

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN**



**ANÁLISIS DE FACTORES FAMILIARES, DE RECURSOS HUMANOS,  
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL  
RELACIONADOS CON EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LAS MIPYMES  
FAMILIARES.**

**PRESENTADA POR**

**ARMANDO CARLOS PEÑA HINOJOSA**

**COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE  
DOCTOR EN FILOSOFÍA CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN**

**NOVIEMBRE 2014**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN**  
**CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y DE POSGRADO**



**ANÁLISIS DE FACTORES FAMILIARES, DE RECURSOS HUMANOS,  
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL  
RELACIONADOS CON EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LAS MIPYMES  
FAMILIARES.**

**Disertación presentada por**

**ARMANDO CARLOS PEÑA HINOJOSA**

**Como requisito parcial para obtener el Grado de  
Doctor en Filosofía con especialidad en Administración**

**Monterrey, Nuevo León, Noviembre de 2014**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN**  
**CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y DE POSGRADO**

**DISERTACION:**

**ANÁLISIS DE FACTORES FAMILIARES, DE RECURSOS HUMANOS,  
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL RELACIONADOS  
CON EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LAS MIPYMES FAMILIARES.**

**Presentada por Armando Carlos Peña Hinojosa**

**APROBADA POR EL COMUNITE DOCTORAL**

---

**Dr. Joel Mendoza Gómez.**  
**Presidente**

---

**Dr. Francisco Javier Jardines Garza.**  
**Secretario**

---

**Dr. Pablo Guerra Rodríguez.**  
**Primer Vocal**

---

**Dr. José Nicolás Barragán Codina.**  
**Segundo Vocal**

---

**Dr. Juan Rositas Martínez.**  
**Tercer Vocal**

**Monterrey, Nuevo León, Noviembre de 2014**

## COMITÉ DOCTORAL

**Presidente: Dr. Joel Mendoza Gómez.**

Profesor e Investigador de la División de Posgrado en Administración de la Facultad de Contaduría Pública y Administración. UANL.

**Secretario: Dr. Francisco Javier Jardines Garza.**

Profesor e Investigador de la División de Posgrado en Administración de la Facultad de Contaduría Pública y Administración. UANL.

**Primer vocal: Dr. Pablo Guerra Rodríguez.**

Profesor e Investigador de la División de Posgrado en Administración de la Facultad de Contaduría Pública y Administración. UANL.

**Segundo vocal: Dr. José Nicolás Barragán Codina.**

Profesor e Investigador de la División de Posgrado en Administración de la Facultad de Contaduría Pública y Administración. Subdirector del Centro de Desarrollo Empresarial y Posgrado de FACPYA. UANL.

**Tercer vocal: Dr. Juan Rositas Martínez.**

Profesor e Investigador de la División de Posgrado en Administración de la Facultad de Contaduría Pública y Administración. UANL.

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Declaro que el documento que en seguida presento es fruto de mi propio trabajo, hasta donde estoy enterado no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona, excepto aquellos materiales o ideas que por ser de otras personas les he dado el debido reconocimiento y los he citado debidamente en la bibliografía o referencias.

Declaro además que tampoco contiene material que haya sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro grado o diploma de alguna universidad o institución.

Nombre: Armando Carlos Peña Hinojosa

Firma:

Fecha: Noviembre del 2014

## **AGRADECIMIENTOS**

En la realización de esta investigación he tenido la fortuna de contar con la enseñanza y el apoyo extraordinario de mi director de tesis, profesor Dr. Joel Mendoza Gómez; gracias por su gran apoyo para la construcción de este proyecto, por aportar su experiencia y sus conocimientos.

También quiero agradecer al Dr. José Nicolás Barragán Codina, por su gran apoyo, desde muchos antes del inicio de este proyecto hasta su conclusión. Gracias por inspirarme a través de sus consejos y orientaciones académicas.

También quiero agradecer a los miembros de mi comité doctoral al Dr. Juan Rositas Martínez, al Dr. Francisco Javier Jardines Garza y al Dr. Pablo Guerra Rodríguez por formar parte del Comité de Tesis, por sus valiosas sugerencias e interés en la revisión del presente trabajo.

A mis compañeros de generación Adriana Segovia, Carlos Monge Perry, Rogelio Ponce y Rubén González Salinas por el intercambio de ideas, pero sobre todo por su amistad.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por el apoyo para la realización de mis estudios.

Al Centro de Desarrollo Empresarial y Posgrado (CEDEEM) de la Facultad de Contaduría Pública y Administración (FACPYA).

Especialmente quiero agradecer a mi esposa Lorena de los Ángeles Salinas Novoa por su gran amor y cariño, por su apoyo incondicional, sus contribuciones académicas y por estar a mi lado siempre. También gracias a mis hijos Armando Sebastián, David Eugenio y Rafael Fabrizio por su apoyo y por las horas que tuvieron que ceder a este proyecto.

Con profundo amor quiero agradecer a mis padres el Prof. Armando Peña Silva y la Profa. Irma Dolores Hinojosa Terán por todo el apoyo incondicional que siempre me ha brindado.

Sinceramente

Armando Carlos Peña Hinojosa

## INDICE

	Página
<b>RESUMEN</b> .....	<b>X</b>
<b>LISTA DE TABLAS</b> .....	<b>XI</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>XII</b>
<b>1. CAPÍTULO 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>1</b>
1.1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.2. ANTECEDENTES Y CONTEXTO DEL FENÓMENO A ESTUDIAR. ....	2
1.2.1. <i>Antecedentes del fenómeno a estudiar.</i> .....	2
1.2.2. <i>Contexto del fenómeno a estudiar.</i> .....	3
1.2.2.1. <i>Las MIPyMEs en México.</i> .....	3
1.2.2.2. <i>La Empresa Familiar.</i> .....	4
1.2.2.3. <i>Importancia de la Empresa Familiar y de la Empresa MIPyMEs</i> .....	7
1.3. EL FENÓMENO A ESTUDIAR Y LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL MISMO. ....	8
1.3.1. <i>Grado de Control Familiar y Grado de Desempeño Organizacional</i> .....	10
1.3.2. <i>Tipo de Estilo de Liderazgo Transformacional y Grado de Desempeño Organizacional</i> .....	11
1.3.3. <i>Grado de Responsabilidad Social Empresarial y Grado de Desempeño Organizacional.</i> .....	12
1.3.4. <i>Tipo de Cultura Organizacional y Grado de Desempeño Organizacional.</i> .....	13
1.4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	14
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	15
1.5.1. <i>Objetivo General de la Investigación.</i> .....	16
1.5.2. <i>Objetivos Específicos de la Investigación</i> .....	16
1.6. BRECHAS Y APORTACIONES AL CONOCIMIENTO. ....	17
1.7. SUPUESTOS, DELIMITACIONES Y PREMISAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
1.8. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA. ....	19
<b>2. CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>22</b>
2.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS GENERALES DEL TEMA.....	22
2.1.1. <i>La Familia.</i> .....	22
2.1.2. <i>La Familia en México.</i> .....	25
2.1.3. <i>La Empresa Familiar.</i> .....	27
2.1.4. <i>Importancia, características y ventajas de la Empresa Familiar.</i> .....	34
2.1.5. <i>Las MIPyMEs.</i> .....	39
2.1.6. <i>Estudios Empíricos</i> .....	39
2.2. VARIABLES DEPENDIENTES.....	42
2.2.1. <i>Variable dependiente: Grado de Desempeño Organizacional</i> .....	42
2.2.1.1. <i>Algunas de teorías del Desempeño Organizacional</i> .....	46
2.2.1.2. <i>Definición de Grado de Desempeño Organizacional</i> .....	52
2.3. VARIABLES INDEPENDIENTES. ....	53
2.3.1. <i>Variable independiente: Grado de Control Familiar.</i> .....	53
2.3.1.1. <i>Algunas teorías de Control Familiar y Desempeño Organizacional.</i> .....	55
2.3.1.2. <i>Estudios empíricos de Control Familiar y Desempeño de la Empresa.</i> .....	61
2.3.1.3. <i>Enlazando el control familiar, el desempeño organizacional y las MIPyMEs</i> .....	62
2.3.1.4. <i>Definición de Control Familiar</i> .....	65
2.3.2. <i>Variable independiente: Tipo de Estilo de Liderazgo Transformacional.</i> .....	66
2.3.2.1. <i>Algunas teorías de Liderazgo y Desempeño Organizacional.</i> .....	66
2.3.2.2. <i>Estudios empíricos de Estilo de Liderazgo y Desempeño de la Empresa.</i> .....	73
2.3.2.3. <i>Definición de Liderazgo</i> .....	75
2.3.3. <i>Variable independiente: Grado de Responsabilidad Social Empresarial.</i> .....	76
2.3.3.1. <i>Algunas teorías de RSE y el Desempeño de la Empresa.</i> .....	78
2.3.3.2. <i>Estudios empíricos de RSE y Desempeño de la Empresa.</i> .....	80
2.3.3.3. <i>Definición de RSE.</i> .....	90

2.3.4.	<i>Variable independiente: Tipo de Cultura Organizacional</i> .....	91
2.3.4.1.	<i>Algunas teorías de Cultura Organizacional y el Desempeño de la Empresa.</i> .....	96
2.3.4.2.	<i>Estudios empíricos de Cultura Organizacional y Desempeño de la Empresa.</i> .....	96
2.3.4.3.	<i>Definición de Cultura Organizacional.</i> .....	98
2.4.	MODELO DE GRÁFICO DE RELACIONES DE HIPÓTESIS .....	98
2.5.	HIPÓTESIS .....	99
2.5.1.	<i>Hipótesis General</i> .....	99
2.5.2.	<i>Hipótesis específicas de investigación.</i> .....	100
<b>3.</b>	<b>CAPÍTULO 3 MÉTODO DEL ESTUDIO</b> .....	<b>101</b>
3.1.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA. ....	101
3.2.	UNIVERSO DE ESTUDIO Y UNIDAD DE ANÁLISIS. ....	102
3.3.	LAS ESCALAS COMO INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN. ....	103
3.4.	LA MEDICIÓN DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN. ....	103
3.5.	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO. ....	104
3.6.	INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN. ....	111
3.7.	ESTRATEGIAS DEL ESTUDIO DE CAMPO. ....	112
3.8.	TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	114
3.9.	VALIDEZ Y CONFIABILIDAD .....	116
<b>4.</b>	<b>CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DE RESULTADOS.</b> .....	<b>121</b>
4.1.	ANÁLISIS DESCRIPTIVO.....	121
4.2.	ANÁLISIS ESTADÍSTICO .....	122
4.3.	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS .....	126
<b>5.</b>	<b>CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES</b> .....	<b>131</b>
5.1.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS. ....	131
5.2.	IMPLICACIONES TEÓRICAS. ....	132
5.3.	IMPLICACIONES PRÁCTICAS. ....	134
5.4.	LIMITACIONES.....	136
5.5.	INVESTIGACIÓN FUTURA. ....	136
	<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>137</b>
	<b>ANEXOS.</b> .....	<b>145</b>
	ANEXO 1 VALIDEZ DE CONTENIDO FASE 1 .....	146
	ANEXO 2 VALIDEZ DE CONTENIDO FASE 2.....	150
	ANEXO 3: INSTRUMENTO DE MEDICIÓN APLICADO. ....	152
	ANEXO 4: PROCESO DE VALIDEZ DE CONTENIDO. ....	157
	ANEXO 5: ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DE CADA SECCIÓN DEL INSTRUMENTO. ....	160
	ANEXO 6: ANÁLISIS DE REGRESIÓN .....	163
	ANEXO 7: TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	165
	ANEXO 8: PRUEBAS DE NORMALIDAD .....	167

## RESUMEN

Los motores que mueven e impulsan la economía, y por ende a las sociedades de cualquier país, son la fortaleza de las empresas y la pujanza de sus propietarios. En la actualidad, se conoce la importancia de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMEs) familiares dentro de las economías de los diferentes países de América Latina y el Caribe, no obstante no es factible determinarla en su exacta magnitud. Las MIPyMEs son un elemento fundamental en la contribución al crecimiento económico, a la competitividad, a la innovación y a la generación de empleos de los países; como consecuencia, muchos gobiernos e instituciones privadas han puesto en marcha políticas y programas para promover a este segmento empresarial. En México la situación no es esto diferente ya que proporcionan el 50% de los puestos de trabajo del país y además se estima que el 90% de las empresas son de características familiares. Con base en lo anterior, el problema de investigación identificado es que existe un desconocimiento sobre la influencia e impacto que tienen factores como la familia (grado de control familiar), el tipo de estilo de liderazgo, el grado de responsabilidad social de la empresa (RSE) y el tipo de cultura organizacional, en el grado de desempeño organizacional en las empresas MIPyMEs familiares en México. En esta investigación se definen las relaciones que se encontraron más fuertemente relacionadas de manera positiva con el desempeño organizacional de una empresa MIPyME familiar, siendo la responsabilidad social de la empresa y la cultura organizacional que presenta la misma. Las otras dos variables independientes que analizaremos y que resultaron poco significativas son el grado de control familiar y el estilo de liderazgo.

