



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

## **Cultura organizacional de aprendizaje como factor de competitividad en la empresa familiar**

C .DRA. MARÍA LETICIA VERDUGO TAPIA<sup>1</sup>  
M.A. FRANCISCO F. CAMARGO MIRELES<sup>2</sup>  
DRA. JOSEFINA OCHOA RUIZ<sup>3</sup>

### **Resumen**

Esta ponencia, tiene como objetivo, describir la importancia de que se genere una cultura organizacional de aprendizaje en las empresas familiares, partiendo de la tradición que durante años se tuvo, de trabajar bajo sistemas de inercia, sin valorar las necesidades de implementar nuevos modelos de administración, para generar ventajas competitivas y sostenerlas.

Se llevó a cabo una investigación exploratoria en 32 empresa familiares; se utilizó como instrumento de medición el “Cuestionario de las Dimensiones del Aprendizaje Organizacional “Dimensions of the Learning Organization Questionnaire”, desarrollado por Karen E. Watkins y Marsick J. Victoria, quienes consideran que la aplicación del mismo, permitirá a las organizaciones reflexionar sobre la forma en que se apoyan la utilización y el aprendizaje del personal, a nivel individual, de equipo/grupo y a nivel organizacional y se presentan resultados obtenidos, destacando la necesidad de llevar a cabo medición del desempeño organizacional.

**Palabras clave:** Cultura Organizacional, Aprendizaje, Empresa Familiar

### **Abstract**

This investigation has like objective, to describe the importance of which a learning organizational culture is generated in the family business, starting off of the tradition that during years was had, to work under inertial systems, without valuing the needs to implement new models of administration, to generate advantages competitive and to maintain them.

An exploratory investigation was carried out in 32 familiar businesses; the “Questionnaire of the Dimensions of the Organizational Learning “Dimensions was used like measuring instrument of the Learning Organization Questionnaire”, developed by Karen E. Watkins and Marsick J. Victory, that considers that the application of the same, will allow the organizations to reflect on the form in which they lean the use and the learning of the personnel, at individual level, of equipment/group and at organizational level and appears obtained results, emphasizing the necessity to carry out measurement of the organizational performance.

**Keywords:** Organizational culture, Learning, Family Business

---

<sup>1</sup> Maestra de Tiempo Completo. Maestría en Administración de la Universidad de Sonora.

<sup>2</sup> Maestro de Tiempo Completo. Maestría en Administración de la Universidad de Sonora.

<sup>3</sup> Maestra de Tiempo Completo. Maestría en Administración de la Universidad de Sonora.

## Introducción

Los cambios en la competencia, tecnológicos y del panorama internacional, han hecho que la empresa familiar requiera implementar nuevos sistemas y estrategias para retener su posicionamiento en el mercado.

Algunas investigaciones sugieren que las empresas familiares tienen algunas ventajas sobre las empresas no familiares, derivadas de características que consideran únicas e inimitables que les pueden permitir alcanzar y sostener niveles superiores de rendimiento financiero a través del tiempo. (Zahra, S., Hayton, J., Neubaum D., Dibrell, C. & Craig, J., 2008)

Otras, sugieren que las empresas familiares son conservadoras y que con frecuencia carecen de la habilidad de responder a los cambios de su entorno, habilidad que puede convertirse en una ventaja competitiva que le permita triunfar y permanecer.

Al respecto, se puede considerar que se está hablando de fortalezas y de debilidades, siendo las primeras las que se tienen que valorar y conservar y con relación a las segundas, se hace necesario atenderlas para que no obstaculicen el crecimiento en una empresa.

## Cultura de aprendizaje e innovación

Para irse desprendiendo de una posición conservadora en la cultura organizacional, es necesario en la empresa, incentivar el desarrollo de una cultura de aprendizaje que debe permear en alrededor del 60% del total de empresas en la mayoría de las naciones que son clasificadas como familiares.

