values, strategy

Clasificación JEL  
JEL Classification

M14

## INTRODUCCIÓN

En el pasado, en análisis de las empresas familiares no resultaba ser una tarea frecuente entre la comunidad académica y científica, según Vallejo (2005) porque características como: el tiempo que estas perduran en el mercado, los comportamientos burocráticos propios de su cultura, su ideología, sus dinámicas de comportamiento organizacional y las convicciones propias de las familias con respecto a la administración de la empresa, hacían difícil su estudio. Este hecho se refleja, según el autor, en el número de artículos publicados sobre el tema entre 1971 y 1985, ya que los trabajos registrados solo llegaban a 188, no obstante, entre 1986 y 1995 estos artículos se incrementaron a 680.

Así, actualmente es cada vez más notorio el interés por estudiar a profundidad los negocios familiares (Poutziouris, Smyrniotis & Klein, 2008), ya no solo en artículos publicados en revistas indexadas y libros con reconocimiento académico, sino también a través de eventos impartidos en universidades interesadas en este tema (Parada, Müller & Gimeno, 2016).

La relevancia de la investigación de las empresas familiares se justifica según Tápies (2012) en el lugar que estas ocupan en la economía mundial ya que, por ejemplo, solo en Estados Unidos el 96% de las empresas son familiares. Por su parte, De la Garza Ramos, Llorente y García (2006) indican, entre otras cosas, que esta relevancia se debe a su capacidad de crear empleos diversos, y a las características culturales que las hacen distintas. En este sentido, según Benavides, Guzmán y Quintana (2011) comprender la trayectoria de las mismas y analizar la evolución que han tenido, contribuye significativamente a consolidar las

investigaciones interesadas en estos contextos organizacionales.

Ahora bien, analizar qué hace que las empresas familiares sean diferentes a otro tipo de organizaciones, cómo se comportan y cómo obtienen resultados, ha sido considerado un desafío (Benavides et al., 2011). Justamente, la discusión acerca de las diferencias que presentan estas empresas respecto a sus valores éticos, cultura y clima ha sido importante para entender la influencia que la dinámica familiar genera en el comportamiento de estas organizaciones (Duh, Belak & Milfelner, 2010).

Según Vallejo-Martos (2011) el desempeño exitoso de las empresas está relacionado con el contenido de su cultura organizacional y, por tanto, esta última es considerada una de las fuerzas más poderosas para la realización de los objetivos empresariales.

Particularmente, se entiende que la cultura propia de la empresa familiar es el resultado de algunas variables como los valores, acuerdos, historia, relaciones, creencias y costumbres, los mismos que caracterizan a la familia que las dirige (Esparza, García & Duréndez, 2010). Según estos autores la cultura organizacional, desde la perspectiva del estudio de las organizaciones familiares, se entiende como la ideología que persigue la familia propietaria o el fundador de la empresa y que se caracteriza por las normas, tradiciones, valores o formas de actuar en la vida.

Con relación a este tema se han realizado estudios que no encuentran diferencias entre la cultura organizacional propia de las empresas familiares y aquella propia de las no familiares (Sabater, Ruiz & Carrasco, 2003). Por otro lado, también es posible encontrar referencias a que

esta cultura se configura de forma diferente y tiene un efecto diferente en empresas familiares que en otro tipo de organizaciones (Denison, Lief & Ward, 2004; Duh, Belak & Milfelner, 2010; Vallejo, 2008; Vallejo-Martos, 2016; Zahra, Hayton & Salvato, 2004). De esta manera, se considera importante llevar a cabo una revisión de la literatura acerca de las investigaciones que han pretendido relacionar el estudio de la cultura organizacional en el contexto de las empresas familiares. Este ejercicio de revisión se orienta a partir de las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las características metodológicas de los estudios sobre la cultura organizacional propia de las empresas familiares?

¿Cuál es la concepción de cultura organizacional que subyace de este tipo de estudios?

¿Cuáles son los retos que se plantean en el estudio de la cultura propia de las empresas familiares, a partir de las investigaciones revisadas?

Para cumplir con el objetivo se desarrollará un marco teórico en el que expondrán aspectos importantes relacionados con empresa familiar y cultura organizacional, luego se explica la metodología implementada para la revisión de la literatura. Se finaliza con la exposición de los resultados y las conclusiones respectivas.

## 1. Marco Teórico

Para el desarrollo de este apartado se revisará en primera instancia el concepto de empresa familiar, su evolución en el tiempo y los modelos que intentan explicar el funcionamiento de este tipo de organizaciones. Posteriormente, se abordará el concepto de cultura organizacional, sus enfoques, modelos y métricas.

### 1.1. Empresas familiares

Basco (2006) asegura que es la evolución histórica de las sociedades la que da paso a la unión entre la empresa y la familia como una sola organización social productiva. Lo anterior, en el contexto de una sociedad que al principio carecía de un marco legal que regulara las relaciones comerciales, por lo que las negociaciones entre los comerciantes se basaban en códigos de conducta, cimentados fundamentalmente en las relaciones familiares. Fue en la época de la Revolución Industrial en la que se consolidan las empresas familiares organizándose en lugares propios de

trabajo y formalizando el marco legal que las regularía.

Cisneros, Ramírez & Hernández (2011) plantean que las empresas familiares son organizaciones complejas que se han convertido en objeto de estudio de disciplinas como la Administración, la Psicología, la Sociología y la Antropología, constituyéndose en recurso de análisis para el estudio de la evolución de las sociedades.

Por su parte, Benavides et al., (2011) señalan que, para consolidar la investigación sobre las empresas familiares como disciplina científica, es necesario estudiar y comprender su evolución y analizar los aportes realizados por los investigadores sobre el tema. Ahora bien, según Basco (2006) el estudio de las empresas familiares no se debe reducir al ámbito de la investigación histórica y necesita trascender a evidenciar el desarrollo que estas han procurado a la economía mundial. Al respecto, Ojeda y Chu de Fung (2013) encuentran que entre el 70% y el 90% de las empresas a nivel mundial son empresas familiares y coincidiendo con esta afirmación Monteferrante (2012) y Vallejo (2005) determinan que el 90% de las empresas en Estados Unidos son familiares.

