

XIV Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas AC (ACACIA)

**“Similitudes y diferencias en la gestión de las empresas familiares y las no familiares”**

Tema: 16. Procesos de cambio y desarrollo organizacional

**Martín Aubert Hernández Calzada**

Profesor-Investigador  
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo  
Instituto de Ciencias Económico Administrativas  
martin\_hernandez@hotmail.com  
martinh@usal.es

**Jessica Mendoza Moheno**

Profesor-Investigador  
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo  
Instituto de Ciencias Económico Administrativas  
jessica\_mendoza@hotmail.com  
jessicam@usal.es

**Blanca Cecilia Salazar Hernández**

Profesor-Investigador  
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo  
Instituto de Ciencias Económico Administrativas  
salazar.bc@gmail.com

Ciudad Universitaria  
Carretera Pachuca-Tulancingo km. 2.5  
Pachuca, Hidalgo  
Tels. 01-771-71-72-000 ext. 6208 y 6413

Monterrey, Nuevo León, del 27 al 30 de abril de 2010.

## **Resumen**

El propósito del presente trabajo es tratar de contribuir a la investigación de las empresas familiares, a través de la comparación de variables que miden la planeación estratégica, la estructura organizacional, las prácticas de recursos humanos, la innovación y el desempeño entre las empresas familiares y no familiares. La diferencia más importante está en la posición tecnológica y la posesión de certificaciones ISO o equivalentes, donde las empresas familiares demuestran tener una mayor preocupación. En el caso de la gestión de recursos humanos, las empresas familiares demuestran aplicar en menor medida procesos de reclutamiento y selección. La principal conclusión radica en que las empresas micro, pequeñas y medianas que constituyeron la muestra, llevan procesos de gestión que no distingue a empresas familiares de las no familiares, dada la casi nula existencia de diferencias significativas registradas en la investigación.

*Palabras clave:* Empresas familiares, MiPyMEs, gestión

## **I. Introducción**

Durante los últimos años ha surgido el interés por estudiar a las empresas familiares, debido a que presentan atributos particulares que se considera les proveen ciertas ventajas competitivas, al estar más orientadas al consumidor, más enfocadas a la calidad y más activas dentro de las comunidades (Ibrahim, Angelidis y Parsa, 2008).

Aldrich y Cliff (2003) sostienen que cada negocio es un poco familiar y cada familia es un poco negocio, toda empresa tiene un nivel de influencia de la familia, sin embargo las características que distinguen a las empresas familiares de aquellas que no lo son, radica en las peculiaridades relacionadas con la propiedad, el control y la gestión (Maseda, Iturralde y Arosa, 2009), así como la voluntad de estabilidad y perdurabilidad ante adversidades económicas. Un aspecto relevante es que el nombre de la familia que suele acompañar a la denominación de estas empresas determina un compromiso personal (Bigné, 1999).

Mundialmente, los negocios familiares emplean a la mitad de la fuerza laboral en el mundo y generan más de la mitad del producto interno bruto (Morck y Yeung, 2003), existiendo una creciente preocupación del rol crucial de la creación de nuevos empleos y el desarrollo económico aportados por estas empresas (Ibrahim, Angelidis y Parsa, 2008).

No se conoce una cifra exacta sobre el número de empresas familiares en nuestro país, sin embargo, se estima que en América Latina aproximadamente entre el 90 y 95% de las empresas son familiares (Belausteguigoitia, 2003). En los países desarrollados, se calcula que entre el 65% y el 85% son empresas familiares, así en los Estados Unidos representan el 85%, en Austria el 83%, en Alemania el 82%, en Bélgica el 69% y en Finlandia el 63% (Bigné, 1999).

De acuerdo con Chrisman, Chua y Sharma (2005), los negocios familiares son únicos, como consecuencia del involucramiento de los miembros de la familia en la propiedad, la gestión y la potencial transferencia generacional. Se considera que cada cierto

tiempo (30-35 años) se produce un relevo generacional en este tipo de empresas, que permite diferenciar la generación en la que se encuentra. Se estima que el 30% de las empresas familiares sobrevive a la segunda generación y únicamente el 13% a la tercera (Ward, 1994).

Rutherford, Kuratko y Holt (2008) plantean que el campo de la investigación en empresas familiares afronta una “jungla” similar a la planteada por Koontz en el año 1961 en la teoría del management. En este caso, el debate se centra en la teoría en empresas familiares y el desempeño, siendo ahora necesario trabajar en la propia jungla teórica de las empresas familiares. En este sentido, nuestro interés se centra en tratar de distinguir ciertas particularidades de estas empresas, de las que se considera que no son familiares.