Las características de una cultura de aprendizaje en contraposición con una tradicional, de acuerdo a Michna (2009), se pueden establecer de la siguiente manera:

Cultura organizacional de aprendizaje	Cultura organizacional tradicional
Aprendizaje hacia la innovación	Actuación de acuerdo a lo ya establecido
Creación de nuevos modelos	Utilización de modelos pasados
Facultamiento a los empleados	Supervisión del trabajo
Trabajar en equipo	Trabajar sólo individualmente
Mecanismos orgánicos	Estructuras mecanicistas
	Implementar estrategias probadas

Explorar nuevas oportunidades	Solo participación interna en soluciones
Participación externa en soluciones	

Por otro lado, de acuerdo con Gareth Morgan, citado por Fabbi (2009), para que en una organización se configure una cultura de aprendizaje, se deben de desarrollar capacidades que permitan lograr lo siguiente:

- Revisar y anticipar los cambios en el entorno general para poder tener una visión comparativa del futuro, presente y pasado de la organización.
- Entender los puntos de vista de los consumidores.
- Concebir situaciones de incertidumbre, como un recurso de desarrollar nuevos patrones de desarrollo.
- Desarrollar una habilidad de cuestionar, de cambiar.
- Utilizar diversos modelos mentales para observar la realidad de la organización.
- Asegurarse de que los cambios organizacionales planeados no rebasen la capacidad de la organización.
- Absorber una filosofía que guíe el alcance de los objetivos.
- Desarrollar una visión, normas y valores que guíen el comportamiento del personal.

En una cultura organizacional sólida, fuerte, puede presentarse la resistencia al cambio, que inhiba los nuevos aprendizajes y la innovación, por desconocimiento, por temor, por comodidad, situación que en determinado momento puede llegar a ser disfuncional e ir en contra de las prioridades de la organización, de acuerdo con Luthans (2008), y convertirse en una barrera hacia la aceptación de la diversidad que crece rápidamente dentro de las organizaciones y contra las nuevas formas de operar las organizaciones, como pueden ser las fusiones y adquisiciones.

Todo cambio implica, al menos durante un tiempo, el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación, como lo señala Newstrom (2007), lo cual es una fuente adicional de trabajo y de preocupación. Se requieren estrategias que promuevan el aprendizaje a nivel individual, grupal y organizacional.

Se puede decir que en determinado momento todo mundo se declara partidario del aprendizaje. Sin embargo, la mayoría de las personas tienen dificultad para aprender, si bien desarrollan una forma habitual de interpretar situaciones y de emprender acciones que va pasando de generación en generación como el “conocimiento” del grupo, de tal forma que tal conocimiento pierde su raíz experiencial para convertirse en una verdad absoluta. En vez de ser “la forma en que

nuestro grupo ha respondido efectivamente a los desafíos del pasado”, pasa a ser “la única forma correcta de responder a los desafíos del presente y del futuro” (Kofman, 2007).

La innovación, aunado a sus implicaciones técnicas, tiene profundas raíces de carácter cultural, económico y social, es decir, está fuertemente asociada con el subsistema cultural, que facilita introducir nuevos comportamientos derivados de cambios estructurales y estratégicos (Pearcel & Robinson, 2009).

En la actualidad, el proceso de innovación, está siendo asociado por diversos autores, con la cultura organizacional, en el sentido de que ese proceso se considera que tiene un alto grado de dificultad, que por sí solo sería difícil implementarlo, sólo a través de una serie de reglas y procedimientos. (Jaskyte & Kisieliene, 2006). De lo anterior se infiere que la innovación requiere estar cimentada en una plataforma cultural, económica y social que va configurando una predisposición a enfrentar nuevos riesgos y a implementar cambios.

Una cultura organizacional que fomenta valores como la autonomía y la colaboración, permite que se obtengan productos o servicios innovadores y en caso contrario, pueden revertir estos resultados.

La cultura organizacional, es una filosofía que enlaza asunciones, percepciones, actitudes y normas de un grupo y se convierte en innovadora cuando fomentan entre sus integrantes el cambio, Schein (1988), y desde un principio integran a la organización a personas que son creativas y continúan fomentado esa creatividad.

Las empresas flexibles tienen la capacidad de una adaptación rápida a los cambios de las circunstancias y a las demandas de los consumidores, adoptando tecnologías emergentes, o desarrollando y definiendo nuevos mercados, inclusive cuando se habla de estrategias flexibles, se incluye la habilidad de dar marcha atrás a estrategias ineficientes.

Es una función propia de la cultura el desarrollar la habilidad de las organizaciones de implementar estrategias de flexibilidad. Para esta situación se considera una ventaja el compromiso y la confianza que se genera en la empresa familiar que contribuye a una identidad organizacional alrededor de la cual la empresa familiar y sus empleados pueden desarrollar relaciones duraderas.