## LISTA DE TABLAS

Tabla no. 1 Estratificación de las empresas en México 2009.....	4
Tabla no. 2 Efecto de la influencia de la familia en el desempeño de la empresa .....	7
Tabla no. 3 Resumen de conceptos de empresa familiar.....	33
Tabla no. 4 Medidas de Desempeño Organizacional.....	45
Tabla no. 5 Resumen de teorías de desempeño organizacional.....	50
Tabla no. 6 Resumen de teorías de control familiar.....	56
Tabla no. 7 Resumen de teorías de liderazgo.....	71
Tabla no. 8 Resumen de teorías de RSE.....	79
Tabla no. 9 Operacionalización de la variables GDO.....	106
Tabla no. 10 Operacionalización de la variable GCF.....	107
Tabla no. 11 Operacionalización de la variable TCO.....	108
Tabla no. 12 Operacionalización de la variable GRSE.....	109
Tabla no. 13 Operacionalización de la variable TEL.....	110
Tabla no. 14 Datos Demográficos.....	115
Tabla no. 15 Análisis de Confiabilidad.....	119
Tabla no. 16 Análisis descriptivo estadístico.....	121
Tabla no. 17 Análisis de multicolinealidad y normalidad.....	124
Tabla no. 18 Comprobación de Hipótesis.....	130
Tabla no. 19 Valores de $Z_{\alpha}$ dependiendo del nivel de confianza.....	165
Tabla no. 20 Valores de $Z_{\alpha}$ dependiendo del nivel de confianza y tamaño de la muestra de la investigación.....	166

## LISTA DE FIGURAS

Figura no. 1 Estudios empíricos sobre control familiar 1.....	62
Figura no. 2 Estudios empíricos sobre control familiar 2.....	62
Figura no. 3 Estudios empíricos sobre estilo de liderazgo 1.....	73
Figura no. 4 Estudios empíricos sobre estilo de liderazgo 2.....	74
Figura no. 5 Estudios empíricos sobre RSE.....	81
Figura no. 6 Estudios empíricos sobre TCO.....	97
Figura no. 7 Desempeño organizacional y sus variables independientes.....	99

## **1. Capítulo 1 Planteamiento del Problema**

En el presente capítulo se analizan las secciones de introducción, antecedentes y contexto de la investigación, se plantean las relaciones de hipótesis, los objetivos y la pregunta de investigación así como tocan puntos importantes como las brechas y aportaciones al conocimiento, supuestos, delimitaciones y premisas de la investigación y su justificación práctica.

### **1.1. Introducción**

En la presente investigación doctoral se examina el hecho de cómo ciertos factores que afectan el grado de desempeño organizacional de las empresas familiares del sector de las MIPyMEs; se plantea cuál es el problema que da origen a este proyecto, estableciendo la pregunta de investigación y los objetivos relacionados, tanto general como específicos. Así mismo se presenta un marco teórico conceptual que describe la variable dependiente y las variables independientes apoyando la formulación de un modelo gráfico de relación de las hipótesis propuestas. También se plantea el diseño de la investigación, la etapa de operacionalización de las variables definidas en el marco teórico así como el diseño y las etapas uno y dos de validez de contenido de un instrumento para la recolección de datos. En la etapa de análisis se analizan la parte descriptiva y estadística así como la comprobación de hipótesis, teniendo en la última sección las conclusiones, implicaciones teóricas y prácticas así como las limitaciones y las propuestas de las investigaciones futuras.

## **1.2. Antecedentes y contexto del fenómeno a estudiar.**

En esta sección se analizarán los antecedentes y las definiciones de una empresa MIPyME, cuáles son las características de la empresa familiar así como la importancia de ambas al conjuntarse.

### **1.2.1. Antecedentes del fenómeno a estudiar.**

Esta tesis se centra en el estudio de ciertos factores que influyen en el desempeño de las empresas familiares Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMEs) del área metropolitana de Monterrey, Nuevo León, México.

En la actualidad, se conoce la importancia de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMEs) familiares dentro de las economías de los diferentes países de América Latina y el Caribe, a pesar de que no es posible determinarla en su exacta magnitud. Las MIPyMEs son una pieza clave en la contribución al crecimiento económico, a la competitividad, a la innovación y a la generación de empleos de los países; como consecuencia, muchos gobiernos e instituciones privadas han puesto en marcha políticas y programas para promover a este segmento empresarial.

En México, el sector de las MIPyMEs es una pieza fundamental para el crecimiento y desarrollo del país; la Secretaría de Economía indica que dichas empresas son fuente aproximadamente de más del 86% de los empleos formales así como del 68% del producto interno bruto (INEGI, 2010). Adicional a esto, según el Observatorio PyME (Comisión Intersecretarial de Política Industrial, *CIPi*, 2003), en el sector de las empresas MIPyMEs, aproximadamente más de un 50% de éstas son catalogadas como empresas de carácter familiar.

Adicional a lo anterior, los motores que mueven e impulsan la economía, y por ende a las sociedades de cualquier país, son la fortaleza de las empresas y la pujanza de sus propietarios (en muchos casos una familia). Aquí es donde la familia como propietaria de una empresa juega un papel muy importancia en la economía, ya que la empresa familiar tiene un papel central en todo tipo de ellas, desde países desarrollados hasta zonas poco desarrolladas, así como los países de América Latina o asiáticos (Gersick, 1997). En México esto no es diferente, (Kajihara, 2004):

- Brindan el 50% de los puestos de trabajo del país.
- Además se calcula que el 90% de las empresas son de carácter familiar.

#### 1.2.2. Contexto del fenómeno a estudiar.

En esta sección se analizarán como está definida una empresa MIPyME y cuáles son las características de la empresa familiar así como la importancia de ambas al conjuntarse.

##### 1.2.2.1. Las MIPyMEs en México.

En México la estratificación de empresas por tamaño se establece con base en el sector económico al cual pertenecen y el número de empleados. La clasificación vigente de la Secretaría de Economía se presenta a continuación (ver tabla número 1):

Tabla número 1. Estratificación de las empresas en México 2009.

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	De 11 hasta 30	De \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	De 11 hasta 50		95
Mediana	Comercio	De 31 hasta 100	De \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	De 51 hasta 100		
	Industria	De 51 hasta 250		250

Fuente: Diario Oficial de la Federación, 30 de junio de 2009 (Secretaría de Economía, 2009).

En el país el sector de MIPyMEs es un elemento fundamental para el desarrollo del país, la Secretaría de Economía indica que dichas empresas son responsables de más del 86% de los empleos formales, del 99% de las unidades económicas y del 68% del producto interno bruto, *PIB, INEGI 2010*. Así mismo también según el Observatorio MIPYME (CIPI de la SE, 2003), en el sector de las empresas MIPyMEs hay más un 50% de la población total de empresas que son catalogadas como empresas familiares.

#### 1.2.2.2. La Empresa Familiar.

Dado que la presente investigación estará enfocada en analizar ciertos factores que afectan el desempeño organizacional de las empresas familiares del sector de las MIPyMEs, primeramente debemos tener claramente identificado el concepto de empresa familiar, en el entorno nacional e internacional; para ello se analizarán los puntos de vista de diferentes autores, y con base en ello, se construirá el concepto de empresa familiar que se utilizará en este proyecto de investigación.

Para la presente investigación, los criterios que se utilizará para definir si una empresa es familiar o no son los siguientes:

- Que sea una empresa en la cual hay una o más familias enlazadas por un parentesco, una cercana afinidad, o una alianza sólida, tienen un gran monto de capital que los habilita para poder tomar decisiones estratégicas para definir el rumbo de dicha compañía.

Que la empresa se caracterice por tener una cercana relación entre los directivos de la empresa y la familia que la controla.

Basado en lo presentado por Cibrián (2009) se tiene la siguiente tabla comparativa (ver tabla no. 2) de las investigaciones hechas mundialmente sobre el efecto que tiene la familia y la influencia o control familiar, sobre desempeño de la empresa familiar en los últimos 20 años; se debe resaltar que se observa una división de los resultados de las investigaciones pertinentes a nivel internacional.

En la academia, el estudio de la influencia familiar en el desempeño organizacional ha tenido diferentes resultados. Se han presentado proyectos de investigación que dan como resultado que la influencia familiar tiene una correlación positiva con el desempeño organizacional de la empresa, en contraste, otros estudios indican que la relación es de carácter negativo, un tercer grupo indica que no es posible concluir si la influencia es positiva o negativa o encuentran influencia positiva en algunos elementos y negativa en otros.

Algunos de los investigadores que indican que la influencia de la familia tiene una correlación o efecto positivo en el desempeño organizacional de la empresa son Anderson (2003), Villalonga et al. (2004), Martínez et al. (2007), Bonilla et al. (2010) y Lee (2006). Algunos de los argumentos que se mencionan para que la influencia de la familia actúe a favor en el desempeño financiero son: que el líder cuente con una visión a más largo plazo, el fuerte compromiso que los miembros de la familia tienen con la empresa, que la familia es una fuente más de capital financiero y humano para la compañía, que las tasas de rotación son más bajas que en empresas no familiares, etc., Cibrián (2010).

Respecto de los que han encontrado una correlación negativa se tienen investigaciones como Gómez-Mejía et al. (2001) y Lansberg (1983). Los argumentos en contra son:

- El nepotismo que afecta al desempeño.
- La dificultad para evaluar objetivamente a los miembros familiares y por lo tanto se les mantiene trabajando en la empresa aunque se desaprovechen recursos.
- La dificultad para establecer los límites entre dónde acaba la familia y dónde empieza la empresa.
- La afectación de la productividad de los empleados no familiares con prácticas que benefician a la familia más que a la empresa.
- El exceso de conflictos y confusiones entre los propietarios familiares al perseguir objetivos distintos.

Las diferencias en los resultados de las investigaciones científicas acerca de cómo la influencia familiar está correlacionada con el desempeño organizacional de la empresa (ver

tabla número 2) constituyen un factor determinante para llevar a cabo la presente investigación en el marco de la república mexicana, siendo el motivo de la presente investigación el clarificar como está relacionado el desempeño organizacional de la empresa MIPYME familiar con los factores propuestos.

Tabla número 2. Efecto de la influencia de la familia en el desempeño de la empresa.