A partir de una muestra de 373 micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs), en este trabajo se pretende contrastar las diferencias entre las empresas familiares y no familiares, analizando variables que miden la planeación estratégica, la estructura organizacional, las prácticas de recursos humanos, la innovación y el desempeño. El trabajo está organizado en cinco partes, en el segundo apartado se presenta el marco teórico que sustenta esta investigación, en la tercera parte se describe la metodología utilizada, incluyendo las hipótesis a testar. Los resultados son presentados en la cuarta parte. En el quinto apartado se lleva a cabo una discusión de los resultados y finalmente se exponen las conclusiones a las que se arribó.

## **II. Marco teórico**

Las empresas familiares presentan los mismos problemas que cualquier otra empresa, sin embargo, poseen peculiaridades específicas derivadas de la participación de la familia (Bigné, 1999). Se han realizado diversas investigaciones que han intentado distinguir las características de las empresas familiares, pero ha sido sobre todo en las grandes empresas. En el presente trabajo tratamos de distinguir las posibles diferencias entre la planeación estratégica, la estructura organizacional, las prácticas de recursos

humanos, la innovación y el desempeño, entre las MiPyMEs familiares y las no familiares.

### **Planeación estratégica**

Se ha demostrado que la planeación del negocio lleva a un mejor desempeño financiero (Ibrahim, Angelidis y Parsa, 2004), así mismo, se ha hecho énfasis en la planeación formalizada, que involucra planes escritos, habiendo comprobado que cuando se tienen planes formales, se obtiene un crecimiento mayor en las ventas que cuando se lleva a cabo una planeación informal (Rue e Ibrahim, 1998). En el caso de las MiPyMEs, la planeación suele ser a corto plazo y en muchos casos es de manera informal (Hernández y Mendoza, 2006).

Una importante distinción entre los diferentes tipos de empresas familiares y las no familiares, es la forma como la estrategia es formulada e implementada (Chrisman, Steier y Chua, 2008), donde la propiedad de la familia y el control sobre las empresas familiares, tienden a desarrollar negocios orientados al largo plazo (Westhead y Howorth, 2006), esto derivado de la intención de continuidad y permanencia que presentan los fundadores de la empresa familiar.

A partir de lo anterior, formulamos la siguiente hipótesis:

***H<sub>1</sub>***: Las empresas familiares desarrollan planes formales con mayor frecuencia que las empresas no familiares.

### **Estructura organizacional**

En la actualidad, las empresas se ven en la necesidad de cambiar sus estrategias de crecimiento y rediseñar sus estructuras organizacionales (Sánchez, Galán y Suárez, 2006). La estructura organizacional se refiere a las relaciones oficiales y la documentación de ello (Mintzberg, 1979). En el caso de las MiPyMEs, la estructura organizacional suele ser muy sencilla y tiende a formalizarse a medida que crece la empresa, existiendo una correlación positiva entre las variables tamaño, formalización,

complejidad y descentralización, de tal forma que el tamaño posee una influencia sobre la estructura, que se manifiesta en los mecanismos de coordinación (Fernández, 1986).

Se suele considerar que las empresas familiares de tamaño pequeño no están profesionalizadas, siendo una de las causas de su desaparición. Así mismo, se considera que un número considerable de empresas llega a desaparecer por causas estructurales, además de que este tipo de empresas se caracteriza por una estructura organizacional confusa (Rodríguez Fornós, 2008), por lo tanto, nuestra segunda hipótesis plantea lo que sigue:

**H<sub>2</sub>:** Las empresas familiares tienen una estructura organizacional menos definida que las empresas no familiares.

### **Prácticas de recursos humanos**

Se considera que el éxito de las MiPyMEs está significativamente influenciada por ciertas prácticas de recursos humanos (Carrasco y Rubio, 2007), sin embargo, en muchos casos, los directivos de este tipo de empresas carecen de conocimientos técnicos y formalizados, siendo la intuición la guía para aplicar las prácticas de recursos humanos (Wittke, Astegui, González, Leopoldo, Martucci, Montero, Pérez y Osta, 2004), donde los pequeños empresarios otorgan poca importancia a la aplicación de prácticas de recursos humanos como medio de control y motivación de los empleados (Mendoza y Hernández, 2008), que permitan su permanencia y la reducción de las tasas de rotación.