Así, la vigencia de las empresas familiares a lo largo de la historia y el porcentaje que representan a nivel mundial ha motivado que el interés por conceptualizar el término sea cada vez mayor, sin embargo, las características psicológicas y sociológicas que involucra el tema han redundado en la dificultad para alcanzar un consenso respecto a su definición conceptual (Basco, 2006). La tabla # 1 recoge las definiciones a las que se hace referencia en algunos de los artículos reconocidos en el marco de esta revisión de la literatura.

**Tabla # 1. Definiciones empresa familiar**

Autor(es)	Definición
Donnelley (1964)	La empresa se considera familiar cuando se han identificado al menos 2 generaciones de la familia en ella y cuando ese vinculo ha tenido influencia en las políticas, los intereses y los objetivos de la familia.
Chua, Chrisman y Sharma (1999)	Negocio gobernado y administrado con el propósito de lograr la visión del fundador, de los miembros de una familia o de varias familias y con la

	finalidad de que pueda sostenerse a través del tiempo dentro de las mismas familias.
Quintana (2005)	Una empresa es familiar cuando pertenece en su totalidad o mayoritariamente a una misma familia, la cual tiene el poder político y busca que la empresa perdure a través del tiempo.
De la Garza Ramos et al., (2006)	Institución en la que los sistemas familia y empresa se unen y en la que se encuentra establecido la participación activa en la directiva y en la toma de decisiones.
Cisneros et al., (2011)	Vinculación de padres e hijos, hermanos o miembros de una misma familia o personas con cierto parentesco, cuyo objetivo es hacer que perdure en las siguientes generaciones, manteniendo siempre la propiedad y el control de la misma, asegurando la unión familiar, la economía familiar y el derecho a la herencia
Ojeda y Chu de Fung (2013)	Las empresas familiares son aquellas que se encuentran en control de una o varias familias y cuya intención es suceder a las siguientes generaciones.

**Fuente:** Elaboración propia, a partir de los autores.

En síntesis para definir a las empresas familiares se deben considerar las siguientes dimensiones: 1) mínimo el 50% de la empresa debe pertenecer a una o dos familias, 2) los cargos gerenciales o directivos deben ser ocupados por miembros de la familia y estos deben participar activamente en la toma de decisiones y 3) el propósito de sus fundador es que la empresa y su control pase a sus siguientes generaciones (Dyer, 1983). De forma complementaria, Sabater, Ruíz y Carrasco (2003) agregan que estas empresas deben suscribirse a una forma jurídica que formalice sus relaciones y procesos. Con relación a la definición de este termino Molina, Botero y Montoya (2016) concluyen que no se cuenta con una definición única de empresa familiar, por lo que para su conceptualización, es necesario recoger los aportes que los estudiosos del tema han realizado para alcanzar un conocimiento más integral del mismo.

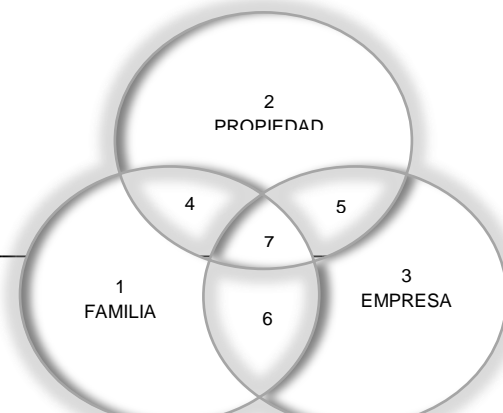
Gallo (2004) menciona que es importante conocer bajo qué criterios clasificar las empresas familiares, ya que esto facilita su estudio y permite determinar qué es lo que las hace más efectivas en su funcionamiento, según aquello que las caracteriza. En efecto, la revisión de la literatura permite identificar algunos modelos que buscan explicar las dinámicas propias de este tipo de empresas.

### 1.1.1. Modelo de los Tres Círculos

Según Gallo (2004) este se considera como el primer modelo de empresa familiar desarrollado en 1982 por Jhon Davis y Renato Tagiuri y de manera consecuente el más utilizado para definir las empresas familiares. El modelo está compuesto por 3 sistemas: familia, empresa y propiedad y este detalla el lugar que ocupa cada uno de los miembros en los círculos principales y en cada una de las siete interacciones que configuran los encuentros de los círculos entre sí (ver ilustración 1). En el círculo familia se encuentran los miembros del grupo familiar, en el círculo empresa aquellas personas que trabajan en ella y perciben un sueldo como resultado de las funciones que desempeñan y finalmente en el círculo propiedad se encuentran los dueños de las acciones de la empresa (Pérez, 2012).

Ahora bien, según Pérez (2012) las relaciones entre estos tres círculos configuran siete grupos de personas, que lo que se espera es que se orienten hacia la misma dirección para que el funcionamiento de la empresa familiar sea efectivo: 1) los miembros de la familia que ni son propietarios, ni trabajan en el empresa, 2) propietarios que no hacen parte de la familia y no trabajan en la empresa, 3) los trabajadores de la empresa que no son propietarios y tampoco hacen parte de la familia, 4) miembros de la familia que no trabajan en la empresa pero son propietarios, 5) miembros de la familia que aunque no son propietarios trabajan en la empresa, 6) aquellos que no son parte de la familia pero son propietarios y trabajan en la empresa y 7) los miembros que son tanto propietarios como trabajadores de la empresa.

**Ilustración 1. Modelo de los Tres Círculos**



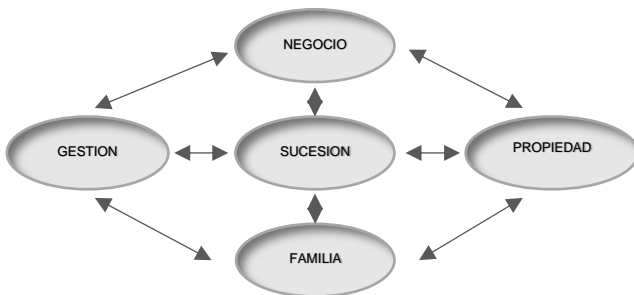
Fuente: Pérez (2012, p. 4).