## **Empresa familiar**

Cisneros (2007), define a una empresa familiar como “aquella en la cual los miembros de una familia la administran, tienen el control; y toman las decisiones estratégicas. Ellos pueden pertenecer a distintas generaciones y tienen la intención de conservar la empresa en la familia”. Esta definición centra su atención en lo que es la administración, el management de las empresas familiares y en la fuerza que tiene la familia, encontrando en nuestra revisión bibliográfica que otros autores han definido a la empresa familiar desde diversos puntos de vista.

En las décadas de 1960 y 1970, se sitúa la primera etapa donde empieza a definirse la empresa familiar y en estas fechas se le considera poseedora de características específicas por el hecho de ser familiar (Calder, 1961; Donnelly, 1964; Levinson, 1971; Gelinier, 1974; Danco, 1975), definiéndola como aquella empresa que es propiedad de una familia y que está gestionada por ella. Para estos autores, las relaciones entre empresa y familia generaban situaciones de conflicto, por lo que consideraron que se requería una gestión específica de estas relaciones. Esta problemática aparecía, precisamente, porque se ignoraba esta condición de familiar (Donnelly, 1964).

La empresa familiar, ha sido definida también, en función de la Teoría de Sistemas y autores como Davis & Stern (1980) definieron la empresa familiar como el resultado de la intersección de dos sistemas sociales distintos: la familia y la empresa. El primero se basaría en las emociones, mientras que el segundo sería un sistema racional y objetivo, basado en las tareas que hay que llevar a cabo.

En el mismo sentido, Lansberg (1983) define empresa y familia como dos sistemas caracterizados por tener un conjunto de valores, reglas y objetivos diferentes. La intersección de ambos sistemas sería fuente de conflicto en la organización, dado que ambas harían demandas al empresario que serían mutuamente incompatibles entre sí.

Otros autores como Rosenblatt, Anderson & Johnson (1985) y Kepner (1983) definen la empresa familiar como dos sistemas diferentes pero conectados entre sí. Whiteside & Brown (1991) abandonan la idea de interrelación entre dos sistemas diferentes para definir la empresa familiar como un sistema en sí mismo, conformado por la interconexión de un grupo de individuos, tanto familiares como no-familiares.

El sistema familiar se inclina por brindar protección a los miembros de la propia familia y ser incondicional hacia ellos. Su valor máximo es el amor. El segundo pretende retribuir en función de las contribuciones de cada miembro y se rige por valores relativos a la productividad (Belausteguigoitia, 1996).

Encontramos otras definiciones sencillas: Le Van (1999) define las empresas familiares como “familias con negocios” y Gallo (1995), como “aquellas en las que existe un importante nexo de unión entre ella y la familia”, citados por De la Garza, Medina & Suárez (2007).

Taguri & Davis (1996) definen la empresa familiar como el fruto de la intersección de tres subsistemas que convergen en ella: el de la familia, el de la propiedad de la empresa y el de su gestión. Este modelo, originado en los años ochenta, se ha difundido ampliamente con el nombre de Modelo de los Tres Círculos. Es un modelo muy utilizado para analizar los roles que existen en la empresa familiar y comprender la frecuente confusión que se presenta entre ellos.

Del análisis de los modelos anteriores, derivamos elementos fundamentales en la empresa familiar, que son: la familia, incluyendo la propiedad; la empresa; el elemento visión o continuidad y el elemento sociedad. Si se observa, en la administración de cualquier empresa están presente tres de los elementos mencionados, siendo distintivo el elemento familiar, que es lo que hace que la administración de la empresa familiar incluye factores emocionales propios de su naturaleza y que en determinado momento puede frenar que se fortalezca una cultura organizacional de aprendizaje, por temores propios de pérdida de autoridad, de control, de los familiares que trabajan en la empresa.

En el clásico Modelo de los Tres Círculos en el cual confluyen los tres grupos conocidos: familia, propiedad y empresa, se observan diversidad de objetivos y expectativas en cada grupo. Los valores en cada uno son diferentes, en especial aquellos vinculados a la familia y a la empresa, sostiene Bigné (1999), lo que no significa que la meta final de todos los grupos sea incompatible o inviable, ya que dependerá de una adecuada coordinación entre ellos. Esta coordinación será más clara y aceptada por todos en la medida en que exista en el sistema una buena comunicación y un importante nivel de armonía para lograr que se cumplan los dos elementos de interés general que se dan en la familia, que son por un lado evitar los conflictos y por el otro lado, lograr que los miembros de la familia se desarrollen.