En general, las prácticas de recursos humanos utilizadas en las empresas familiares, no cambian de las que se aplican en empresas de otro tipo, aunque Rodríguez Fornós (2008) señala que no suelen llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección cuando se ven en la necesidad de elegir un directivo que no sea miembro de la familia, derivado del miedo a perder el control de la empresa. Por otra parte, se ha demostrado que las PYMES familiares competitivas, desarrollan procesos de contratación

formalizados y rigurosos y tienen presente la cultura organizacional como factor relevante a la hora de elegir a un nuevo candidato (Carrasco y Rubio, 2007).

Específicamente en lo que se refiere a la formación, las empresas familiares suelen dar un tratamiento diferente a los miembros familiares, así como las políticas de evaluación del rendimiento se basan más en una relación informal y de confianza con los trabajadores (Rodríguez Fornós, 2008).

Nuestra tercera hipótesis queda formulada como sigue:

**H<sub>3</sub>:** Las empresas familiares suelen utilizar las prácticas de recursos humanos en menor medida que las empresas no familiares.

### **Innovación**

La innovación es el resultado de un proceso dinámico en una organización que involucra factores internos y externos (Tiwiri y Buse, 2007), considerada como un conductor para generar ventajas competitivas sustentables en la actualidad (Nieto y Santamaría, 2010). En los últimos años, la innovación se ha convertido en una necesidad para las empresas, ya que aquellas que no lleguen a innovar sus procesos, productos y la misma gestión, pueden llegar a sucumbir. Las MiPyMEs no son la excepción, y la importancia que le brindan a ella está relacionada con el tamaño, siendo las medianas empresas quienes más valoran la innovación (Salazar, 2009).

En un estudio llevado a cabo por Craig y Dibrell (2006), los autores lograron demostrar que las empresas familiares tienden a involucrarse con mayor frecuencia en prácticas ambientales, que las empresas no familiares. En el mismo sentido, Gallo (2004) apunta que las empresas familiares han demostrado una mayor responsabilidad social, que las empresas no familiares.

Así mismo, estudios realizados en empresas familiares relacionados con la cultura organizacional han puesto de manifiesto que los gerentes de empresas familiares

tienden a comprometerse en menor medida hacia la innovación radical, que las empresas no familiares, a causa de la cultura organizacional orientada a la aversión al riesgo (Naldi, Nordqvist, Sjoberg y Wiklund, 2007), ya que las empresas familiares suelen arriesgarse en menor medida, debido al control y la propiedad en los que la familia está involucrada.

A partir de lo anterior, planteamos las siguientes dos hipótesis:

**H<sub>4</sub>:** Las empresas familiares tienen certificaciones en mayor medida que las empresas no familiares.

**H<sub>5</sub>:** Las empresas familiares desarrollan una menor innovación que las empresas no familiares.

## **Desempeño**

En los últimos años ha existido un debate interesante sobre las diferencias en el desempeño entre las empresas familiares y no familiares, algunas de ellas defienden que las familiares suelen tener un mejor desempeño, como el estudio llevado a cabo por Dailiy y Dollinger (1993) en el cual obtienen evidencia empírica de que las empresas familiares tienen mayor crecimiento en las ventas, siendo mejor el desempeño percibido. Por su parte, Kang (2002) logró demostrar que las empresas familiares obtienen un mejor desempeño económico. Existe la idea de que las empresas familiares tienen un mejor desempeño, derivado principalmente de las potenciales ventajas competitivas ganadas (Burkart, Panunzi y Schleifer, 2002), así como de la perspectiva a largo plazo que conlleva el involucramiento de la familia (Chami y Fullenkamp, 1997). En contraparte, se tiene también la creencia contraria, debido a que son gestionadas en forma no profesional, practican el nepotismo y son vulnerables al atrincheramiento (Lansberg, Perrow y Rogolsky, 1988), entendido éste último como el sentido de protección a la empresa familiar.

En un estudio llevado a cabo por Ensley y Pearson (2005), se encontró que los equipos de la alta dirección se desempeñaban mejor, mientras que los resultados de los directivos de las empresas no familiares eran peores.

La perspectiva de los recursos (Barney, 1991) ha sido utilizada para explicar las diferencias entre estas empresas, determinando que el desempeño se ve afectado, no sólo por el nivel y la naturaleza de los recursos, sino de acuerdo a su utilización y explotación. En la presente investigación se tomó la propuesta de Quinn y Rohrbaugh (1983) para la medición del desempeño.