### 1.1.2. El Modelo de los Cinco Círculos

Este modelo desarrollado por Joan Amat en el año 2000 agrega dos círculos al modelo anterior (ver ilustración 2). Estos círculos representan la gerencia y la sucesión, de tal forma que, según Pérez (2012) cada círculo se entiende así:

- 1.1.2.1. **Familia:** representa los valores, la dinámica de comunicación, el compromiso que respalda la sucesión, las relaciones, el clima, etc. Como puede ser el ámbito más problemático también es a partir del cual se puede marcar la diferencia en el mercado.
- 1.1.2.2. **Empresa:** tiene que ver con la estrategia empresarial, así como la tecnología, las políticas de investigación, el marketing y los recursos financieros y no financieros con los que cuentan estas organizaciones.
- 1.1.2.3. **Propiedad:** es el ámbito de los accionistas, la estructura organizacional, el marco legal, el patrimonio y el gobierno corporativo.
- 1.1.2.4. **Gerencia:** tiene que ver con la forma como se administra el talento humano y los demás recursos de los que se constituye la empresa.
- 1.1.2.5. **Sucesión:** está relacionado con el liderazgo y la estrategia con la que se cuenta para garantizar una sucesión saludable.

Ilustración 2. Modelo de los Cinco Círculos

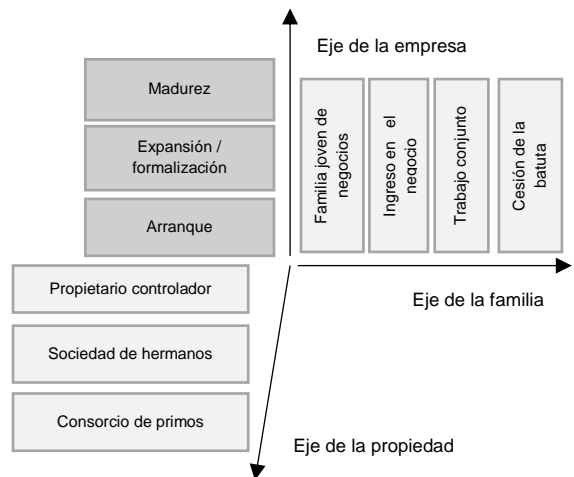


Fuente: Pérez (2012, p. 5).

### 1.1.3. Modelo Evolutivo Tridimensional

Este modelo también es conocido como el Modelo Gersick y permite ilustrar el proceso de crecimiento de la empresa a través de ingresos de nuevos familiares, matrimonios, divorcios, nacimientos, decesos, cambios de gerentes, empleados, socios y accionistas. Según Pérez (2012) partiendo del modelo de tres círculos, este modelo concibe tres ejes o etapas evolutivas de las empresas familiares (ver ilustración 3).

Ilustración 3. Modelo Evolutivo Tridimensional



Fuente: Pérez (2012, p. 7).

### 1.1.4. Modelo de Poder en la Empresa Familiar

Este modelo fue propuesto por Vilanova en el año 2000 (ver ilustración 4) y muestra que la diferencia entre la dimensión familiar y la empresarial se basa en las relaciones económicas y las políticas de recursos humanos. El modelo entiende la relación entre familia y empresa a partir de cuatro niveles: 1) ideológico, representado en el componente de propiedad, 2) económico, representado por el consejo de administración, 3) político, representado en la dirección general y 4) de continuidad, representado por los mandos medios.

Ilustración 4. Modelo de Poder en la Empresa Familiar





**Fuente:** Pérez (2012, p. 9).

## 1.2. Cultura Organizacional

En el ejercicio de definir la cultura organizacional se considera importante, en primera instancia, revisar qué se entiende por el concepto de cultura. Según Ogliastri et al., (1999) esta se entiende como la identidad, creencias y valores, así como la interpretación del sentido de los sucesos o eventos importantes que han sido como experiencias por miembros de una comunidad y que son transmitidas de una generación a la siguiente. Entre tanto, para Belias y Koustelios (2014) la cultura es el producto de un grupo de personas viviendo en el mismo lugar, compartiendo las mismas actitudes y comportamientos.

Ahora bien, Tanriverdi, Cakmak y Altindag (2016) indican que existe dificultad al definir el concepto de cultura, justamente porque al realizar los estudios sobre este constructo, los investigadores determinan que por su amplitud no se definen límites y cada uno de estos ejercicios conciben este término desde su perspectiva cultural, por lo que se considera que las propuestas respecto a su definición gozan de cierta cuota de subjetividad.

Según Rodríguez (2009) la antropología como ciencia social estudia el comportamiento social, centrándose en la cultura y la administración como disciplina que estudia la cultura en las organizaciones con el fin de optimizar su desempeño, creando modelos de organización y pautas a seguir. Según este autor, las diferencias en la gestión y la productividad entre las empresas norteamericanas y las japonesas fue uno de los hechos que llamó la atención de los investigadores quienes sospecharon que estas diferencias podrían estar fundamentadas en las características culturales particulares de estas organizaciones.

Es así como el término cultura organizacional según Newstrom (2011) citado por Rivera (2016) ha despertado interés en la comunidad científica y

ha sido analizado por diversos investigadores, con mayor profundidad, desde hace aproximadamente 30 años, a partir de los cuales difícilmente se ha llegado a un consenso respecto a su definición.

Según García (2006), Elton Mayo en 1972 motiva el interés por la cultura organizacional cuando se orienta a indagar los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional y conocer los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores. A partir de este contexto, el concepto de cultura organizacional comienza a desarrollarse con más fuerza. Justamente, en la actualidad es posible encontrar varias referencias a definiciones que intentan conceptualizar este constructo (ver tabla # 2).