<b>Efecto positivo</b>	<b>Efecto negativo</b>	<b>Resultados no concluyentes</b>
McConaughy et al. 2001	Lansberg 1983	Galve y Salas 1996
Athanassiou et al. 2002	Barclay y Holderness 1989	Daily y Near 2000
Chrisman 2002	Swartz 1989	Schulze et al. 2001
Anderson y Reeb 2003	Boles 1996	Olson et al. 2003
Zahra 2003	Burkart et al. 1997	Yammeesri y Lodh 2004
Lee 2004 y 2006	Gersick et al. 1997	Castillo y Wakefield 2006
Jaskiewicz et al. 2005	Lauterbach y Vaninsky 1999	Villalonga y Amit 2006
Miller et al. 2008	DeAngelo y DeAngelo 2000	Westhead y Howorth 2006
	Gómez-Mejía et al. 2001	King y Santor 2008
	Filatotchev et al. 2005	Rutherford 2008
	Dyer 2006	

Fuente: Cibrián (2009, pp. 10)

Confirmando lo anterior, el contexto en el que se llevará a cabo la presente investigación tendrá como base a las empresas MIPyMEs del área metropolitana de la ciudad de Monterrey, N.L.

#### 1.2.2.3. Importancia de la Empresa Familiar y de la Empresa MIPyMEs

Se han presentado diversos estudios realizados mundialmente en los cuales se describen y cuantifican la gran influencia que tienen las empresas familiares en el medio económico, como

en el caso de Estados Unidos, Anderson (2003), Astrachan & Carey, 2003) y Poza (2007). Todos los estudios anteriores estipulan que este tipo de empresas tienen una gran influencia positiva en la generación de empleos en su país así como son fuente de una gran parte de su producto interno bruto (PIB).

En Japón hay investigadores que también estipulan que la empresa familiar tiene una gran importancia, tal es el caso de Kurashina (2003) y Allouche, Amann, & Kurash (2008).

Para el escenario de latinoamericano, Martínez, Stöhr, & Quiroga, (2007), decidieron hacer su investigación en el país de Chile encontrando que las empresas familiares tienen un mejor desempeño organizacional que las empresas no familiares. En México y en el resto de América Latina, se calcula que la influencia de las empresas familiares en la actividad económica es mayor del orden del 50% de la economía nacional, Belausteguigoitia (2005).

Una vez remarcada la importancia de la empresa MIPyMEs familiares resulta de mucho interés para los investigadores académicos comprender y establecer clarificar cómo es que esta se desempeña organizacionalmente y cuáles son los factores que propician ese desempeño.

### **1.3. El fenómeno a estudiar y los factores que influyen en el mismo.**

La empresa familiar y las MIPyMEs tienen gran importancia dentro de México y del mundo, ya que es una pieza clave en la economía de los países, como fuente de riqueza, bienestar y empleo.

Existen información y estudios realizados en diversos países sobre las diferencias en el desempeño organizacional de las empresas familiares y no familiares, sin embargo, en México

es poca la investigación que se ha realizado este tipo de estudio en empresas de tamaño MIPYME y de empresas familiares. Anteriormente Salinas (1999) hizo una investigación dentro del segmento de las medianas empresas que cotizaban en bolsa solo analizando la parte financiera de la empresa familiar en comparación con la empresa no familiar.

Para esta investigación definiremos que el desempeño organizacional (el cual es la variable dependiente de esta investigación) de una empresa familiar MIPYMEs es el conjunto de los siguientes elementos: cumplimiento de metas de efectividad organizacional como niveles mayores de ventas, mayores utilidades, mayor número de clientes e indicadores de crecimiento de la empresa como (Astrachan & Carey, 2003):

- mayor producción
- más empleados
- reducción de costos
- más puntos de venta
- mejor calidad

Respecto de los factores que pueden intervenir o influir en que el desempeño de una empresa sea óptimo se sitúan factores externos a la empresa como la industria en donde se desempeñe la empresa y el mercado al cual esté dirigida, así como sus características internas (estrategias, misión y visión de la compañía) y las características que son propias del equipo directivo o administradores. Algunos de los factores que se ha estudiado acerca de su efecto hacia el desempeño organizacional y que para esta investigación son las variables independientes son:

- El grado de influencia familiar (Barontini & Caprio (2005) y Gibb (2006)).
- El tipo de estilo de liderazgo del equipo directivo (Ogbonna & Harris(2000) y Sorenson (2000)).
- El grado de la responsabilidad social empresarial (Choe, Choi, & Kwak (2010), Tsoutsoura (2004) y Muhamad, Saleh &Zulkifli (2008)) y el grado de cultura organizacional (Rose, Kumar, Abdullah, & Yeng Ling (2008) y Lim (1995)), además de Ogbonna & Harris(2000) que manejan las variables de liderazgo y cultura organizacional de una manera conjunta.

#### 1.3.1. Grado de Control Familiar y Grado de Desempeño Organizacional

Respecto del control o influencia familiar, Gibb (2006), propone un modelo en el cuál el efecto o influencia de la familia propietaria de la empresa es la base o está atrás de los factores antes mencionados, es decir, indica que uno de los más importantes factores que alteran el desempeño organizacional de una empresa es la influencia o control familiar.

De lo anterior, la inclusión de este factor es de suma importancia en esta investigación ya es precisamente la familia propietaria una parte fundamental de la estructura organizacional de una empresa MIPyME familiar.

Para la presente investigación se usará como definición de grado de control familiar es el impacto que tiene la influencia de la familia propietaria de una empresa en los procesos estratégicos y en el desempeño organizacional de la misma (Allouche, Amann, & Kurash, 2008).

### 1.3.2. Tipo de Estilo de Liderazgo Transformacional y Grado de Desempeño Organizacional

Otras investigaciones llevadas a cabo para ver cómo se desarrolla el desempeño organizacional de una empresa proponen el estilo de liderazgo como un factor que tiene alta correlación, ya positiva o negativa. Algunos estilos de liderazgo han sido comprobados que tienen una correlación positiva con el desempeño organizacional de una empresa son el estilo participativo, estilo delegativo (dejar hacer), el estilo de referencia, es decir la identificación con el líder de la organización, Sorenson (2000) y el estilo Transformacional, Ogbonna & Harris (2000). Este mismo autor indica que los estilos de liderazgo que están negativamente enlazados son el estilo instrumental y los estilos menos democráticos.

De lo anterior, la inclusión de este factor es de suma importancia en esta investigación ya es precisamente la familia propietaria una parte fundamental de la estructura organizacional de una empresa MIPyME familiar.

La definición de liderazgo que se aplicará en la investigación es que ser definido como la habilidad del líder para anticipar, prever y mantener flexible para pensar estratégicamente y llevar a cabo el trabajo con los miembros del equipo su equipo, iniciando cambios que crearán un futuro viable para la organización teniendo en mente siempre las metas del desempeño organizacional, Conant (2007).

El estilo más pasivo, el laissez-faire dejar hacer, presenta tardanza, ausencia e indiferencia. El liderazgo transaccional se manifiesta en tres niveles: administración pasiva por excepción la cual establece estándares pero espera que se presenten problemas para

corregirlos; administración activa por excepción que se enfoca en una búsqueda activa de errores, atención a desviaciones y aplicación de correctivos tan pronto como se detectan problemas; y el liderazgo de premio contingente que consiste en establecer objetivos y resultados esperados, aceptar consejos, sugerencias y aportes y reforzar y dar reconocimiento a los seguidores por su aporte, (Mendoza Torres & Ortiz Riaga, 2006). También menciona que el impacto del liderazgo transformacional en los miembros de la organización, se da debido a que éstos se identifican con el líder y sus objetivos, creencias y valores y que esto lleva a la consecución de las metas de la empresa. La clasificación de los estilos de liderazgo que analizaremos en la presente investigación serán los siguientes: transaccional, transformacional y liberal, tomando para nuestro análisis el tipo de estilo de liderazgo transformacional.

### 1.3.3. Grado de Responsabilidad Social Empresarial y Grado de Desempeño Organizacional.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) puede expresarse como la aportación consciente y voluntaria de las empresas al mejoramiento social, ambiental y económico con el objetivo de abonanzar su situación competitiva dentro del mercado dando un valor agregado. La responsabilidad social corporativa estipula características que abarcan más allá del cumplimiento de las leyes y las normas. La RSE es definida como una parte integral de la estrategia corporativa de muchas organizaciones empresariales, (Choi, Kwak, & Choe, 2010).

En esta investigación la RSE se enfocará en la parte de recursos humanos (empleados de la empresa) dado que muchas actividades de RSE se centran en que los actores o grupos internos principales de las empresas (los empleados) negocian con mejores condiciones de trabajo, mejora de sueldos y beneficios así como mejores de condiciones de trabajo y

oportunidades de desarrollo. Existen otros factores relacionados a la RSE desde el punto de vista de los trabajadores de una MIPyME, como lo son el balance entre los aspectos laboral/familiar, oportunidades iguales de desarrollo así como políticas de no discriminación, satisfacción profesional, sueldos justos, derechos a sistemas de salud y de seguridad en el trabajo. La dimensión público interno se refiere al desempeño de la empresa en relación con sus empleados, por lo tanto, es una dimensión que abarca distintos ámbitos.

El concepto de RSE que estaremos usando en la presente investigación es el que define a la RSE con las acciones de las firmas o compañías que llevan a cabo para crear y sustentar el compromiso por mantener en armonía sus objetivos sociales, medioambientales y económicos, teniendo un enfoque principal en el recurso humano de la empresa, es decir, en el llamado grupo público: los empleados y miembros de la organización, (CPC, 2006).

#### 1.3.4. Tipo de Cultura Organizacional y Grado de Desempeño Organizacional.

Respecto del tipo de cultura organizacional de una organización y su contribución al desempeño de la misma, algunas investigaciones usan modelos teóricos en los cuales este factor está muy relacionado con los estilos de liderazgos de la alta dirección de la compañía y a su vez modificado por factores externos, (Ogbonna & Harris. 2000).

Algunos investigadores analizan los diferentes tipos de culturas organizacionales como: cultura de innovación, cultura de competitividad, cultura de burocracia y cultura de comunidad (Ogbonna & Harris, 2000) y por otro lado cultura de clan, cultura de mercado y cultura de jerarquía (Vankovich Mullins, 2007). De lo anterior es que se tiene que una de las relaciones más

estudiadas es el tipo de cultura organizacional y su relación con el desempeño organizacional de la compañía, (Rositas, Mendoza & Cruz, 2013).

Para la presente investigación se asumirá que el concepto de cultura organizacional que se usará es que se puede definir como un modelo o patrón de supuestos básicos compartidos por un grupo de individuos, el cual ha sido aprendido a lo largo del tiempo y de la forma cómo han ido resolviendo los problemas derivados de la integración interna o adaptación externa (Cameron & Quinn, 2006). Teniendo que la clasificación de tipos de cultura organizacional que estaremos usando es (Cameron & Quinn, 2006):

- Cultura Jerárquica.
- Cultura de Mercado.
- Cultura de Clan.
- Cultura Adhocrática.

#### **1.4. Pregunta de Investigación.**

De la información revisada anteriormente se deriva la pregunta de investigación

En la actualidad nadie pone en tela de juicio la importancia de las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPyMEs) familiares dentro de las economías de los diferentes países de América Latina y el Caribe a pesar de que no es posible determinarla en su exacta magnitud. Las MIPyMEs son una pieza clave en la contribución al crecimiento económico, a la competitividad, a la innovación y a la generación de empleos. Como consecuencia, muchos gobiernos e

instituciones privadas han puesto en marcha políticas y programas para promover a este segmento empresarial.