Lo anterior nos hace plantear la siguiente hipótesis:

**H<sub>6</sub>:** Las empresas familiares presentan un desempeño mayor que las empresas no familiares.

### **III. Metodología**

#### ***Objetivo***

Determinar las diferencias existentes entre las empresas familiares y las no familiares en relación con la planeación estratégica, la estructura organizacional, las prácticas de recursos humanos, la innovación y el desempeño.

#### ***Muestra***

En la investigación participó un total de 373 empresas de tamaño micro, pequeñas y medianas, de las cuales el 76.2% son de tipo familiar. La base para la determinación si una empresa era o no familiar, fue la característica de propiedad de las empresas, la consideración del porcentaje de capital, de tal forma que si más del 50% del capital estaba concentrado en la familia, entonces la empresa estaba clasificada como familiar.

#### ***Instrumento***

El instrumento utilizado fue un cuestionario de 31 ítems, estructurado en cuatro bloques. El primer bloque incluye datos sociodemográficos de la empresa y el gerente, el

segundo bloque cuestiona aspectos sobre la dirección, el tercer bloque toma en cuenta aspectos organizativos y de gestión de recursos humanos y el cuarto se refiere a aspectos generales, relacionados con la tecnología, innovación, medios informáticos, calidad y aspectos contables y financieros (Cuadro 1).

**Cuadro 1. Aspectos incluidos en el cuestionario**

<b><i>Bloque</i></b>	<b><i>Aspectos</i></b>
Datos sociodemográficos de la empresa y el gerente	Antigüedad, sector de actividad, si se trata de una empresa familiar, edad y nivel de estudios del gerente, número de empleados, volumen de ventas, mercados de destino de las ventas y origen de adquisiciones.
Dirección	Alianzas y acuerdos de cooperación con otras empresas, a la existencia o no de un plan estratégico y a la estrategia (a partir de la tipología de Miles y Snow, 1978)
Gestión de recursos humanos	Actividades de capacitación y estructura organizativa
Aspectos generales	Tecnología, innovación, calidad, equipo de comunicaciones y medios informáticos, aspectos contables y financieros

Fuente: A partir de Martínez, Sánchez, Somohano, García y Marín (2008)

La encuesta fue aplicada en el periodo de mayo a julio de 2007 y fue dirigida al dueño o gerente propietario de las empresas.

Para el análisis estadístico se utilizó el paquete estadístico SPSS en su versión 12.0 y se aplicaron porcentajes, medias, análisis de la varianza y la prueba *t-student*.

#### **IV. Resultados**

Del total de empresas participantes, el 76% son familiares y el 24% restante son no familiares. La antigüedad de las empresas familiares participantes en la investigación es en promedio de 16 años y el número de empleados varía de entre 5 a 90, siendo la media de 25. El 56.7% está integrada en una sociedad mercantil. El promedio de edad del director general de las empresas familiares es de 46 años, y el 59.9% tiene estudios superiores.

Tal como se presenta en la tabla 1, en relación con la planeación estratégica llevada a cabo entre las empresas familiares y las no familiares, no se presentan diferencias

significativas. Los resultados reflejan que sólo el 47.6% de las empresas familiares lleva a cabo una planeación formal a un plazo de tan sólo 1 año.

**Tabla 1. Diferencias en la planeación estratégica**

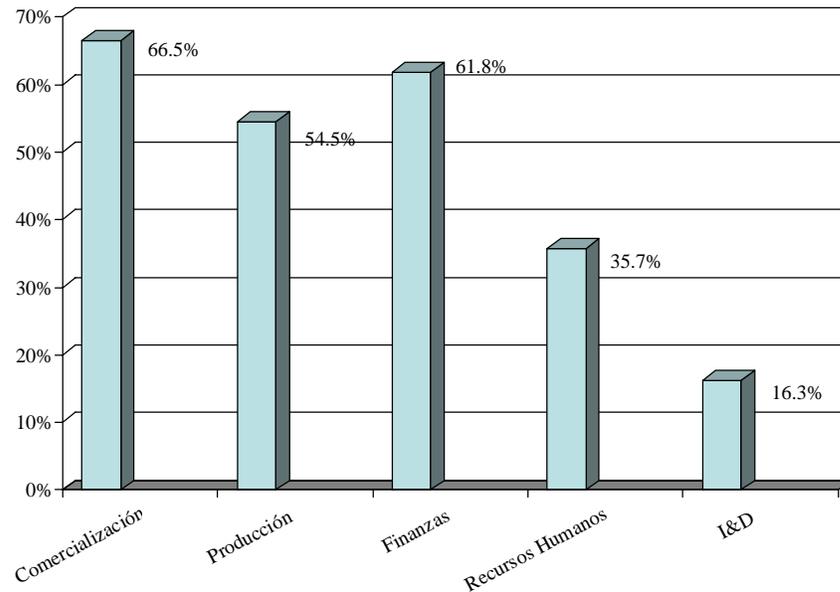
VARIABLES	Empresas familiares	Empresas no familiares	Nivel de significancia
Realiza plan estratégico	.48	.53	.309