**Tabla # 2. Definiciones Cultura Organizacional**

Autor(es)	Definición
Kroeber y Kluckhohn (1952)	Valores e ideas y sistemas simbólicos que orientan el comportamiento.
Petigrew (1979, p. 574) citado por Cújar, Ramos, Hernández y López (2013)	“el sistema de significados pública y colectivamente aceptados, operando para un grupo determinado en un tiempo dado”
Schein (1996)	Una de las fuerzas más importantes para el trabajo en las empresas y que representa estabilidad para su efectivo desempeño.
Zahra, Hayton y Salvato (2004)	Recurso determinante y estratégico para las organizaciones en función de ganar ventaja a sus competidores en el mercado.
Lucas, García y Llano (2013)	La cultura organizacional es la que reúne los valores y las creencias de los miembros de un grupo, que pueden ser o no ser compartidas en su totalidad. Esos valores y creencias se evidencian en su forma de actuar y son base para el desempeño de su gestión en la empresa, consolidándose como aquello que los diferencia de otras organizaciones.
Rivera (2016)	Diferencias, costumbres y valores en los que se fundamenta el comportamiento organizacional y que llegan a determinar el comportamiento individual.

**Fuente:** Elaboración propia, a partir de los autores.

Grueso (2010) plantea que los asuntos relacionados con la cultura organizacional han generado interés en los últimos años, debido a su fuerte relación con los indicadores de desempeño operacional y psicosocial de las empresas, identificando dos enfoques. El primero, que concibe a la cultura organizacional como el resultado de los valores de sus fundadores y directivos y el segundo, que entiende a la cultura organizacional se configura a partir de la influencia que ejercen los valores de la sociedad o de la cultura nacional. Según Lucas et al., (2013) a estos dos enfoques se les conoce como institucional y ecológico y agregan un tercer enfoque que, plantea a la cultura organizacional como el resultado de las contribuciones hechas por parte de los trabajadores.

Por otro lado, en el estudio de la cultura organizacional resulta importante tratar sobre el lugar de los valores como un aspecto estructural para su configuración. En este sentido, Kroeber y Kluckhohn (1952) explican que la importancia de estos radica en que la verdadera comprensión de las culturas radican en el reconocimiento de su sistema de valores.

Así las cosas, Hofstede (1991) citado por Tarapuez (2016) desarrolla un modelo de valores de la cultura, compuesto por cuatro dimensiones, las cuales describen los patrones culturales de los grupos de individuos de una sociedad. Cada dimensión refleja cómo una sociedad reacciona específicamente ante una situación o dificultad, esas cuatro dimensiones son: 1) distancia de poder, asociada a cómo se sienten los individuos respecto a cómo está distribuido el poder, 2) individualismo/colectivismo, que tiene que ver con cómo se relacionan los individuos, es decir, si presentan una mayor orientación a actuar pensando en su propio beneficio o le da relevancia a las consecuencias que sus decisiones puedan tener sobre los colectivos a los que pertenece, 3) masculinidad/femenidad, se refiere a qué tendencia presenta la sociedad, es decir, si esta presenta más comportamientos relacionados con la femineidad como la cooperación y la solidaridad o más orientados a la masculinidad como el individualismo y la practicidad y 4) tolerancia a la incertidumbre, que mide cómo una sociedad enfrenta las situaciones desconocidas y los procesos de cambio. De acuerdo por Hofstede (1979) citado por Grueso (2010) se plantea una quinta dimensión en el marco de esta modelo que

se conoce como la orientación a corto plazo/largo plazo, la cual se refiere en el caso del corto plazo al énfasis en el estatus y los resultados inmediatos y en el caso del largo plazo, se refiere a la espera de resultados a mediano y largo plazo, asociados con la perseverancia y la capacidad de adaptación al entorno.

Del mismo modo, Schein (1985) presenta su modelo de los tres niveles de la cultura organizacional que enmarcan los fenómenos sociales. De acuerdo con el autor existen manifestaciones visibles de la cultura como las prácticas de dirección, publicidad y productos y las menos visibles como las creencias y los valores. Siguiendo a Lucas et al., (2013) el primer nivel del modelo tiene que ver con las creencias básicas o esenciales y corresponde a la parte menos visible. En este nivel se recogen los valores, ideologías, actitudes, sentimientos y opiniones que los miembros de la organización mantienen respecto al mundo que los rodea y que, explican los comportamientos cotidianos de una empresa.

Toca y Carrillo (2009) expresan que en este nivel de creencias básicas intervienen los valores que recogen las ideas abstractas compartidas por los miembros de la comunidad, otorgando una dirección sobre lo que es correcto y deseable; intervienen también los supuestos que expresan las percepciones, sentimientos compartidos, premisas y pensamientos, así como también se refieren a la naturaleza humana, la verdad, el tiempo y la actividad humana; de igual manera intervienen las ideologías que corresponden a los credos compartidos y que explican la realidad social, interpretando el día a día e impulsando la comunicación; por último, interviene el conocimiento como manifestación de los valores y referidos a explicaciones racionales que conllevan a acciones con base a la información de la que se dispone.

Lucas et al., (2013) plantean que el segundo nivel de este modelo, conocido como el nivel de los valores concientes, tiene que ver con los principios que son la base de la elaboración o la planificación de estrategias y toma de decisiones que van de acuerdo con aquello que se considera deseable. Schein (1985) refieren que los valores establecen las formas correctas de pensar y hacer y que sirven para la evaluación de los comportamientos.

Finalmente, el tercer nivel es considerado el más visible dentro del modelo. Este nivel se relaciona según Rodríguez (2009) con las instalaciones, tecnologías, el lenguaje, la vestimenta, así como



con los objetivos fijados, las estrategias, procedimientos, estructuras y políticas, es decir, los sistemas formales propios de la organización. Para Schein (1985) este nivel corresponde a los artefactos y entre ellos se reconoce el *know how* de la organización.