Contrastantemente, pese a la gran importancia MIPyMEs familiares en México, es poca la investigación científica que se ha realizado sobre ellas. De acuerdo al análisis previo de los factores la influencia de la familia, el estilo de liderazgo, el grado de responsabilidad social de la empresa y el tipo de cultura organizacional se definen como puntos importantes en el análisis del desempeño organizacional de una empresa; el analizar (en qué consisten dichos factores, como se caracterizan, que teorías los soportan y cuáles son sus tipos) y predecir cómo la afectan en la consecución o logro de sus metas y objetivos se vuelve una cuestión crítica y de alta prioridad para la administración o dirección general de la misma.

Con lo anterior expuesto, se presenta la siguiente pregunta de investigación:

- ¿Están la influencia de la familia (grado de control familiar), el tipo de estilo de liderazgo, el grado de responsabilidad social de la empresa y el tipo de cultura organizacional, relacionados y cuál es el impacto de cada uno en el grado de desempeño organizacional de las empresas MIPYME familiares del área metropolitana de Monterrey?.

### **1.5. Objetivos de la Investigación**

En concordancia con la pregunta de investigación presentada en la sección anterior, en esta sección se exponen el objetivo general y los objetivos generales de la presente investigación.

### 1.5.1. Objetivo General de la Investigación.

El objetivo general de esta investigación es demostrar que la influencia de la familia, el estilo de liderazgo, el grado de responsabilidad social de la empresa y el tipo de cultura organizacional son factores críticos de éxito del desempeño organizacional de las empresas MIPYME familiares en el área metropolitana de Monterrey, examinándolos y analizándolos para ver su influencia en él.

### 1.5.2. Objetivos Específicos de la Investigación

Dada la pregunta de investigación planteada anteriormente, ¿están los factores la influencia de la familia, el estilo de liderazgo, el grado de responsabilidad social de la empresa y el tipo de cultura organizacional relacionados con el desempeño organizacional de las empresas MIPYME familiares del área metropolitana de Monterrey?, los objetivos específicos son los siguientes:

1. *Grado de control familiar.* Identificar la importancia o el impacto de este factor en el desempeño organizacional de las MIPyMEs familiares del área metropolitana de Monterrey.
2. *Estilo de liderazgo.* Identificar la importancia o el impacto de este factor en el desempeño organizacional de las MIPyMEs familiares del área metropolitana de Monterrey.
3. *Grado de Responsabilidad social de la empresa.* Identificar la importancia o el impacto de este factor en el desempeño organizacional de las MIPyMEs familiares del área metropolitana de Monterrey.

4. *Tipo de cultura organizacional*. Identificar la importancia o el impacto de este factor en el desempeño organizacional de las MIPyMEs familiares del área metropolitana de Monterrey.

#### **1.6. Brechas y Aportaciones al Conocimiento.**

Dentro de las brechas del conocimiento detectadas en esta investigación se observó la vinculación misma de las variables de investigación; teniendo como variables independientes a *la influencia de la familia, el estilo de liderazgo, el grado de responsabilidad social de la empresa y el tipo de cultura organizacional* y como variable dependiente al *desempeño organizacional*. Se contribuiría a la investigación formal científica que se tiene en este campo de estudio además de que se estaría investigando de manera conjunta el impacto que simultáneamente tienen las variables independientes sobre la variable dependiente planteadas en el presente proyecto.

No hay ningún estudio reportado en el contexto de las organizaciones mexicanas que considere los constructos del modelo propuesto de manera integral.

Se consideran una serie de aportaciones al conocimiento en esta investigación, de entre las cuáles se destacan:

- Contribuir a la investigación que se ha hecho acerca de cómo afecta el grado de control familiar al desempeño de la empresa. Aquí es donde la opinión entre los investigadores está dividida en cuanto a que si el efecto es positivo, neutro o negativo.

- Explicar el efecto de la relación entre las el desempeño organizacional de una empresa MIPyME familiar y el GRSE hacia los grupos relacionados a dicha empresa. Éste hasta ahora es desconocido.
- Ver como los tipos de estilos de liderazgo están relacionados con el desempeño organizacional a nivel de una empresa MIPyME familiar.

Algunos estudios empíricos en donde se ha estudiado por separado el efecto de c/u de los siguientes factores y desempeño organizacional de la empresa familiar:

- Tipo de estilo de liderazgo: Conant (2006), Katsoula (2008), Kefela (2010), Wang et al. (2010).
- Grado de control familiar: Gibb (2006), Martínez et al. (2007), Allouche et al. (2008), Sorenson et al. (2009).
- Grado de RSE: (Mahoney et al. (2007), Brine et al. (2007), Saleh et al. (2008), Choi et al. (2009).
- Tipo de cultura organizacional: Aluko (2003), Conant (2006), Rose et al (2008), Abu-Jared et al. (2010) Martínez (2010).

### **1.7. Supuestos, Delimitaciones y Premisas de la Investigación.**

Para la presente investigación se parte de que los constructos seleccionados como determinantes se medirán través de ítems, haciendo ver que el enfoque del proyecto de investigación sea el positivista, el cual utiliza el método cuantitativo de la investigación científica. Por otra parte se considera que el llenado del cuestionario se realizará con la ética

profesional del personal de las empresas que el estudio definió como unidad de análisis dentro de la muestra, por no existir un interés ni beneficio implícito de proyectar una imagen distinta a la realidad.

La delimitación para este proyecto son las empresas familiares del sector MIPyME de la región noreste de México específicamente en Monterrey y su área metropolitana.

La investigación se consideró viable, ya que se disponía de los recursos necesarios para llevarla a cabo y para dar cumplimiento a los objetivos de la misma. Sin embargo, una limitación o área de oportunidad contemplada fue:

- Que las empresas no respondieran, en tiempo y forma, el cuestionario que en su momento se aplicará al total de ellas, ya sea por no contar con la información necesaria o por no contravenir políticas de confidencialidad internas.

### **1.8. Justificación Práctica.**

De acuerdo a lo indicado por Kajihara (2004), en México el 90% de las empresas MIPyMEs son familiares y brindan el 75% de los puestos de trabajo del país; de acuerdo a lo indicado por Ramírez (2009) en la revista Expansión en su edición de julio de 2009, señala que en México de las 500 empresas corporativas más importantes a nivel nacional, aproximadamente el 30% son empresas familiares, bajo el control de 150 familias.

Una vez identificado el gran impacto que tienen las empresas familiares en México, se puede concluir que el análisis de su desempeño organizacional y la identificación y estudio de los factores que los originan es de vital importancia. Expresado lo anterior, la importancia de

esta investigación se basa en diferentes aspectos, algunos de los cuales se describen a continuación.

Desde el punto de vista empresarial, la contribución que se proporcionaría al campo profesional de consultores independientes de estrategia de negocios en empresas familiares, de centros o institutos privados de empresa familiar, de dueños y de personal familiar que forman parte del equipo directivo de una empresa familiar, ya que los resultados de esta investigación podrían actuar como punto de referencia para identificar factores que actúan directamente sobre el desempeño organizacional de sus empresas. Los resultados de esta investigación podrían ser de utilidad para elaborar programas de formación, capacitación y apoyo económico para impulsar el sector de las empresas familiares, ya que actualmente esta categoría de empresa no está reconocida oficialmente por el gobierno de México.

Desde el punto de vista estratégico, la importancia que tiene la empresa familiar a nivel mundial es muy grande (Anderson 2003) y su impacto en México es mayor (Grabinsky 1991, Belausteguigoitia 2005 y Ramírez, 2009) ya que se estima que dichas empresas son responsables de aproximadamente de más del 75% de los empleos generados en el país; de aquí es que la necesidad de investigar en esta área es trascendental. Con el objetivo de contribuir al mejor desempeño de las empresas MIPyMEs familiares se planea que los productos estratégicos derivados de esta investigación sean los siguientes (por medio de la interacción con centro de emprendimiento y asesoramiento de empresas):

- Diseño de estrategias para solución de problemas detectados.
- Propuesta de metodología de diagnóstico de situaciones particulares.

- Propuesta de mejoras y recomendaciones para sectores determinados.
- Diseño de conferencias para mejora de prácticas laborales.

## **2. Capítulo 2 Marco Teórico**

En el presente capítulo se analizan las secciones de antecedentes general del tema, análisis a profundidad de las variables dependientes e independientes, se presenta el modelo gráfico así como el modelo de formación y se plantean formalmente las hipótesis de la presente investigación.

### **2.1. Antecedentes Teóricos Generales del Tema.**

En esta sección se profundizará en el análisis teórico de diversos autores acerca de los conceptos de la familia, la empresa familiar y la importancia de la empresa MIPyME, el desempeño organizacional y los factores propuestos en la presente investigación: grado de control familiar, estilo de liderazgo, grado de responsabilidad social de la empresa y tipo de cultura organizacional.

Antes de comenzar a profundizar en el concepto e importancia de la empresa familiar debemos de analizar primero qué es la familia, cómo es la familia en México, cómo son sus principales características y qué cambios ha tenido como consecuencia de la evolución de la sociedad mexicana.

#### **2.1.1. La Familia.**

Podríamos definir a la familia como forma fundamental o primaria de agrupamiento u organización que desde sus orígenes ha tenido la humanidad; la familia es el elemento básico de referencia para cualquier ser humano, Fabelo (2001).

Debemos analizar qué es la familia, cómo es la familia en México además de cómo ha sido su evolución, cuáles son sus principales características, cómo son las reglas por las cuales se rige y cómo se originan estas, cómo se comporta en el ámbito en el que se desenvuelve y cómo es su vinculación hacia la empresa familiar. De esto último versa el núcleo de esta parte del marco teórico, ya que dado que la familia es la parte fundamental en la que se origina la empresa familiar.

La familia es el grupo o entidad social básica en el que la mayoría de la población se organiza para satisfacer sus necesidades esenciales; es el marco de referencia en donde los individuos nacen y se desarrollan, así como el contexto donde se construye la identidad de las personas por medio de la transmisión y actualización de los patrones de socialización. Según la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948, la familia es el elemento natural y fundamental de la sociedad y tiene derecho a la protección de la sociedad y del Estado, (INEGI, 2010). Como forma elemental o primaria de agrupamiento u organización de la humanidad, la familia es el elemento básico de referencia para cualquier ser humano, (Fabelo, 2001) .

En conjunto con lo anterior, el concepto de familia nos lleva a poder suponer que hay un lenguaje en común y a que hay lazos significativos que formamos para poder comunicarnos con los miembros de la misma, adquirir cultura y normas de comportamiento, así como fomentar la unión del grupo y el ejercicio del poder, Lerner (2003). Adicionalmente la influencia es un elemento muy poderoso en la formación de valores de sus miembros, Ayllón, Nuño, & Brinckman (2011), los cuales generan las reglas elementales de convivencia. Por otro lado, estos mismo autores dan un sentido más amplio al concepto de familia, ya que adoptan un punto de

vista en el cual contemplan las relaciones parentales menos próximas (ya hablando de una posible red familiar) que generan lazos y alianzas que los núcleos familiares mantienen y modifican con otros núcleos; lo cual permite la integración en ámbito más amplio socialmente. Indican que la familia está constituida por un grupo de individuos que aceptan estar emparentados entre sí (ya sea consanguíneamente o no), que adecuan su vida y su medios para estar unidos satisfaciendo sus necesidades (ya sean básicas o no básicas) con el objetivo de mejorar sus condiciones de vida, (Ayllón, Nuño, & Brinckman, 2011).

Algunos autores extienden el concepto de familia al ámbito sistémico, definiéndola como un sistema integrador multigeneracional dinámico viviente, el cual está sometido a una continua dinámica de generación de reglas y de búsqueda de acuerdos entre ellas, (González, 2007). Adicionalmente indica que la familia puede ser vista como un agente cibernético, caracterizado por poseer una gran variedad de subsistemas (así define a los lazos o relaciones que se establecen entre esposos, entre padres e hijos, entre hermanos, etc.) de funcionamiento interno e influido por agentes externos relacionados con ella. Este mismo autor, afirma que en el entorno familiar el comportamiento de cada miembro está relacionado con los comportamientos de los otros miembros y al equilibrio generado entre ellos.