Sin embargo, la confluencia de los tres grupos ya mencionados, con sus respectivos intereses conjuntos e individuales, generalmente dificultan el logro de esta armonía y el consecuente desarrollo de los integrantes de la familia para que alcancen realizaciones personales y,

paralelamente, con más capacidades y disposición, puedan contribuir con los objetivos planteados desde la perspectiva empresarial.

Se pueden presentar conflictos, cuando hay cambios dentro de la empresa, por la decisión del retiro del fundador, su muerte, la selección de un nuevo directivo, la entrada de un nuevo miembro de la familia, un divorcio en el que tienen que dividirse bienes de la empresa. Estas situaciones, con frecuencia alteran el equilibrio de una empresa familiar.

## **Metodología**

Se llevó a cabo una investigación exploratoria con el fin de conocer la percepción de líderes de empresas familiares, con relación a los avances que tienen en su organización sobre crear una cultura de aprendizaje.

En esta investigación, en primer término se realizó un análisis bibliográfico, a través del cual se seleccionó como instrumento de medición el “CUESTIONARIO DE LAS DIMENSIONES DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL “DIMENSIONS OF THE LEARNING ORGANIZATION QUESTIONNAIRE”, desarrollado por Karen E. Watkins y Marsick J. Victoria, quienes formulan que “Una organización de aprendizaje es la que aprende continuamente y se transforma. El aprendizaje es un proceso continuo”

En la presentación del instrumento original, sus autores hacen referencia a que la aplicación del mismo, permitirá a las organizaciones reflexionar sobre la forma en que se apoyan la utilización y el aprendizaje del personal, a nivel individual, de equipo/grupo y a nivel organizacional y empezar a determinar si la organización está utilizando el aprendizaje para mejorar el rendimiento.

Especifican, asimismo, que los resultados obtenidos representan puntos de vista, percepciones y que esos resultados se promedian para crear un perfil de una división, departamento, grupo de trabajo u otras unidades en la organización como base para mejorar la forma en que la organización aprende y utiliza su aprendizaje para un impacto positivo sobre sus resultados. Concluyendo que a los líderes de las organizaciones les ofrece información muy valiosa para la planeación de sus estrategias directivas

Resultó de gran interés el paralelismo que se presenta entre los fundamentos del instrumento seleccionado y el Modelo Básico de Comportamiento Organizacional de Stephen P. Robbins que viene a reforzar la realidad de que la Cultura Organizacional, es un resultado de la interacción de los tres niveles comportamiento: Individual, Grupal y Organizacional, que se



configuran cada uno de ellos, con un grupo de factores que son considerados como variables independientes que repercuten en los resultados humanos, que son resultados de desempeño.

Se determinó aplicar el cuestionario, de manera personal a líderes de empresas familiares de la ciudad de Hermosillo, Sonora, con el fin de conocer su percepción con relación a los avances que tienen en su organización sobre crear una cultura de aprendizaje.

En total se estudiaron 32 empresas, participando alumnos de la Maestría en Administración de la Universidad de Sonora.

Para los fines anteriores, se determinó planear una entrevista que en su primera fase consistió en dar una explicación amplia del motivo de la misma, abundando en lo que representa que las organizaciones emprendan acciones aprendizaje en todos sus procesos.

Aplicar un cuestionario, sin un proceso previo de sensibilización como puede ser una entrevista de presentación, si nos arroja datos y cifras, más la entrevista personalizada nos ha proveído de un elemento que cada uno de los alumnos participantes en la investigación han calificado como de “motivación mutua”, donde se viene a complementar y a enriquecer, ahora a través de la “percepción del entrevistador”.

Es preciso destacar que los alumnos, previamente se prepararon a través de la lectura de artículos científicos, sobre el tema de Cultura de Aprendizaje, cuyo contenido fue discutido en clase.