El interés por el estudio de la cultura organizacional se ha ido incrementando pero, a pesar de buscar constantemente respuestas a las múltiples preguntas que van surgiendo acerca de cómo estudiarla, una de las que más incógnitas trae es la relacionada con cómo medirla. Siguiendo a Askanasy, Broadfoot y Falkus (2000) citados por Grueso (2009) se encuentran dos tipos de escalas de medida de la cultura organizacional: aquellas orientadas a medir los patrones de comportamiento y aquellas que pretenden explorar los valores y creencias (ver tabla # 3).

**Tabla # 3. Escalas de medida cultura organizacional**

Tipo	Autor(es)	Nombre	Dimensiones
Patrones de comportamiento	Allen y Dyer (1980)	<i>Norm Diagnostic Index</i>	Facilitación del desempeño Entrenamiento Normas y procedimientos Interacción líder y subordinado Clima de soporte y confrontación.
	Kilman y Saxton (1983)	<i>Cultura Gap Sourvey</i>	Innovación de tarea Libertad personal Soporte de tarea Relaciones sociales
	Broadfoot y Ashkanasy (1994)	<i>Organizational Culture Profile</i>	Liderazgo Estructura Desempeño en el trabajo Innovación Comunicación

			Planeación Entorno Desarrollo del Individuo Lugar de trabajo Socialización de la entrada
Valores y creencias	Enz (1986)	<i>Organizational Value Congruence Scale</i>	Valores Creencias
	Hofstede, Neujen, Ohavy y Sanders (1990)	Dimensiones de la cultura organizacional	Símbolos Héroes Rituales Valores

Fuente: Elaborado a partir de Grueso (2009).

## 2. Metodología

La metodología empleada para el desarrollo de esta revisión sistemática de la literatura considero la consulta de los índices citacionales *Web of Science*, *Scopus*, *Redalyc* y *Ebscohost*. Los términos desde los se partió para definir los criterios para las cadenas de búsqueda fueron inicialmente “*organizational culture*” AND “*family business*”, a partir de los cuales se definieron las demás expresiones con las que se llevó a cabo la búsqueda, presentadas a continuación:

- “*organizational culture*” AND “*family firms*”
- “*organizational culture*” AND “*family company*”
- “*organizational culture*” AND “*family companies*”
- “*organizational culture*” AND “*family business*”
- “*organizational culture*” AND “*family businesses*”
- “*organizational culture*” AND “*family organization*”
- “*organizational culture*” AND “*family organizations*”
- “*corporate culture*” AND “*family firms*”
- “*corporate culture*” AND “*family company*”
- “*corporate culture*” AND “*family companies*”

- “corporate culture” AND “family business”
- “corporate culture” AND “family businesses”
- “corporate culture” AND “family organization”
- “corporate culture” AND “family organizations”

A partir de los resultados obtenidos se procedió a revisar las referencias bibliográficas de los artículos escogidos, en función de identificar y obtener más escritos que no aparecieron mediante el uso de cadenas de búsqueda, recurriendo al método de referencias citadas.

### 3. Resultados

La revisión sistemática de la literatura permitió recuperar 25 artículos en los que se estudia la cultura organizacional propia de las empresas familiares (Adiguna, 2015; Ainsworth & Cox, 2003; Bertrand & Schoar, 2006; Bjursell, 2011; Chirico & Nordqvist, 2010; Denison, Lief & Ward, 2004; Duh, Belak Y Milfener, 2010; Esparza et al., 2010; Esparza & Pérez, 2011; Gómez, 2002; Laforet, 2016; Le Breton-Miller & Miller, 2014; Levinson, 2017; Llorente, García & de la Garza, 2006; Parada et al., 2016; Sabater et al., 2003; Steckerl, 2006; Tanriverdi et al., 2016; Tomei & Jaguaribe, 2010; Vallejo, 2008, 2011; Vallejo-Martos, 2011, 2016; Zahra et al., 2004; Zwack, Kraicz, Von Schlippe & Hack, 2016).

Los estudios realizados indican que las investigaciones sobre la cultura organizacional en empresas familiares se encuentran en una etapa temprana (Le Brenton-Miller & Miller, 2014). Ahora bien, los resultados obtenidos indican que en este ámbito las investigaciones son primordialmente empíricas (19 -76%-), en contraste con las investigaciones de naturaleza teórica (6 -24%-). Con respecto a las aproximaciones que prevalecen entre los estudios que exploran la cultura organizacional en las empresas familiares, se encuentra que la tendencia es hacia los estudios cuantitativos (9 -36%-), seguidos de los estudios cualitativos (6 -24%-) y de los estudios mixtos (4 -16%-).

Los tipos de empresa en los que se llevan a cabo los estudios de investigación están entre empresas de servicios y empresas industriales. Específicamente dentro de las empresas de servicios se encuentran las relacionadas con servicios alimenticios, hoteleros, logísticos, funerarios, distribución de equipos para la salud animal y distribución de vehículos (7 -28%-). Dentro de las empresas de servicios pymes se

encuentran las relacionadas a ingeniería, electrónica, construcción y retail (1 -4%-). En la población de empresas industriales se encuentran: productoras de bebidas, chocolates, pisos y manufactureras en general (8 -32 %-). Se encontró investigaciones en las que no se menciona si son industriales o de servicios (6 -24 %-) y finalmente investigaciones específicas exclusivamente teóricas (3 -12%-).

Los países en los cuales se han desarrollado la mayor parte de los estudios recuperados son: España, México y Estados Unidos (8 -32%-). Otros países son: Alemania, Australia, Brasil, Colombia, Eslovenia, Italia, Suiza, Reino Unido, Suecia, Finlandia, y Turquía. También se encuentran investigaciones que no mencionan la ciudad en la que se desarrolla el estudio.