En relación con la estructura organizacional, tampoco se registran diferencias significativas entre las empresas familiares y las no familiares, aunque se puede observar que las segundas suelen tener una estructura organizacional ligeramente más definida, al presentar valores superiores, tal como se muestra en la tabla 2. Así mismo, los departamentos encontrados con menor frecuencia son el departamento de recursos humanos y el de investigación y desarrollo, tal como se refleja en la gráfica 1.

**Tabla 2. Diferencias en la estructura organizacional**

VARIABLES	Empresas familiares	Empresas no familiares	Nivel de significancia
Dpto. de comercialización/ventas	.62	.70	.872
Dpto. de producción	.55	.54	.987
Dpto. de finanzas/contabilidad	.62	.70	.120
Dpto. de recursos humanos	.36	.42	.290
Dpto. de I+D	.16	.21	.300

**Gráfica 1. Departamentos existentes**

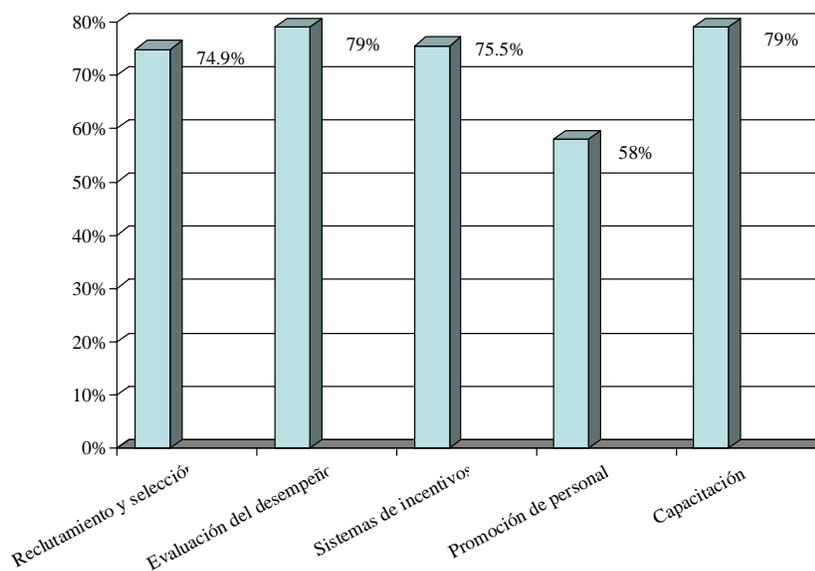


En la dimensión recursos humanos, únicamente se presentaron diferencias significativas en la variable reclutamiento y selección, a favor de las empresas no familiares ( $F=21.749$ ,  $p=.000$ ), quienes suelen mostrar una mayor preocupación en el momento de contratar a un nuevo miembro de la empresa. En el resto de las variables de recursos humanos, no se presentaron diferencias significativas, tal como se puede observar en la tabla 3. Así mismo, la evaluación del desempeño y la formación son las prácticas de recursos humanos que con mayor frecuencia aplican las MiPyMEs familiares, mientras que la promoción de personal es la práctica menos utilizada, tal como se muestra en la gráfica 2.

**Tabla 3. Diferencias en recursos humanos**

Variables	Empresas familiares	Empresas no familiares	Nivel de significancia
Reclutamiento y selección de personal	.75	.85	<b>.021</b>
Evaluación del desempeño	.79	.84	.279
Capacitación del personal	.79	.80	.836
Promoción de personal	.58	.68	.069
Programa de incentivos	.76	.71	.366

**Gráfica 2. Aplicación de prácticas de recursos humanos**



En la tabla 4 se muestran los valores de los aspectos de innovación, presentándose diferencias significativas a favor de las empresas familiares en la posición tecnológica que consideran tener con respecto a la competencia ( $F=3.920$ ,  $p=.048$ ), donde el 44.5% afirma tener una buena posición tecnológica con respecto a su competencia, el 29.5% la considera sostenible, el 19.4% fuerte y el 6.6% débil.