Respecto del concepto de valor, la familia tiene una gran significancia para la sociedad de la cual forma parte, (Fabelo, 2001). Es en ella donde se adquieren los valores básicos de supervivencia (de cómo saber discernir acerca de qué es dañino y qué no lo es) y también acerca de lo que se puede o no se puede o lo que se debe o no se debe hacer. Es también en la familia en donde sus miembros adquieren sus primeras reglas de conducta y normas de cómo

relacionarse (regidas por lo que la sociedad, en la cual se desenvuelve, defina como correcto e incorrecto).

### 2.1.2. La Familia en México.

La familia es el grupo o entidad social básica en el que la mayoría de la población se organiza para satisfacer sus necesidades esenciales; es el marco de referencia en donde los individuos nacen y se desarrollan, así como el contexto donde se construye la identidad de las personas por medio de la transmisión y actualización de los patrones de socialización. Según la Declaración Universal de los Derechos Humanos en 1948, la familia es el elemento natural y fundamental de la sociedad y tiene derecho a la protección de la sociedad y del Estado, (INEGI, 2010).

Como lo indica Rendón (2010) la familia mexicana se caracteriza por una fuerte conservación de las tradiciones, las cuales son un reflejo de la importancia de la familia nuclear; otros aspectos a considerar son su apego a la colectividad y a las creencias religiosas. Se debe señalar también que los cambios en la estructura y comportamientos familiares son diversos al interior del país, debido a la alta heterogeneidad que lo caracteriza. A pesar de los grandes cambios económicos, tecnológicos y demográficos, la familia mexicana, en términos generales, ha evolucionado con cierta lentitud con respecto a otros países, en lo que se refiere a la dinámica cultural. Con frecuencia las conductas que se presentan dentro del núcleo familiar son transmitidas al lugar del trabajo (Belausteguigoitia, 2005).

Aunque la mayoría de las familias mexicanas tienen características en común, a la familia mexicana no se le representa por un tipo único de familia. Como lo comenta (Rendón,

2010) acerca de que Luis Leñero en 1982 pudo identificar más de veinte categorías y por lo menos cincuenta y cuatro tipos de familias, ya sea considerando su contexto social así como su composición y estructura.

En el año 2010, se estimaba que el 97% de familias mexicanas contemporáneas caían en un patrón nuclear de matrimonio, mientras que el resto correspondía a tipos de familias extensas (INEGI, 2010).

Respecto de la familia extendida, es un hecho adicional que ella tiene mucha importancia en México. Como lo indica Belausteguigoitia (2005), en México la familia extendida (abuelos, tíos, sobrinos, etc.) constituye una red muy grande y muy compleja en la cual los cónyuges de los hijos (yernos y nueras) suelen ser considerados parte de la familia. Adicionalmente, el fenómeno del compadrazgo crea nuevos lazos familiares (compadre, comadre, ahijados) y amplía y enriquece la vida familiar. Adicionalmente, lazos externos como el compadrazgo es una institución en México que surge en el cristianismo católico, que provoca que haya muchas situaciones por medio de las cuales pueda darse la familia extendida: celebraciones de religiosas como primera comunión, quince años, bodas, etc.

La familia mexicana se caracteriza por su integración y su contante crecimiento como ya lo vimos con el concepto de familia extendida, sumado a eso, la integración de amigos y visitantes.

Algunas de sus principales características son, (Morales, 2009) y (Rendón, 2010):

- Conservación de tradiciones.

- Establecimiento de vínculos y lazos familiares muy fuertes.
- Que en el hogar extendido vivan más de una familia nuclear, formando así una familia extendida (hogares con hijos casados y sus familias).
- Cohesión y solidaridad entre sus miembros.

### 2.1.3. La Empresa Familiar.

En la literatura de investigación del tema, se han encontrados diferentes características que debe de tener una empresa para ser llamada empresa familiar. Como lo menciona Gibb (2006) hay algunos estudios en los que se define a la empresa familiar de una manera subjetiva, sin bases científicas, mientras que en otros estudios basan sus clasificaciones en criterios más objetivos, tales como el porcentaje de la propiedad de una empresa, la cantidad de miembros de la familia que ocupan posiciones directivas en la administración de la empresa, o que ocupan posiciones en el consejo de administración de la misma. Esta diversidad de ideas lleva a tener clasificaciones diferentes, incluso en algunos casos contradictorias.

De acuerdo a lo presentado por Poza (2007), una empresa familiar presenta las siguientes características:

- Hay un alto porcentaje del control de la empresa (15% o más) en manos de uno o dos miembros de una familia, o de una asociación de dos o más familias.
- La empresa tiene la visión declarada de continuar operando en el tiempo, a través de las generaciones futuras.
- La empresa se caracteriza por tener una alta visión de las relaciones de negocios que tienen los miembros de la familia que la constituyen.

- Hay una gran influencia familiar estratégica en la administración de la empresa.

En Estados Unidos de América, de acuerdo con McConaughy, Mendoza, & Mishra (1996), las bases que se tomaron en cuenta para definir a las empresas familiares que integran el índice de *Loyola University Chicago Family Firm Stock Index* (LUCFFSI, por sus siglas en inglés) son las siguientes:

- Que fueran controladas y/o administradas por el fundador o por algún miembro de la familia fundadora
- Que miembros de la familia fundadora se encontraran ocupando puestos en el equipo de directores, o en el consejo de administración de la empresa.

De acuerdo a lo presentado por Martínez, Stöhr, & Quiroga (2007), en Chile, una empresa familiar está definida por uno o más de los siguientes criterios:

- Es una empresa cuya propiedad está controlada por una familia (más de la mitad de los miembros del consejo de administración son familiares entre sí).
- Es una empresa cuya propiedad está controlada por un grupo de dos o más familias, cuyos integrantes forman parte de más de la mitad de los miembros del consejo de administración).

También en Chile, Bonilla, Sepúlveda, & Carvajal (2010) clasificaron a las empresas familiares de acuerdo a los siguientes criterios:

- Examinaron la lista de grupos corporativos de negocios o comerciales publicados por la Superintendencia de Valores y Seguros de Chile (SVS), si un grupo de los ahí enlistados se podían asociar a una familia de tradición empresarial, las compañías que constituían ese grupo se clasificaban como empresas familiares.
- Si una compañía no era miembro de los grupos corporativos indicados en el punto anterior, se le podía clasificar como empresa familiar si su dirección o gerencia general estaba controlada por uno o más miembros de una familia listada en la SVS.
- Si una compañía no era miembro de los grupos corporativos indicados en primer punto, ni correspondía al segundo criterio, se le podía clasificar como empresa familiar si el equipo de directores estaba controlado por uno o más miembros de una familia listada en el SVS.

Dado lo anterior, se definió como empresa no familiar a toda aquella empresa que no cayera en los tres criterios indicados. Para lograr lo anterior, tuvieron que analizar los reportes financieros de cada compañía, datos del mercado y otras fuentes no especificadas.

Lo anterior coincide parcialmente, y se complementa con lo indicado por Villalonga & Amit (2004) y por Allouche, Amann, & Kurash (2008), quienes comentan que para que una empresa sea considerada empresa familiar debe de incluir cuando menos tres de las características siguientes:

- Una o más familias mantienen una parte significativa del capital contable de la empresa.

- Los miembros de la familia mantienen un control notable y significativo (al menos un 20 %) sobre las decisiones de la compañía, de las cuales depende la distribución del capital y los derechos de votos de los miembros del consejo que no son miembros de dicha familia.
- Los miembros de la familia se desempeñan como altos directivos dentro de la organización de la empresa en cuestión.

En lo relacionado con España, se define la empresa familiar de una forma variada, algunos investigadores plantean umbrales de porcentajes de propiedad por parte de una familia y otros no lo hacen y se rigen por el hecho de que una familia sea la dueña de una empresa, Sacristán, Gómez, & Cabeza (2011).

Por otro lado, en Estados Unidos de América, Astrachan & Carey (2003) definen la empresa familiar con la siguiente clasificación de categorías.

- Categoría 1:
  - Tiene varias generaciones de administradores de la misma familia en la historia de la empresa.
  - Más de un miembro de la familia propietaria de la compañía, ocupa una posición en la administración general de la misma.
- Categoría 2:
  - El fundador o algunos de sus descendientes administra la compañía.
  - Se intenta mantener el control de la compañía familiarmente.
- Categoría 3:

- Gran participación de la familia en el capital de la empresa.
- Una familia tienen el control estratégico de la compañía.

En las investigaciones realizadas en Italia definen a la empresa familiar como:

- Es una compañía en la cual hay una o más familias enlazadas por un parentesco, una cercana afinidad, o una alianza sólida, tienen un gran monto de capital que los habilita para poder tomar decisiones estratégicas para definir el rumbo de dicha compañía.
- Se caracteriza por tener una cercana relación entre los directivos de la empresa y la familia que la controla, Prencipe, Markarian, & Pozza (2008)

En lo referente a Estados Unidos de América, Anderson (2003) definió que para que una sea familiar o no se debe de tomar como base que la familia fundadora de la empresa tenga acciones en ella y/o la presencia de miembros familiares en el equipo directivo de la misma. Para el caso de México, Belausteguigoitia (2005) indica que se define como empresa familiar a aquella organización administrada (propiedad) por una familia, donde dos o más miembros de ella laboran activamente en esa organización. En general, y coincidiendo con (Grabinsky, 1991), podemos concluir que una empresa familiar es aquella en la que sus dueños, así como quienes la dirigen u operan, forman parte de una o varias familias, queriendo decir lo anterior, que el control de la empresa se encuentra en manos de esos miembros de la(s) familia(s). Un resumen de los diferentes definiciones de empresa familiar hechas por investigadores del tema a nivel mundial se presenta a continuación, ver tabla número 3.

Para la presente investigación definiremos el concepto de que una empresa es familiar cuando presenta las siguientes características:

- Una o más familias mantienen una parte significativa del capital de la empresa.
- Varios miembros de la(s) familia(s) mantienen un control significativo (al menos un 30 %) sobre las decisiones de la compañía.
- Miembros de la(s) familia(s) se desempeñan como altos directivos dentro de la organización.

Tabla número 3. Resumen de conceptos de empresa familiar.

Autor	Año	País	Una Empresa es Familiar sí:
McConaughy	1996	Estados Unidos de América	Son controladas y/o administradas por el fundador o por algún miembro de la familia fundadora. Miembros de la familia fundadora se encontraran ocupando puestos en el equipo de directores.
Astrachan	2003	Estados Unidos de América	Tiene múltiples generaciones de la misma familia en la historia de la familia. Más de un miembro de la familia propietaria de la compañía ocupa una posición en la administración de la misma. El fundador o sus descendientes administra la compañía intentan mantener el control de la compañía familiarmente. Una familia tiene el control estratégico de la compañía.
Villalonga	2004	Estados Unidos de América	Una o más familias mantienen una parte significativa del capital de la empresa. Miembros de la familia mantienen un control significativo (al menos un 20 %) sobre las decisiones de la compañía. Miembros de familia se desempeñan como altos directos dentro de la organización de la empresa en cuestión.
Poza	2007	Estados Unidos de América	Hay un alto porcentaje del control de la empresa (15% o más) sostenido por uno o dos miembros de una familia, o de una asociación de familias. Tiene la visión de continuar operando en el tiempo. Se caracteriza por tener una alta preocupación por las relaciones de negocios de los miembros de la familia. Hay una gran influencia familiar estratégica en la administración de la empresa.
Martínez	2007	Chile	Está controlada por una familia (presentando que son familiares entre sí, más de la mitad de los miembros del consejo de administración). Adicionalmente se tiene que los miembros de dicha familia participan como miembros de la plantilla de directores y/o en la alta administración de la empresa. Su propiedad está controlada por un grupo de dos o más familias.
Allouche	2008	Francia	Una o más familias mantienen una parte significativa del capital de la empresa. Miembros de la familia mantienen un control significativo (al menos un 20 %) sobre las decisiones de la compañía. Miembros de familia se desempeñan como altos directos dentro de la organización de la empresa en cuestión.
Prencipe	2008	Italia	Una o más familias enlazadas por un parentesco, una cercana afinidad, o una alianza sólida, tienen un gran monto de capital que los habilita para poder tomar decisiones estratégicas para definir el rumbo de dicha compañía. Se caracteriza por tener una cercana relación entre los directivos de la empresa y la familia que la controla.