Con relación a las técnicas utilizadas para la recolección de información se encuentra la implementación de escalas de medida, particularmente en los estudios de aproximación cuantitativa (Bertrand & Schoar, 2006; Denison et al., 2004; Laforet, 2016; Sabater et al., 2016; Tanriverdi et al., 2016; Vallejo, 2008; Vallejo-Martos, 2011, 2016; Zahra et al., 2004). En los estudios cualitativos se aprecia el uso de técnicas como: entrevistas (Ainsworth & Cox, 2003; Bjursell, 2011; Chirico & Nordqvist, 2010; De la Garza et al., 2003; Esparza & Pérez, 2011; Gómez, 2002; Steckerl, 2006; Tomei & Jaguaribe, 2010; Zwack et al., 2016), observación (Ainsworth & Cox, 2003; Chirico & Nordqvist, 2010; De la Garza et al., 2003; Gómez, 2002; Steckerl, 2006; Tomei & Jaguaribe, 2010), análisis documental (Ainsworth & Cox, 2003; Chirico & Nordqvist, 2010; De la Garza et al., 2003; Gómez, 2002; Tomei & Jaguaribe, 2010) y el análisis a partir de estudio de caso simple o múltiple (Chirico & Nordqvist, 2010; De la Garza et al., 2003; Duh et al., 2010; Esparza & Pérez, 2011; Gómez, 2002; Tomei & Jaguaribe, 2010; Zwack et al., 2016).

Se determina que dentro de los instrumentos utilizados para explorar la cultura organizacional existe una tendencia a las herramientas que la exploran desde una perspectiva más enfocada hacia los valores que la configuran, por ejemplo: *World Values Survey* que parte del modelo de valores de Schein (Bertrand & Schoar, 2006), escala de valores de Schwartz (Zwack et al., 2016), OCAI de Cameron y Quin (Duh et al., 2010; Sabater, et al., 2003).

Al revisar las conclusiones a las que llegan los estudios revisados, respecto a la cultura

organizacional propia de las empresas familiares es posible organizar estas en seis ejes temáticos:

1) Las investigaciones que reconocen a la cultura organizacional de este tipo de empresas como un recurso estratégico que les permite la obtención de ventajas competitivas en el mercado (Adiguna, 2015; Esparza y Pérez, 2011; Esparza et al., 2010; Tomei & Jaguaribe, 2010; Vallejo, 2011; Zahra et al., 2004).

2) Los estudios que llegan a conclusiones respecto al enfoque que prevalece en el contenido de la cultura organizacional de estas empresas, las cuales coinciden en afirmar que estas culturas se suscriben principalmente en enfoques institucionales porque son los fundadores los que determinan el contenido de las mismas (Bjursell, 2011; De la Garza et al., 2006; Tomei & Jaguaribe, 2010; Steckerl, 2006; Zwack et al., 2016).

3) Las investigaciones que se refieren a los tipos de cultura de estas empresas, señalando características como que estas se pueden resistir más a los cambios (Bertrand & Schoar, 2006), son de carácter paternalista y pueden ser menos innovadoras (Laforet, 2016) y se pueden mostrar resistentes a aquellos individuos que no se adaptan rápidamente a su sistema de valores compartidos (Le Brenton-Miller & Miller, 2014).

4) Los ejercicios de investigación que en sus conclusiones comparan las culturas de las empresas familiares y las no familiares. Si bien en estos ejercicios se encuentran autores que no señalan una diferencia entre estos dos tipos de cultura (Sabater et al., 2003), la tendencia de los estudios es la de señalar las diferencias que existen entre estas culturas para defender que las culturas propias de las empresas familiares funcionan mejor (Denison et al., 2004; Duh et al., 2010; Vallejo, 2008; Vallejo-Martos, 2016; Zahra, et al., 2004).

5) Las investigaciones que hacen énfasis en las características principales de la cultura de las empresas familiares: alto compromiso de sus trabajadores, papel central de los líderes en transmisión de los valores organizacionales, la alta presencia de actitudes como: motivación y cooperación (De la Garza et al., 2006).

6) Finalmente los estudios que se refieren a ciertas buenas prácticas de gestión de talento humano propias de la cultura de este tipo de organizaciones, por ejemplo, la preocupación por el desarrollo de sus trabajadores en mayor nivel

que lo que se presenta en una empresa no familiar (Denison et al., 2004).

Con relación a los retos y futuras líneas de investigación que plantean los estudios revisados, se plantean los siguientes desafíos.

1) Respecto a los aspectos metodológicos se encuentran referencias a la importancia de ampliar las muestras estudiadas (Vallejo-Martos, 2011), teniendo en cuenta variables como: sector económico, tamaño de la empresa y antigüedad (Esparza et al., 2010; Esparza & Pérez, 2011; Sabater et al., 2003; Vallejo-Martos, 2011). Por otro lado, algunas investigaciones se orientan a recomendar la implementación de estudios de caso (Denison et al., 2004), abordajes etnográficos (Adiguna, 2015; Zahra et al., 2004) y multidisciplinarios (Adiguna, 2015). Así mismo, ampliar los estudios sobre cultura organizacional en las empresas familiares a otros países (Bertrand & Schoar, 2006; Laforet, 2016). En este mismo propósito, se señala la importancia de impulsar estudios sobre este tema en la región de Latinoamérica (Parada et al., 2016).

2) Algunos desafíos hacen referencia a la importancia de continuar estudiando el papel de los valores en las culturas de este tipo de empresas, a través de la exploración del impacto de estos (Bertrand & Schoar, 2006) y de entender cómo se transmiten estos valores en el marco de las culturas de estas empresas (Zwack et al., 2016).

3) Ciertas investigaciones plantean la importancia de continuar comparando culturas de empresas familiares y empresas no familiares (Bertrand & Schoar, 2006; Chirico, F & Nordqvist, 2010; Vallejo-Martos, 2016). Plantearse la comprensión de la cultura de estas empresas como la combinación de varios tipos de culturas (Sabater et al., 2003) y estudiarla en relación con otras variables de gestión como: innovación, tecnología, liderazgo, sistemas de control, planificación estratégica, formación de personal, rentabilidad económica (Esparza et al., 2010) y gobierno corporativo (Parada et al., 2016).