En la certificación ISO, de igual manera se presentan diferencias significativas ( $F=19.474$ ,  $p=.000$ ), a favor de las empresas familiares, sin embargo, únicamente el

9.1% afirma tener alguna certificación ISO y el 16% se encuentra en proceso de obtenerla.

**Tabla 4. Diferencias en innovación**

Variables	Empresas familiares	Empresas no familiares	Nivel de significancia
Posición tecnológica	2.23	1.96	<b>.005</b>
Certificación ISO o equivalente	2.66	2.45	<b>.016</b>

Las empresas familiares presentan una ventaja con respecto a las no familiares en la innovación en procesos productivos ( $F=16.245$ ,  $p=.000$ ), tal como se presenta en la tabla 5. En el caso de la innovación en productos/servicios, así como la innovación en administración, no se registraron diferencias significativas.

**Tabla 5. Diferencias en la aplicación de innovación**

Variables	Empresas familiares	Empresas no familiares	Nivel de significancia
Ha efectuado innovación en procesos productivos	.69	.51	<b>.016</b>
Ha efectuado innovación en productos/servicios	.83	.80	.003
Ha efectuado innovación en administración	.71	.68	.480

La tabla 6 presenta los resultados de la consideración por parte de los encuestados de la importancia que le brindan a la innovación en procesos productivos, en productos y servicios y en la administración, sin registrarse diferencias significativas en ninguno de los tres tipos de innovación.

**Tabla 6. Diferencias en importancia brindada a la innovación**

Variables	Empresas familiares	Empresas no familiares	Nivel de significancia
Importancia brindada a la innovación en procesos productivos	4.48	4.60	.324
Importancia brindada a la innovación en productos/servicios	4.51	4.51	.958
Importancia brindada a la innovación en administración	4.37	4.52	.132

Finalmente, en lo relativo al desempeño, los resultados muestran que no se obtuvieron diferencias significativas, tal como se puede observar en la tabla 7.

**Tabla 7. Diferencias en el desempeño**

Variables	Empresas familiares	Empresas no familiares	Nivel de significancia
Desarrollo de nuevos productos/servicios	4.01	4.27	.058
Precio inferior a la competencia de productos/servicios	3.74	3.75	.914
Acceso a nuevos mercados	3.94	3.90	.802
Calidad del producto/servicio	4.70	4.69	.895
Flexibilidad del proceso productivo o comercial	4.08	4.02	.571
Esfuerzo en I+D	3.61	3.77	.269
Preparación y formación del personal	3.54	3.51	.853
Proceso tecnológico con tecnologías flexibles e innovadoras	4.16	4.33	.164
Servicio al cliente	4.70	4.83	.075
Habilidades y esfuerzos en mercadotecnia	3.78	3.79	.933
Reputación/imagen de la empresa	4.64	4.75	.147

## V. Discusión

Las empresas familiares suelen distinguirse de las no familiares por la utilización de diversas prácticas, sin embargo en esta investigación observamos mínimas diferencias significativas entre estos dos tipos de empresas.

Los resultados no reflejan diferencias en la planeación que llevan a cabo las empresas. Al ser MiPyMEs las empresas participantes, se conoce que éstas llevan a cabo una planeación a corto plazo, o no la formalizan. En este caso nuestra primera hipótesis (**H<sub>1</sub>**) queda rechazada al no realizar planes con mayor frecuencia las empresas familiares comparadas con las no familiares.

Para el caso de nuestra segunda hipótesis (**H<sub>2</sub>**) queda también rechazada, al no presentarse diferencias significativas. En la estructura de las organizaciones, los resultados reflejan que un número importante de las MiPyMEs participantes no tiene departamentos en su estructura, siendo el departamento de recursos humanos el que con menor frecuencia suelen considerar, lo que permite deducir que las prácticas de recursos humanos suelen estar desarrolladas por una sola persona, pudiendo ser el director general, comprobando que la promoción de personal es la práctica menos utilizada por las empresas familiares, lo que puede explicarse, ya que en las MiPyMEs, los puestos de mayor nivel jerárquico son ocupados por miembros de la propia familia.