Resumen de conceptos de empresa familiar (autoría propia).

#### 2.1.4. Importancia, características y ventajas de la Empresa Familiar.

Tomando el punto de vista económico, en Estados Unidos de América, Poza (2007) menciona que empresas familiares representan aproximadamente el 90% de todas las empresas corporativas. Por otro lado, también menciona que en ese país, un tercio de las 500 compañías más poderosas indicadas por la revista *Fortune* en su edición del año 2005, son empresas familiares, además de que cerca de un 60% de las empresas que cotizan en la bolsa tienen una gran influencia de tipo familiar. Así mismo, indica que en Estados Unidos de América, las empresas familiares representan aproximadamente el 60% del PIB, 85% del empleo en el sector privado y cerca del 86% de todos los trabajos creados en la década pasada.

Por su parte Anderson (2003) en su estudio hecho también en Estados Unidos de América con las empresas listadas el reporte de *Standard&Poors* (S&P) 500 de los años 1992 a 1999, encontró que las empresas familiares tienen significativamente un mejor performance organizacional que las que no lo son; sus resultados mostraron que los beneficios obtenidos son mayores en empresas familiares (en comparación con las que no lo son) basándose en aquellas empresas en las cuales un miembro de la(s) familia(s) funge como CEO.

Por otro lado, también en Estados Unidos, Astrachan & Carey (2003) indican que según su investigación, las empresas familiares son quienes proporcionan hasta el 62% del empleo de ese país.

En Italia, Prencipe, Markarian, & Pozza(2008) afirman que la mayoría de las empresas privadas y que cotizan en la bolsa, pueden ser clasificadas como empresas familiares. Afirman además que en las empresas familiares italianas, una gran parte de las ganancias y activos están

invertidos en la propia empresa. En el 57% de los casos analizados por Montemerlo (2000) más del 75% de los activos de la familia estaban invertidos en la compañía, frente al 30% de las empresas familiares estadounidenses. Como consecuencia de esto, la familia o las familias que controlan la empresa están más involucradas en las actividades de la misma. Así mismo, encontró que el equipo directivo de la compañía en cuestión, es controlado por la familia o por personas muy cercanas, indicando que en la mayoría de los casos, el accionista mayoritario es el fundador de la compañía, o es alguien que está emparentado con él. Esto muestra que en Italia, las familias que controlan las empresas tienden a mantener el control por largo tiempo. Adicionalmente, dado que la propiedad de estas empresas está muy concentrada en una o más familias, éstas se muestran renuentes a permitir que inversionistas externos tengan porcentajes del control importantes (la propiedad) de la compañía. Brunello (2003) muestra que en Italia es común que el accionista más grande de una empresa familiar, posea en promedio más de un 50% del capital de la misma, mientras que el segundo mayor accionista posea en promedio de un 8 a un 10% de las acciones.

En Japón, Allouche, Amann, & Kurash (2008) resaltan la importancia tradicional de la empresa familiar. Este tipo de empresas comenzaron a operar mucho antes de la apertura de este país hacia el mundo, ocurrido a finales del siglo XIX. Por ejemplo, en Japón existen dos de las empresas familiares más antiguas en el mundo: una es Kongo Gumi, fundada en el año 578 y la otra es Houshi fundada en el año 718. La economía de Japón antes de la Segunda Guerra Mundial estaba fuertemente estructurada hacia la compañía Zaibatsu, la cual refería a ser una de las grandes empresas familiares de Japón.

También en ese mismo país, Kurashina (2003) encontró que las empresas familiares tienen en promedio un mejor desempeño organizacional que las empresas no familiares. Por su parte Allouche, Amann, & Kurash (2008) encontraron y confirmaron que las empresas familiares en Japón tienen un mejor desempeño, en lo referente a rentabilidad y estructuras financieras, que las empresas no familiares. Además encontraron una correlación positiva entre el nivel de control familiar y la rentabilidad de la empresa, es decir a mayor control familiar, mayor rentabilidad.

De acuerdo al estudio presentado por Lee (2006), se encontró que las empresas familiares tienden a despedir menos empleados en periodos de crisis económicas que las empresas no familiares, lo que pone de manifiesto que su mejor desempeño organizacional les permite conservar la estabilidad del empleo.

Para el caso de Latinoamérica, Martínez, Stöhr, & Quiroga (2007) decidieron hacer su investigación en Chile ya que ese país ofrece un esquema de proteccionismo gubernamental diferente al de Estados Unidos y al de los países asiáticos. Ellos encontraron que en Chile las empresas familiares tienen un mejor desempeño organizacional que las empresas no familiares, siendo esto congruente con lo encontrado por Anderson (2003). Así mismo, también para el caso de Chile, Bonilla, Sepúlveda, & Carvajal (2010) encontraron que las empresas familiares no sólo obtienen mejores beneficios comparadas con las que no lo son, sí no que además son menos riesgosas.

Para el caso de México y América Latina, Belausteguigoitia (2005), resalta la importancia económica de las empresas familiares de tamaño MIPyMEs. Indica que en la mayoría de los

estudios examinados por él, la proporción máxima de las empresas familiares respecto de las no familiares es de aproximadamente un 90%, es decir 9 de cada 10 empresas son familiares. Así mismo, indica que la influencia de las empresas familiares en la actividad económica es notable, por ejemplo, en Estados Unidos de América son responsables aproximadamente de la generación de cerca del 50% del producto interno bruto (PIB), y de por lo menos la mitad de las fuentes de empleo en el mismo país. En México y el resto de América Latina, se calcula que la influencia de las empresas familiares en la actividad económica es aún mayor. Además, indica las ventajas que tiene una empresa familiar:

- Las relaciones de afecto son la gran fortaleza de este tipo de empresas.
- El compromiso hacia la organización.
- La visión de largo plazo.
- La vocación y oficio de la familia dueña.
- La rapidez en la toma de decisiones.
- La rotación de directivos es menor.

De acuerdo a lo presentado por Cibrián (2009) y Kurato & Rutherford (2008) el estudio de las empresas familiares ha tenido gran interés entre diversos investigadores, con mayor énfasis desde el año 2000.

Respecto de las ventajas que tiene la empresa familiar, en la literatura se indica que puede tener dos fortalezas básicas, Gallo (1995):

- Respecto de la unidad:

- Intereses comunes.
- Autoridad reconocida.
- Confianza mutua.
- Comunicación.
- Compenetración.
- Flexibilidad.
- Respecto del compromiso:
  - Entrega a un ideal
  - Sacrificio personal
  - Exigencia de lo mejor
  - Pensamiento a largo plazo

De acuerdo a lo mencionado por Gallo (1995) y por Lozano (2003), no puede haber posibilidad de que el mejoramiento de los integrantes de la empresa familiar sin las ventajas de tener unidad y compromiso. La ventaja de tener unidad familiar se traduce en el hecho de que la etapa de diseño de roles (niveles jerárquicos) y responsabilidades dentro de la empresa familiar será más simple, sumado a que también será más fácil diseñar canales y mecanismos de comunicación y control.

Respecto del compromiso, esta ventaja es definida como la intensión de trabajar intensa y permanentemente (a muy largo plazo), la cual origina en los integrantes de la familia un obligación dedicarse, requerirse y desarrollar un comportamiento de mejora continua. El compromiso aumenta la probabilidad de desarrollar adecuados mecanismos de sueldos y

salarios, formación y oportunidad de desarrollar una carrera empresarial, Gallo (1995). Cuando los activos de unidad y el compromiso son diluidos, lo que ocurre en su lugar serán acciones que favorecerán la desunión familiar, lo cual sin duda será factor importante para el debilitamiento familiar y, por consiguiente empresarial, con lo que disminuyen las posibilidades de éxito en el sector empresarial en el que se desarrolla dicha empresa, Lozano (2003).

#### 2.1.5. Las MIPyMEs.

La estratificación de empresas que se tiene en Latinoamérica es muy diversa, en la mayoría de los casi está en función de los requerimientos y necesidades de cada país. En México la estratificación de empresas por tamaño se establece con base en el sector económico al cual pertenecen y el número de empleados. La clasificación vigente de la Secretaría de Economía se presenta a continuación (ver tabla 1):

Tabla 1. Estratificación de las empresas en México 2009.

<b>Tamaño</b>	<b>Sector</b>	<b>Rango de número de trabajadores</b>	<b>Rango de monto de ventas anuales (mdp)</b>	<b>Tope máximo combinado</b>
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	De 11 hasta 30	De \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	De 11 hasta 50		95
Mediana	Comercio	De 31 hasta 100	De \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	De 51 hasta 100		
	Industria	De 51 hasta 250		250

Fuente: Diario Oficial de la Federación, 30 de junio de 2009 (Secretaría de Economía, 2009).

#### 2.1.6. Estudios Empíricos

En esta sección veremos los estudios empíricos que se han llevado tomando en los factores de desempeño organizacional y la empresa familiar a nivel mundial. Hay investigaciones que analizan y realizan estudios comparativos acerca de cómo es la conducta de empresas familiares y empresas no familiares en determinados mercados, (Claver, Rienda, & Quer, 2006).

Algunos trabajos intentan describir cómo es el impacto de la propiedad de la familia en el desempeño de la empresa en Chile, Martínez, Stöhr, & Quiroga (2007) y Bonilla, Sepúlveda, & Carvajal (2010), así mismo para el caso mexicano se están haciendo estudios de cómo influencia la familia el desempeño en las empresas PyMEs familiares mexicanas Cibrián (2009). En este mismo sentido se ha estudiado cómo la propiedad, la administración y el control familiar afectan el valor de la empresa, Villalonga & Amit (2004). También tomando en cuenta el efecto de la familia propietaria para analizar cómo afecta al desempeño de la compañía, Gibb (2006). Otros investigadores también en el ramo del control familiar han estudiado cómo afecta este al desempeño de la firma tomando en cuenta la administración las capacidades y la teoría de agencia (Miller & Le Breton-Miller, 2006); en el escenario europeo también ha habido investigaciones que tratan como el control familiar afectan el desempeño de la compañía, Barontini & Caprio (2005); Kowalewsk, Talavera, & Ivan (2010) y Olson, Zuiker, Danes, & Stafford (2003).

En Asia, algunos investigadores han hecho similares investigación también viendo cómo afecta el grado de control familiar al desempeño y a las características financieras de empresas familiares y no familiares, (Allouche, Amann, & Kurash, 2008). Así mismo

otros investigadores han tomados en cuenta características de la propiedad y de la administración para ver cómo afectan al desempeño y cumplimiento de los objetivos de la empresa, Westhead & Howorth (2006). Algunas otras investigaciones tratan acerca de cómo el medio ambiente y la innovación afectan el desempeño de la compañía, (Craig & Dibrell, 2009).