#### 4. Conclusiones

Habiendo realizado una revisión de la literatura sobre las investigaciones que han procurado estudiar la cultura organizacional propia de las empresas familiares, los artículos encontrados indican que los investigadores se inclinan hacia la

realización de estudios de naturaleza empírica (Bertrand & Schoar, 2006; Denison et al., 2004; Laforet, 2016; Sabater et al., 2016; Tanriverdi et al., 2016; Vallejo, 2008; Vallejo-Martos, 2011, 2016; Zahra et al., 2004; Ainsworth & Cox, 2003; Bjursell, 2011; Chirico & Nordqvist, 2010; De la Garza et al., 2003; Esparza & Pérez, 2011; Gómez, 2002; Steckerl, 2006; Tomei & Jaguaribe, 2010; Zwack et al., 2016; Steckerl, 2006; Tomei & Jaguaribe, 2010; Duh et al., 2010), en los que prevalecen las aproximaciones cuantitativas (Bertrand & Schoar, 2006; Denison et al., 2004; Laforet, 2016; Sabater et al., 2016; Tanriverdi et al., 2016; Vallejo, 2008; Vallejo-Martos, 2011, 2016; Zahra et al., 2004), a través de la aplicación de escalas de medida, que se orientan a explorar los valores en los que se fundamenta dicha cultura (Bertrand & Schoar, 2006; Duh et al., 2010; Sabater, et al., 2003; Zwack et al., 2016).

En las aproximaciones cualitativas prevalece el uso de técnicas como la entrevista y la observación (Ainsworth & Cox, 2003; Bjursell, 2011; Chirico & Nordqvist, 2010; De la Garza et al., 2003; Esparza & Pérez, 2011; Gómez, 2002; Steckerl, 2006; Tomei & Jaguaribe, 2010; Zwack et al., 2016) y el estudio de caso se constituye en un diseño metodológico habitual en este tipo de investigaciones (Chirico & Nordqvist, 2010; De la Garza et al., 2003; Duh et al., 2010; Esparza & Pérez, 2011; Gómez, 2002; Tomei & Jaguaribe, 2010; Zwack et al., 2016).

La concepción de cultura organizacional que subyace de este tipo de estudios la entienden como un recurso estratégico, planteado con la finalidad de mejorar el desempeño de las organizaciones (Kroeber & Kluckhohn, 1952; Cújar et al., 2013; Schein, 1996; Zahra et al., 2004), que se configura desde un enfoque institucional y que a pesar de resistirse más a los cambios puede funcionar mejor que las culturas de las empresas no familiares (Denison et al., 2004; Duh et al., 2010; Vallejo, 2008; Vallejo-Martos, 2016; Zahra, et al., 2004) . Estas culturas se caracterizan por el alto compromiso de sus trabajadores, el papel central de los líderes en transmisión de los valores y fuerte presencia de actitudes como: motivación y cooperación, además de una alta preocupación por favorecer el desarrollo continuo de sus trabajadores (De la Garza et al., 2006).

Así es como, la cultura organizacional es considerada también como el recurso que impulsa hacia marcar la diferencia entre los competidores en el mercado y también la que marca la diferencia entre empresas familiares y no familiares, ya que

los valores, el tipo de comunicación, las relaciones familiares que respaldan la sucesión, el clima organizacional que se genera, favorece a que sea transmitida a las siguientes generaciones y a los trabajadores de manera continua (Zahra et al., 2004; Lucas et al., 2013; Pérez, 2012).

Ahora bien, al considerar también que la cultura organizacional es el resultado de los valores de los fundadores y directivos de la organización, así como de la influencia de los valores de la sociedad y de las contribuciones de los trabajadores, se otorga especial importancia a la comprensión de su sistema de valores, los cuales en conjunto con la tecnología que se maneja, las políticas, recursos financieros y no financieros y tipo de liderazgo representarían la estabilidad de la empresa y su efectivo desempeño (Grueso, 2010; Lucas et al., 2013).

Con relación a los retos que se plantean en el estudio de la cultura propia de las empresas familiares se destacan las referencias a favorecer más estudios de aproximación cualitativa y/o multidisciplinarios, emprender estudios sobre este tema en la región de Latinoamérica, continuar explorando el papel de los valores, la comparación entre empresas familiares y no familiares y la relación de la cultura con otras variables de gestión (Esparza et al., 2010; Esparza & Pérez, 2011; Sabater et al., 2003; Vallejo-Martos, 2011; Bertrand & Schoar, 2006; Laforet, 2016; Parada et al., 2016).

Esta revisión de la literatura se orientó a las bases de datos *Web of Science*, *Scopus*, *Redalyc* y *Ebscohost*, sin embargo, sería importante revisar de forma exclusiva otras revistas científicas, por ejemplo, revistas especializadas en los temas de cultura organizacional y empresas familiares, para contar una cartografía completa sobre lo publicado acerca de este tema. Ciertamente, en los ejercicios de revisión de la literatura la limitación para acceder a otros idiomas distintos al inglés y el español también se constituye en una restricción que acota el acceso al universo integral del conocimiento.

## Referencias

- Adiguna, R. (2015). Organizational culture and the family business. *Theoretical Perspectives on Family Businesses*, 1-18.
- Ainsworth, S., & Cox, W. (2003). Families divided: Culture and control in small family business. *Organization Studies*, 24(9), 1463-1485.