### **Resultados obtenidos**

Los resultados se evaluaron utilizando la escala Likert. Se le otorgó las siguientes calificaciones a la escala como se muestra en la siguiente tabla:

Definitivamente mucho	5
Mucho	4
Regular	3
Poco	2
Muy poco	1

Al obtener los resultados de las calificaciones se categorizaron por rangos como lo indica la escala Likert presentada a continuación:

Fortaleza	4.1-5.0
Oportunidad	3.1-4.0
Oportunidad	2.1-3.0
Debilidad	1.1-2.0
Debilidad	0-1.0

El cuestionario se responde en una escala que va desde una práctica que rara vez o nunca ocurre, con puntuación de 1, hasta una puntuación de 5 que representa que casi siempre es cierto lo que se plantea en las pregunta

Se presentan los resultados por niveles:

En el **Nivel Individual**, el resultado promedio es de 4.20 en la escala Likert utilizada, lo que se considera en los límites de ser una fortaleza la percepción que se tiene de la oportunidad del personal de expresarse abiertamente en una comunicación bilateral, en el sentido de dar a conocer sus ideas y recibir retroalimentación. Asimismo, existe la percepción de que se le apoya para la realización de su trabajo y cuenta con el tiempo para nuevos aprendizajes.

Los resultados en base a porcentajes, el 55% de las empresas se sitúan dentro de la categoría de fortaleza y el 45% de oportunidad, lo que puede interpretarse como una situación que favorecería el traslado de esta situación a la categoría de incentivos a nivel grupal.

Si consideramos que del total de empresas objeto de estudio, el 86.5% son Pymes, se puede interpretar como una plataforma muy valiosa esta situación del nivel individual y muy de acuerdo a la forma de trabajar que por tradición hemos tenido en las empresas en México, y que es muy importante tener una percepción así, más lo que se debe promover es que no se quede en la esfera de ser eficientes sólo en el terreno individual y brindar sólo a ese nivel las oportunidades en la empresa. Hay que fortalecer este nivel, considerando el crecimiento de la persona, como persona y de allí consolidar equipos de trabajo.

En el **Nivel Grupal**, el resultado promedio es de 3.91, lo que se considera en los límites de ser un área de oportunidad, que requiere de un programa estratégico con el fin de consolidar el trabajo en equipo, valorando las ventajas que representa, considerando la sinergia que se obtiene y la actitud de apertura y de respeto que deben de prevalecer en las relaciones entre sus integrantes.

Relacionado con la calificación obtenida en el nivel individual, se observa una caída en el porcentaje de fortaleza hasta el 33%, destacando además que el área de oportunidad en conjunto suma 67%, lo que puede indicar la necesidad de eficientar el trabajo en equipo.

En el **Nivel Organizacional**, el resultado promedio es de 3.95, lo que sitúa a este nivel en el área de oportunidad.

Lo importante en el estudio de ese nivel, es que en el contenido del cuestionario se incluyen preguntas relacionadas con el equilibrio entre familia y trabajo, con la opinión de los consumidores y con la responsabilidad social, elementos que revisten una gran importancia en la actualidad.

**La medición del desempeño en el nivel organizacional**, es el nivel que obtuvo el más bajo promedio, 3.60.

Para crecer, para consolidarse las empresas, necesitan llevar a cabo esa medición, como medida de control y para la planeación. El cuestionario incluye preguntas sobre factores relevantes que requieren medirse, como son: rendimiento de inversión, producción promedio, entre otros.

Lo importante es que en cada una de estas empresas familiares estudiadas, existe una situación en particular en cada uno de los niveles y es precisamente de manera específica que se deben de trazar estrategias en cada una de ellas para fortalecer los niveles que así lo requieran, considerando la interrelación sistémica que existe entre todos ellos.

## **Conclusiones**

La Cultura Organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas virtud de que comprende un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades, que en el caso de las empresas familiares, entrelazan aspectos de la familia, de la administración y de los propietarios, situación que demanda la implementación de estrategias de control a nivel organizacional que aseguren un trabajo de equipo. Asimismo, la cultura tiene una profunda influencia en la capacidad de innovación de la sociedad, por lo que las organizaciones como organismos integrantes de la sociedad pueden inhibir o desarrollar la innovación. Una organización innovadora se distingue de otras porque este enfoque distintivo es reconocido y compartido por la gerencia y todo el personal que integra la organización.