Por otro lado también se ha estudiado si el director ejecutivo de una empresa debe ser parte del consejo de la misma, (Braun & Sharma, 2007). En otras líneas de investigación relacionadas se ha analizado cómo es el desempeño organizacional cuando se tiene en una empresa familiar un director ejecutivo que es miembro de la familia propietaria y cuando dicho funcionario no es miembro de dicha familia, McConaughy (2000). Así mismo en el escenario asiático se ha investigado acerca de la administración de los directores generales en empresas familiares y no familiares, desde el punto de vista de la teoría de agencia, (Tsai, Hung, Kuo, & Kuo, 2006).

Respecto del liderazgo se ha hecho investigaciones que tratan de modelos analíticos en empresas familiares, Vallejo (2009), así como investigaciones de cómo los estilos y prácticas de liderazgo contribuyen al éxito de la familia y de la empresa, (Sorenson, 2000). Para el escenario europeo, específicamente en Inglaterra, también se han realizado investigaciones de cómo el estilo de liderazgo y la cultura organizacional afectan el desempeño organizacional de las compañías, (Ogbonna & Harris, 2000). Adicionalmente también se han realizado investigaciones acerca de que si un cambio

cultural acompañado de un estilo de liderazgo diferente puede en determinado momento mejorar el desempeño organizacional de una compañía, Majeed et al. (2010).

Respecto del tópico de *cultura organizacional*, se han hecho investigaciones que tratan de cómo dicho aspecto afecta al desempeño organizacional de las empresas Abu-Jarad et al. (2010). Otras investigaciones han tratado acerca de cómo la cultura organizacional y el liderazgo transformacional son predictores del desempeño de una unidad de negocios en una compañía. En el escenario asiático también ha habido análisis empíricos acerca del efecto de la cultura organizacional en el desempeño organizacional de empresas de Pakistán, (Ali et al., 2010).

También se han tocado el tema de la empresa familiar y su responsabilidad social, (Gallo (2004), Orlitzky, Schmidt, & Rynes (2003), Tsoutsoura (2004). La teorías que estudian la RSE han sido también estudiadas en México pero no como parte del enfoque hacia empresas familiares, (Medina, Ramírez, & Hernández, 2004).

## **2.2. Variables Dependientes.**

En esta sección se definirá el concepto de la variable dependiente de la presente investigación, el grado de desempeño organizacional.

### **2.2.1. Variable dependiente: Grado de Desempeño Organizacional**

En esta sección se definirá el concepto con el cual estaremos haciendo uso del desempeño organizacional revisando por una parte algunas teorías del desempeño organizacional y por otra parte algunos conceptos para definirlo.

Algunos autores como Gopalakrishnan (2000) consideran que el desempeño organizacional tiene amplias definiciones, tales como:

- La eficiencia, relacionado con el ingreso y el egreso de los recursos de la empresa.
- La efectividad, relacionado con el crecimiento del negocio y la satisfacción laboral del empleado.
- Financiera, relacionado con el retorno de activos, retorno de la inversión, crecimiento de la utilidad.

Otros autores como Lee & Miller (1996) consideran que el desempeño organizacional depende de los objetivos de la compañía y pueden ser evidenciados por:

- La rentabilidad de la empresa (utilidad operativa, utilidad operativa sobre activo fijo).
- El crecimiento evidenciado por incrementos en ventas, ampliación de la cobertura en segmento de mercado, innovación de nuevos productos).
- La satisfacción de los clientes, y la satisfacción de los empleados (moral y laboral).

Otros enfoques consideran también factores como el crecimiento de ventas, rentabilidad, nuevos productos, segmento de ventas de nuevos productos, segmento de mercado, retorno de capital, y tasa de retorno (Langerak, Hultink, & Robben, 2004).

La mayoría de las organizaciones consideran su desempeño en términos del cumplimiento de los mandatos asociados a su misión, sus objetivos o sus metas. Por ejemplo, se

considera que una universidad es efectiva en la medida en que proporciona enseñanza, se dedica a la investigación y ofrece un servicio a la comunidad (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden, & Plinio, 2002). Se indica que el desempeño organizacional es causado por una combinación de agentes como la efectividad, la eficiencia, la relevancia, lo económico y la viabilidad financiera. Así mismo define la capacidad organizacional, la cual es la habilidad de una organización para utilizar sus recursos en la realización de sus actividades o logros de metas y objetivo. Si la unidad de análisis es la organización misma, se pueden evaluar todos los recursos, sistemas y procesos de toda la organización, para apoyarla en su labor. Un examen de los sistemas y prácticas de gestión relacionados con los recursos humanos, financieros y de infraestructura ayuda a comprender el destino o uso que se le están dando a los recursos organizacionales.

En nuestra investigación, el liderazgo estratégico conlleva las estrategias, el grado de influencia familiar y el tipo de cultura organizacional, son parte de los agentes que inducen a los dirigentes o administradores de una empresa para que fijen el rumbo de la organización.

El desempeño organizacional de una empresa ha sido medido de diferentes formas propuestas por varios autores, algunos de ellos toman en cuenta razones financieras, indicadores de crecimientos en ventas, tamaño de la empresa, cumplimiento de metas y objetivos pero básicamente pudiéramos establecer que es el grado en que las organizaciones o empresas cumplen con su trabajo. Algunos de las investigaciones más repetitivas son expuestas en la siguiente tabla, ver tabla número 4.

Tabla número 4. Medidas de Desempeño Organizacional.

Autor	Medidas de Desempeño
Anderson y Reeb (2003)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tobin's q.</li> <li>2. Retorno on activos.</li> <li>3. Retorno on capital.</li> </ol>
Beehr, Drexler y Faulkner (1997)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conflicto: conflictos trabajo-familia / conflictos interpersonales.</li> <li>2. Expectativas y ventajas: expectativas familiares / ventajas personales.</li> <li>3. Resultados o indicadores individuales: satisfacción en el trabajo / satisfacción de la carrera / tensión o estrés psicológico.</li> <li>4. Resultados o indicadores Organizacionales: compromisos organizacionales /volumen de ventas</li> <li>5. Resultados o indicadores familiares: armonía familiar.</li> </ol>
Daily y Dollinger (1992)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tamaño de la empresa.</li> <li>2. Crecimiento.</li> <li>3. Márgenes.</li> <li>4. Desempeño Percibido.</li> </ol>
McConaughy, Matthews y Fialko (2001)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eficiencia.</li> <li>2. Estructura de Capital.</li> <li>3. Valor.</li> </ol>
Gallo, Tapies y Cappuyns (2000)	Crecimiento, deuda y otras medidas financieras.
Villalonga y Amit (2004)	Tobin's q.
Chrisman, Chua y Litz (2004)	Crecimiento en ventas.
Tanewski, Prajogo y Sohal (2003)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Innovación de productos.</li> <li>2. Innovación de procesos.</li> <li>3. Estructura.</li> <li>4. Estrategia del líder.</li> </ol>

Fuente: Gibb (2006)

En algunas otras investigaciones se han tomado en cuenta factores como los siguientes para definir el desempeño organizacional de una PyME, (Flores & González, 2009):

- Análisis del mercado.

- Análisis de la tecnología.
- Análisis de los sistemas.
- Análisis de la calidad.
- Análisis de los recursos humanos.
- Análisis de las relaciones con proveedores.

#### 2.2.1.1. Algunas de teorías del Desempeño Organizacional

Dentro de las teorías que tratan el desempeño organizacional de una empresa tenemos la teoría de sistemas. Esta teoría está basada en el hecho de que hay muchos componentes de una organización o un grupo que constituyen un sistema. Establece que cada componente de un sistema es interdependiente, en un grado algunas veces mayor o menor, de otros componentes del sistema y que todos ellos tendrían algún tipo de impacto si el sistema cambia en algún aspecto, (Wallace, 2010). La base de la teoría de sistemas define el hecho de que cada sistema incluye subsistemas, reglas, cambios, metas y la habilidad para llevar a cabo sus metas por medio de una variedad de métodos o formas. Basado en lo anterior, se asumirá que la familia (propietaria de una empresa) es, en sí misma, un sistema tal como lo es la empresa; esta teoría se usará para explorar cómo el grado de control familiar afecta el desempeño organizacional de una empresa familiar.

Adicionalmente también mencionan la teoría de contingencia, la cual indica que las empresas u organizaciones deben de tratar de manejar el nivel de incertidumbre del entorno por medio de la implementación estrategias, tanto internas y como externas. Entre las estrategias internas se encuentra la definición de proceso y métodos así como estructuras

organizacionales que se adecuen en forma perfecta a las condiciones ambientales. Se busca el contar con estructuras orgánicas, flexibles y planas para aquellos entornos de alta complejidad y dinamismo, y estructuras mecanicistas y rígidas para aquellos entornos menos cambiantes e inciertos. De acuerdo a Pinto (2003) esta teoría establece que ni en las organizaciones ni en la teoría administrativa no hay nada absoluto, todo es relativo y siempre está en función de algún factor, ya sea interno o externo a dicha organización.

En este mismo camino, se ha buscado explicar cómo el entorno afecta el desarrollo de ventajas competitivas y el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones (es decir, su desempeño organizacional); cómo las organizaciones tratan con el dinamismo, la complejidad, la incertidumbre y el grado de predictibilidad del medio ambiente o entorno organizacional. Los investigadores que han estado trabajando en clarificar cómo es la organización-entorno-desempeño lo han realizado trabajando en las siguientes teorías: teoría de redes sociales, teoría basada en los recursos, teoría ecológica poblacional, teoría institucional, teoría de los costos económicos de transacción y teoría de juegos, (Fuentes, 2005)

Teoría de redes sociales (*social network theory*). La Teoría de redes sociales es una rama de la Microeconomía que busca cómo poder predecir el resultado del comportamiento agregado de un grupo de personas definido por las relaciones entre sus miembros, en este caso el cómo un grupo de individuos laborando en una empresa pueden contribuir al buen desempeño organizacional de la misma. Los principios centrales en la teoría de redes sociales, independientemente de las diferencias que puedan darse entre distintos analistas, son los siguientes, (Lozares, 1996)

- Los actores y sus acciones son contemplados como interdependientes y no como independientes o unidades autónomas.
- Los lazos relacionales entre los actores vehiculan transferencias de recursos, tanto materiales como no materiales.
- Los modelos contemplan las estructuras de relaciones como entornos que o bien proporcionan oportunidades o bien coaccionan la acción individual.
- Los modelos de redes identifican la estructura social, económica, política, etc. como pautas constantes de relaciones entre actores.

La teoría basada en los recursos (*Resource-Based view theory*) tiene su base en las ideas básicas que fueron formuladas por Penrose (1959), Wernerfelt (1984) y Barney (1991), como una perspectiva desde el exterior en oposición al punto de vista basado desde el mercado (considera como una perspectiva desde el interior). Esta teoría se basa en la asunción de que una ventaja competitiva es resultado de una óptima combinación y asignación de recursos en escenarios imperfectos (con muchas características adversas). Estos recursos pueden ser activos, habilidades, y capacidades (de organización), teniendo como algo característico que todos ellos que llevan a las ventajas competitivas tienden a ser escasos, valioso, insustituibles y difíciles de ser imitables. Muchos derivados de esta teoría son ahora conocidas, como el caso de la teoría de las capacidades dinámicas (*Dynamic Capabilities Theory*) y la teoría de la firma basada en el conocimiento (*knowledge-based theory of the firm*). Todas estas teorías derivadas tienen el mismo acercamiento o aproximación básica con respecto a la formulación de una

estrategia corporativa. La esencia de la formulación de la estrategia es entonces el diseñar una estrategia que haga el uso más eficiente de los recursos y capacidades de la base para poder obtener el mejor desempeño organizacional, Müller-Lietzkow (1991).