Nuestra tercera hipótesis (**H<sub>3</sub>**) planteaba la aplicación de prácticas de recursos humanos en mayor medida por las empresas familiares, quedando rechazada la hipótesis, al no presentarse diferencias significativas, salvo en el caso de la práctica de reclutamiento y selección, donde las empresas no familiares suelen aplicarla en mayor medida. Este resultado coincide con lo expuesto por Rodríguez Fornós (2008), quien plantea que las empresas familiares no desarrollan procesos de reclutamiento y selección, salvo en el caso de los puestos directivos ocupados por la familia.

Para el caso de las certificaciones, las diferencias significativas fueron a favor de las empresas familiares, quienes resultan ser las que obtienen en mayor medida

certificaciones ISO, quedando así aceptada nuestra cuarta hipótesis (**H<sub>4</sub>**), coincidiendo con lo planteado por Huang, Ding y Kao (2009), al afirmar que las empresas familiares suelen involucrarse en la certificación de sus prácticas relacionadas con del medio ambiente.

Las empresas familiares afirman desarrollar en mayor medida innovaciones en los procesos productivos que las no familiares, sin embargo, no se registraron diferencias significativas en la innovación en productos y servicios, ni en la administración, por lo que nuestra quinta hipótesis (**H<sub>5</sub>**), queda aceptada parcialmente.

Nuestra sexta hipótesis (**H<sub>6</sub>**) no pudo llegar a aceptarse, ya que no se registran diferencias significativas en ninguna de las variables que miden el desempeño.

### **Conclusiones**

El análisis realizado de las empresas en el estado de Hidalgo nos indica que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las empresas familiares y las que no lo son, excepto por el reclutamiento y selección, la posición tecnológica, la certificación ISO y la innovación en los procesos productivos, lo que no nos permite afirmar que la gestión entre estas empresas es diferente, al menos en las MiPyMEs. La literatura ha presentado la existencia de diferencias en la gestión de las empresas familiares, sin embargo, los estudios han sido realizados en las grandes empresas.

Se aporta evidencia empírica de que las empresas familiares se interesan más en adquirir algún tipo de certificación que avale la calidad de las empresas y sus productos o servicios.

Es necesario que las empresas familiares pongan mayor atención en la planeación formal, ya que la carencia de ésta, así como la limitación en tiempo, puede llegar a verse reflejada en los resultados. Guizar (2008) argumenta que en la planeación estratégica de las empresas familiares, debe existir una participación conjunta entre los

miembros de la familia, como los principales directivos de la empresa, de tal forma que ambas partes se comprometan a llevarla a cabo como un proceso continuo.

Aún cuando las empresas tienen un tamaño pequeño, es importante que comiencen a dar una mayor importancia a la estructura organizacional que favorezca mejores formas de trabajo y canales de comunicación.

Este trabajo contribuye a la investigación de las empresas familiares, que aún cuando no se llegaron a reflejar importantes diferencias significativas, presenta un panorama general de la forma como se gestionan las MiPyMEs familiares.

Como futuras líneas de investigación está la valoración del desempeño, mediante la consideración de variables cuantitativas, específicamente de variables financieras, incluyendo en la muestra a empresas de gran tamaño.

## Referencias bibliográficas

- Aldrich, H.E. y Cliff, J.E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18, 573-596.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2003). *Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill.
- Bigné Alcañiz, E. (1999). *La empresa familiar. Retos de futuro*. Valencia: Generalitat Valenciana.
- Burkart, M., Panunzi, F. y Schleifer, A. (2002). *Family firms*. Harvard University.
- Carrasco Hernández, J.A. y Rubio Bañón, A. (2007). Análisis de las prácticas de recursos humanos en las PYMES familiares de éxito. *Revista de Empresa*, 22, 20-34.
- Chami, R. y Fullenkamp, C. (1997). The market value of family values. *Cato Journal*, 16(3), 339-352.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. y Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 555-575.
- Chrisman, J.J., y Steier, L.P. y Chua, J.H. (2008). Toward a theoretical basis for understanding the dynamics of strategic performance in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 935-947.
- Craig, J. y Dibrell, C. (2006). The natural environment, innovation, and firm performance: A comparative study. *Family Business Review*, 19(4), 275-288.
- Daily, C.M. y Dollinger, M.J. (1993). Alternative methodologies for indentifying family versus non-family-managed businesses. *Journal of Small Business Management*, 31(2), 79-90.
- Ensley, M.D. y Pearson, A.W. (2005). An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: cohesion, conflict, potency and consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 267-284.
- Fernández, A. (1986). La estructura organizativa: Un análisis contingente. *Investigaciones Económicas*, X(83), 467-482.
- Gallo, M.A. (2004). The family business and its social responsibilities. *Family Business Review*, 17(2), 135-149.