En la presente investigación, el nivel más alto en calificación es el Nivel Individual, y si bien, hoy en día, es necesario que las organizaciones familiares diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros, se deben de generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

La empresa familiar requiere atender los nuevos esquemas gerenciales que exigen fundamentalmente: un personal con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización. Para adquirir ese conocimiento, se requiere promover el aprendizaje que abarque a toda la organización, lo que representa en sí de la modelación de una nueva cultura.

Para desarrollar una cultura de aprendizaje en las empresas familiares y la innovación, se requiere un clima apropiado, mismo que se puede obtener realizando ciertas prácticas como son: autonomía equilibrada, reconocimiento personalizado de los trabajadores, desarrollar un sistema integrado socio-técnico, en donde se tenga en consideración no solamente el desarrollo técnico de la organización, evaluación del desempeño organizacional, sino también el aspecto social para obtener la energía de la renovación que la impulse a consolidarse y trascender generaciones.

Los resultados obtenidos, se consideran, que son producto de la forma en que tradicionalmente han venido trabajando un gran número de empresas familiares, hasta cierto punto dentro de una dinámica administrativa de inercia, sin un plan estratégico, que considere una visión integral y de aprendizaje en equipo.

El tener como fortaleza sólo el aprendizaje individual, no garantiza el crecimiento y competitividad de la organización.

La cultura de aprendizaje, es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitiva.

## **Referencias**

Belausteguigoitia, I. (1996). *La Relación Familiar en las Organizaciones Mexicanas. Administrate Hoy*. La Práctica en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

Calder, G. H. (1961). The peculiar problems of family businesses. *Business Horizons*, 4(3), 93-102.

Cisneros, F. (2007). *Curso: Dirección de Empresas Familiares, impartido en el V Congreso Internacional de Análisis Organizacional*. Guanajuato, Gto., México.

Donnelly, R. (1964). The family business. *Harvard Business Review*, 42(4), 93-105.

Danco, L. (1975). *Beyond Survival*. Cleveland: Cleveland University Press.

Davis, P. y Stern, D. (1980). Adaptation, survival, and growth of the family business: An Integrated Systems Perspective. *Human Relations*, 34(4), 207-224.

De la Garza, M.I., Medina, J.M. y Suárez, S.A. (2007). *Funcionalidad versus Disfuncionalidad en la Empresa Familiar*. V Congreso Internacional de Análisis Organizacional. Guanajuato, Gto., México.

Fabbi, J. (2009). *Discovery. Focus as impetus for Organizational Learning*. Information Technology and Libraries.

Gallo, M.A. (1995). Family Business in Spain: Traces Followed and Outcomes Reached by Tossed Among the Largest Thousand. *Family Business Review*, 8( 4), 245-254.

Gelinier, O. (1974). *Las Empresas Personales y Familiares*. Madrid: Asociación para el Progreso de la Dirección.

Kepner, E. (1983). The family and the firm: A co-evolutionary perspective. *Organizational Dynamics*, 12(1), 57-70.

Kofman, F. (2007). *La nueva con-ciencia de los negocios*. Tomo 1. Ediciones Granica.

Lansberg, I. (1983). Managing human resources in family firms: the problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39-46.

Le Van, G. (1999). *Guía para la Supervivencia de la Empresa Familiar*. España: Ediciones Deusto, S.A. Bilbao.

Levinson, H. (1971). Conflicts that plague family businesses. *Harvard Business Review*, 134-135.

Luthans, F., (2008). *Comportamiento Organizacional*. McGrawHill.

Michna, Anna. (2009). The relationship between organizational learning and SME performance in Poland. *Journal of European Industrial Training*, 33(4), 356-370.

Newstrom, J. (2007). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. McGraw-Hill.

Pearcel, J., y Robinson, R. (2009). *Strategic Management Formulation, Implementation, and Control*. Mc.Graw-Hill International.

Rosenblatt, P. C., De Mik, L., Anderson, R. M. y Johnson, P. A. (1985). *The family in business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face*. San Francisco: Jossey Bass.

Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

Whiteside, M. F. y Brown, F. H. (1991). Drawbacks of a dual systems approach to family firms: Can we expand our thinking? *Family Business Review*, 4(4), 383-395.

Taguri, R. y Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.

Zahra, S., Hayton, J., Neubaum D., Dibrell, C. y Craig, J. (2008). Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 25(2), 27-42.