- Basco, J. T. (2006). La investigación en la empresa familiar: "un debate sobre la existencia de un campo independiente". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(1), 33-54.
- Benavides, C. A., Guzmán, V. F., & Quintana, C. (2011). Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(2), 78-90.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Organizational culture and job satisfaction: A review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2), 132-149.
- Bertrand, M., & Schoar, A. (2006). The role of family in family firms. *Journal of Economic Perspectives*, 20(2), 73-96.
- Bjursell, C. (2011). Cultural divergence in merging family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 2(2), 69-77.
- Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 487-504.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Cisneros, L., Ramírez, G., & Hernández, A. (2011). Control en la empresa familiar. *AD-Minister*, 18(1), 49-76.
- Cújar, A del C., Ramos, C. D., Hernández, H. E., & López, J. M. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350 - 355.
- De la Garza Ramos, M. I., Lorente, R., & García, E. (2006). La empresa familiar: relación de la cultura organizacional con su continuidad. *Ciencia UAT*, 1(1), 61-66.
- Denison, D., Lief, C., & Ward, J. L. (2004). Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61-70.
- Donnelley, R. (1964). The family business. *Harvard Business Review*, 42(4), 94-105.
- Duh, M., Belak, J., & Milfelner, B. (2010). Core values, culture and ethical climate as constitutional elements of ethical behaviour: Exploring differences between family and non-family enterprises. *Journal of Business Ethics*, 97(3), 473-489.
- Dyer, L. (1983). Bringing human resources into the strategy formulation process. *Human Resource Management*, 22(3), 257-271.
- Esparza, J. L., García, D., & Duréndez, A. (2010). La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares: una aproximación teórica. *Investigación y Ciencia*, 47(1), 13-20.
- Esparza, J., & Pérez, D. (2011). La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas y su influencia en la gestión estratégica. *Cuadernos de Administración*, 23(42), 295-313.
- Gallo, M. (2004). Tipologías de las empresas familiares. *Empresa y Humanismo*, 7(2), 241-258.
- García, C. (2006). Una aproximación al concepto de Cultura Organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174.
- Gómez, G. (2002). Typologies of family business: A conceptual framework based on trust and strategic. *Proceedings of the 13th Annual World Conference of the Family*, 1(1), 325-348.
- Grueso, M. (2009). Escalas de medida de la cultura social y organizacional. *Visión Gerencial*, 2(1), 269-278.
- Grueso, M. (2010). Implementación de buenas prácticas de promoción de personal y su relación con la cultura y el compromiso con la organización. *INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20(36), 79-90.
- Kroeber, A., & Kluckhohn, C. (1952). Culture: a critical review of concepts and definitions. *Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University*.
- Laforet, S. (2016). Effects of organisational culture on organisational innovation performance in family firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(2), 379-407.
- Le Brenton-Miller, I., & Miller, D. (2014). Temporal considerations in the study of family firms: Reflections on "the study of organizational behaviour in family business". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 669-673.
- Levinson, H. (2017). Conflicts that plague family businesses. *Harvard Business Review*, 49(2), 90-98.
- Lorente, R., García, E., & De la Garza, M. (2006). La empresa familiar: relación de la cultura organizacional con su continuidad. *Ciencia UAT*, 1(1), 61-66.
- Lucas, A., García, P., & Llano, S. (2013). *Sociología de las Organizaciones*. Madrid: Fragua.



- Molina, P. A., Botero, S., & Montoya, J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, 41(1), 116-149.
- Monteferrante, P. (2012). Entre la familia y el negocio. El desafío de gobernar una empresa familiar. *Debates IESA*, 17(3), 57-62.
- Ogliastri, E., McMillen, C., Arias, M. E., De Bustamante, C., Dávila, C., Dorfman, P., . . . Martínez, S. (1999). Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 22(1), 29-57.
- Ojeda, E., & Chu de Fung, S. (2013). Entender y fomentar el emprendimiento en empresas familiares. *DEBATES IESA*, 18(1), 31-35.
- Parada, M. J., Müller, C., & Gimeno, A. (2016). Family firms in Ibero-America: an introduction. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 29(3), 219-230.
- Pérez, A. I. (2012). El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. 3c *Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 1(3), 1-12.
- Poutziouris, P. Z., Smyrniotis, K. X., & Klein, S. B. (2008). *Handbook of research on family business*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Quintana, J. (2005). La Innovación en las empresas familiares. *CLM Economía*, 7(1), 103-130.
- Rivera, L. (2016). *Liderazgo y Cultura Organizacional en Latinoamérica*. Universidad del Rosario.
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), 67-92.
- Sabater, R., Ruiz, J., & Carrasco, A. (2003). Caracterización de la cultura organizacional en la empresa familiar. *Working Paper*, Departamento de Economía de la Empresa, Universidad de Murcia.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey - Bass Inc. Publishers.
- Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 229-240.
- Steckerl, V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento & Gestión*, 20(1), 194-215.
- Tanriverdi, H., Cakmak, C., & Altindag, E. (2016). The relationship of organizational culture and wage policies in Turkish family firms. *Business Management Dynamics*, 5(7), 1-16.
- Tápies, J. (2012). Empresas familiares: la espina dorsal de la economía. *IEEM Revista de Negocios*, 15(4), 37-41.
- Tarapuez, E. (2016). Las dimensiones culturales de Geert Hofstede y la intención emprendedora en estudiantes universitarios del departamento de Quindío (Colombia). *Pensamiento y Gestión*, 41(1), 60-90.
- Toca, C., & Carrillo, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar*, 9(17), 117-136.
- Tomei, P., & Jaguaribe, P. (2010). Cultural management in family business. *Brazilian Business Review*, 7(3), 23-44.
- Vallejo, M. C. (2005). Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(3), 151 - 171.
- Vallejo, M. (2008). Is the culture of family firms really different? A value-based model for its survival through generations. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 261-279.
- Vallejo, M. (2011). A model to study the organizational culture of the family firm. *Small Business Economics*, 36(1), 47-64.
- Vallejo-Martos, M. C. (2011). The organizational culture of family firms as a key factor of competitiveness. *Journal of Business Economics and Management*, 12(3), 451-481.
- Vallejo-Martos, M. (2016). Institutionalism and the influence of the cultural values of the family subsystem on the management of the small-medium family firms. *Systems Research and Behavioral Science*, 33(1), 119-137.
- 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 and Practice*, 28(4), 363-381.

Zwack, M., Kraiczy, N., Von Schlippe, A., & Hack, A. (2016). Storytelling and cultural family value transmission: Value perception of

stories in family firms. *Management Learning*, 47(5), 590-614.