Guizar Montufar, R. (2008). ¿Empresas familiares emprendedoras en México? *CONCYTEG*, 33(3), 3.13.

Hernández, M. y Mendoza, J. (2006). Cultura organizacional, el caso de las empresas hidalguenses. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 2(3), 137-162.

Huang, Y., Ding, H. y Kao, M. (2009). Salient stakeholder voices: Family business and green innovation adoption. *Journal of Management & Organization*, 15, 309-326.

Ibrahim, N.A., Angelidis, J.P. y Parsa, F. (2004). The status of planning in small businesses. *American Business Review*, 22(2), 52-60.

Ibrahim, N.A., Angelidis, J.P. y Parsa, F. (2008). Strategic management of family businesses: Current findings and directions for future research. *International Journal of Management*, 25(1), 95-110.

Kang, D.L. (2002). Family ownership and performance in public corporations: study of the US Fortune 200 1982-1994. *Harvard Business School*, working paper number 049.

Lansberg, I., Perrow, E.L. y Rogolsky, S. (1988). Family business as an emerging field. *Family Business Review*, 1, 1-6.

Martínez García, F.J., Sánchez Trejo, V.G., Somohano Rodríguez, F.M., García Pérez de Lema, D. y Marín Hernández, S. (2008). *Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa (Estado de Hidalgo)*. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Maseda García, A., Iturralde Jainaga, T. y Arosa de la Torre, B. (2009). Situación de la empresa familiar en el territorio histórico de Bizkaia. Ponencia presentada al *XXIII Congreso Anual y XIX Hispano Francés de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)*, Sevilla, España: ESIC.

Mendoza Moheno, J. y Hernández Calzada, M.A. (2008). Las prácticas de recursos humanos y su relación con el desempeño percibido de las pequeñas empresas. *Revista Forum Empresarial*, 13(2), 21-43.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Morck, R. y Yeung, B. (2003). Agency problems in large family Business groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 367-382.

Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K. and Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1), 33-47,

Nieto, M.J. y Santamaría, L. (2010). Technological collaboration: Bridging the innovative gap between small and large firms. *Journal of Small Business Management*, 48(1), 44-69.

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.

Rue, L.W. y Ibrahim, N.A. (1998). The relationship between planning sophistication and performance in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 36(4), 24-32.

Rutherford, M.W., Kuratko, D.F. y Holt, D.T. (2008). Examining the link between “familiness” and performance: Can the F-PEC untangle the family business theory Jungle? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1089-1109.

Rodríguez Fornós, G. (2008). Los recursos humanos en la empresa familiar. Universitat Oliba CEU. Documento extraído el 9 de enero de 2010 de <http://www.recercat.net/handle/2072/13827>

Salazar Hernández, B. (2009). Análisis de la innovación en las MiPyMEs en el estado de Hidalgo. Ponencia presentada al *XIII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas*, México, D.F.

Sánchez, M.J., Galán, J.I. y Suárez, I. (2006). Evolución de la estrategia y la estructura de la gran empresa española: Análisis comparado con la evidencia europea. *Universia Review*, 3, 22-35.

Tiwiri, R. y Buse, S. (2007). Barriers to innovation in SME's; Can the internationalization of R&D mitigate their effects? Ponencia presentada en el *First European Conference on Knowledge for Growth: Role and Dynamics of Corporate R&D*, Sevilla, España.

Ward, J.L. (1994). *Cómo desarrollar la empresa familiar*. Buenos Aires: El Ateneo.

Westhead, P. y Howorth, C. (2006). Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives. *Family Business Review*. 19(4), 301-316.

Wittke, T., Astegui, V., González, D., Leopold, L., Martucci, M., Montero, R., Pérez, G. y Osta, A. (2004). *Elaboración de estrategias para el fortalecimiento de la gestión de recursos humanos y del desempeño económico financiero en micro y pequeñas empresas*. <http://www.psico.edu.uy/academic/laboral/Plan%20APTO%202007-2008.pdf>. (Consultado el 11 de noviembre de 2007)