Respecto de la teoría de recursos y capacidades, ha sido aplicada para describir un modelo que explica la forma como el desempeño de una empresa está en función de las riquezas y valores agregados que puedan ser creados a partir de las sinergias que puedan surgir cuando los recursos y capacidades de los individuos, de la familia y la empresa, son enfocados a un mismo objetivo, Cibrián (2009). Un resumen de las teorías de desempeño organizacional está a continuación, ver tabla número 5.

Tabla número 5. Resumen de teorías de desempeño organizacional.

Teoría	Descripción	Autores
Teoría de Likert	Esta teoría indica que las prácticas de gestión participativa llevan a niveles más elevados de desempeño organizacional	Lusthaus et al. (2002) Sandoval (2004)
Teoría de Sistemas	Esta teoría está basada en el hecho de que hay muchos componentes de una organización o un grupo que constituyen un sistema. Establece que cada componente de un sistema es interdependiente, en un grado algunas veces mayor o menor, de otros componentes del sistema y que todos ellos tendrían algún tipo de impacto si el sistema cambia en algún aspecto.	Pinto (2003) Wallace (2010)
Teoría de contingencia	Esta teoría indica que las empresas u organizaciones deben de tratar de manejar el nivel de incertidumbre del entorno por medio de la implementación estrategias, tanto internas y como externas. Entre las estrategias internas se encuentra la definición de proceso y métodos así como estructuras organizacionales que se adecuen en forma perfecta a las condiciones ambientales.	Pinto (2003)
Teoría de redes sociales	Esta teoría es una rama de la Microeconomía que busca cómo poder predecir el resultado del comportamiento agregado de un grupo de personas definido por las relaciones entre sus miembros.	Lozares (1996) Fuentes (2005)
Teoría basada en los recursos	Esta teoría se basa en la asunción de que una ventaja competitiva es resultado de una óptima combinación y asignación de recursos en escenarios imperfectos (con muchas características adversas). Estos recursos pueden ser activos, habilidades, y capacidades (de organización), teniendo todos las características que todos ellos que llevan a las ventajas competitivas tienden a ser escasos, valioso, insustituibles y difíciles de ser imitables.	Penrose (1959) Wernerfelt (1984) Barney (1991)

Fuente: Autoría propia.

En busca de la definición de Desempeño Organizacional

Algunos autores como Gopalakrishnan (2000), consideran que el desempeño organizacional tiene amplias definiciones, tales como:

- La eficiencia, relacionado con el ingreso y el egreso de los recursos de la empresa.

- La efectividad, relacionado con el crecimiento del negocio y la satisfacción laboral del empleado.
- Financiera, relacionado con el retorno de activos, retorno de la inversión, crecimiento de la utilidad.

Otros autores como Lee & Miller (1996), consideran que el desempeño organizacional depende de los objetivos de la compañía y pueden ser evidenciados por:

- La rentabilidad de la empresa (utilidad operativa, utilidad operativa sobre activo fijo).
- El crecimiento evidenciado por incrementos en ventas, ampliación de la cobertura en segmento de mercado, innovación de nuevos productos).
- La satisfacción de los clientes, y la satisfacción de los empleados (moral y laboral).

Otros enfoques consideran también factores como el crecimiento de ventas, rentabilidad, nuevos productos, segmento de ventas de nuevos productos, segmento de mercado, retorno de capital, y tasa de retorno, Langerak, Hultink, & Robben (2004).

La mayoría de las organizaciones consideran su desempeño en términos del cumplimiento de los mandatos asociados a su misión, sus objetivos o sus metas. Por ejemplo, se considera que una universidad es efectiva en la medida en que proporciona enseñanza, se dedica a la investigación y ofrece un servicio a la comunidad, (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden, & Plinio, 2002). Se indica que el desempeño organizacional es causado por una combinación de agentes como la efectividad, la eficiencia, la relevancia, lo económico y la

viabilidad financiera. Así mismo define la capacidad organizacional, la cual es la habilidad de una organización para utilizar sus recursos en la realización de sus actividades o logros de metas y objetivo. Si la unidad de análisis es la organización misma, se pueden evaluar todos los recursos, sistemas y procesos de toda la organización, para apoyarla en su labor. Un examen de los sistemas y prácticas de gestión relacionados con los recursos humanos, financieros y de infraestructura ayuda a comprender el destino o uso que se le están dando a los recursos organizacionales.

#### 2.2.1.2. Definición de Grado de Desempeño Organizacional

Para esta investigación se define desempeño organizacional de una empresa familiar MIPyMEs como el conjunto de los siguientes elementos: cumplimiento y crecimiento de ventas, mayores utilidades, mayor número de clientes e indicadores de crecimiento de la empresa como los expresan (Daily & Dollinger, 1992) y (Astrachan & Carey, 2003):

- mayor producción
- más empleados
- reducción de costos
- más puntos de venta
- aumento del catálogo de productos.

Esta definición es extraída de la teoría de sistemas, la cual está basada en el hecho de que hay muchos componentes de una organización o un grupo que constituyen un sistema. Establece que cada componente de un sistema es interdependiente, en un grado algunas veces

mayor o menor, de otros componentes del sistema y que todos ellos tendrían algún tipo de impacto si el sistema cambia en algún aspecto.

### **2.3. Variables Independientes.**

En esta sección se analizarán las variables independientes de la presente investigación, se definirán los conceptos con los cuales estaremos haciendo uso de ellas, así como las aproximaciones teóricas de cada variable y su relación con el desempeño organizacional de la empresa. Las variables independientes son las siguientes;

- Grado de Control Familiar
- Tipo de Estilo de Liderazgo
- Grado de Responsabilidad Social Empresarial
- Tipo de Cultura Organizacional

#### 2.3.1. Variable independiente: Grado de Control Familiar.

El control familiar, también llamado *familiness*, indica el impacto que tiene la influencia de la familia propietaria de una empresa en los procesos estratégicos, y en el desempeño de la misma, Pearson (2008).

Respecto del control o influencia familiar, Gibb (2006) indica que los factores más soportados o sustentados han sido propuestos por parte de la academia científica como factores que determinan el desempeño financiero de una empresa son los factores externos a la empresa (como la industria en donde se desempeñe la empresa y el mercado al cual esté dirigida), las características internas (estrategias, misión y visión de la compañía) y las

características que son propias del equipo directivo o administrador de la empresa. Además propone un modelo en el cual detrás de los factores o características internas y externas antes mencionadas está el efecto o influencia de la familia propietaria de la empresa, es decir propone que uno de los principales factores que modifican el desempeño organizacional de una empresa es la influencia familiar.

El efecto de la familia o el grado de control familiar son aquellos atributos o características que la familia propietaria de una empresa lleva a ella y que en determinado momento pueden afectar su desempeño organizacional. Este desempeño organizacional podemos definirlo ampliamente en términos de eficiencia, en términos de utilización de recursos de forma eficiente así como el cumplimiento de metas organizacionales, Steers (1982). Las familias propietarias afectan el desempeño organizacional de la empresa por medio de varios aspectos como son las metas propias de la familia, sus relaciones (con proveedores, accionistas, etc.) y los recursos o activos familiares que posee. Para desarrollar una teoría acerca de cómo las metas u objetivos familiares, las relaciones y los recursos afectan el desempeño organizacional de una empresa, lo más conveniente es partir de la teoría de agencia y de la teoría basada en los recursos, Chrisman, Chua, & Litz (2004); estas dos teorías sugieren que ciertos factores familiares pueden acarrear beneficios de agencia e importantes activos, mientras otros factores familiares imponen costos que se convierten en pasivos y son barreras para el óptimo desempeño de la empresa, Gibb (2006).

#### 2.3.1.1. Algunas teorías de Control Familiar y Desempeño Organizacional.

La mayoría de las investigaciones acerca de la empresa familiar se han basado en el marco teórico que se cimienta en la exposición de la teoría de la agencia, la teoría de capital social y la teoría de *familiness*. Un resumen de las principales trabajos empíricos se presenta continuación, ver tabla número 6.

Tabla número 6. Resumen de teorías de control familiar.

Teoría	Descripción	Autores
Teoría de la agencia	Es una teoría económica que trata las relaciones agente – principal, es decir, trata las relaciones que surgen cuando en una empresa la autoridad o responsabilidad para la toma de decisiones es delegada. Los costos de agencia resultan cuando los administradores persiguen sus propios intereses en detrimento de los intereses de los accionistas	Daily y Dollinger (1992) Habbershon & Williams (1999) Salinas (1999) Reyes y Sacristán (2003) Miller & Le Breton-Miller (2006) Tsai, Hung, Kuo, & Kuo (2006) Blanco Mazagatos et al. (2007) Sánchez Gardey et al. (2009)
Teoría de capital social	Esta teoría provee un marco de referencia para identificar las capacidades y recursos conductuales de las empresas familiares, así como sus antecedentes históricos de capital social. Específicamente el historial familiar sirve como una condicionante histórica y única que altera la manera como la familia influencia a los procesos estratégicos y al desempeño de la empresa	Lyman(1991) Adler & Kwon (2002) Gibb (2006) Pearson (2008)
Teoría de Familiness	Esta teoría se deriva de la teoría de capital social se define como la intersección de la familia y la empresa, específicamente identifica los recursos sociales y conductuales que son originados o resultantes cuando la familia propietaria de una empresa se compromete y se enfoca al 100% en ella.	Olson et al. (2003) Pearson (2008)

Fuente: autoría propia

La teoría de la agencia ha sido la base muchas de las investigaciones acerca de la empresa familiar, resaltando que la mayor parte de los análisis han sido planteados en grandes empresas como lo indica según (Sánchez Gardey et al., 2009). La teoría de la agencia es una teoría económica que trata las relaciones agente – principal, es decir, trata las relaciones que

surgen cuando en una empresa la autoridad o responsabilidad para la toma de decisiones es delegada, como lo comenta Salinas (1999). Esta teoría se enfoca en dos figuras muy importantes dentro de la empresa: los dueños y los administradores (gerentes). Un ejemplo de esto es cuando los accionistas (dueños) de una empresa delegan su autoridad para la toma de decisiones al personal administrador de la misma, quienes finalmente son sólo empleados y no poseen ningún porcentaje de propiedad de la empresa en cuestión. Se indica que los administradores de las grandes corporaciones, al no ser dueños de un porcentaje de la empresa, presentan mayor disposición para beneficiarse con algunos aspectos o recursos de la organización, los cuales representan grandes gastos y no le aportan ningún beneficio organizacional o de valor agregado a la misma, (Clark, 1986).

La teoría de capital social provee un marco de referencia para identificar las capacidades y recursos conductuales de las empresas familiares, así como sus antecedentes históricos de capital social. Específicamente el historial familiar sirve como una condicionante histórica y única que altera la manera como la familia influencia a los procesos estratégicos y al desempeño de la empresa. La teoría de capital social ha sido aplicada para analizar la gran variedad de relaciones sociales colectivas en, además de empresas familiares, en equipos de trabajo, subsidiarias o ramas de negocios, etc. y se conceptualiza en tres dimensiones: estructural, cognitivo y relacional (Pearson, 2008).

Respecto de la Teoría de *familiness*, esta teoría se deriva de la teoría de capital social se define como la intersección de la familia y la empresa, específicamente identifica los recursos

sociales y conductuales que son originados o resultantes cuando la familia propietaria de una empresa se compromete y se enfoca al 100% en ella (Olson et al., 2003; Pearson, 2008).

Sacristán, Forcadell, & Montero (2003) definen el Familiness como “aquel conjunto de recursos que son distintivos de una empresa como resultado de la implicación en ésta de una familia”. Esta formulación apoya la utilización de los distintos conceptos de la teoría de los recursos y capacidades para el análisis de las empresas familiares. De este modo, podemos identificar una empresa familiar como una organización que posee un conjunto específico de recursos o capitales, distintos de otras organizaciones cuyo carácter no es familiar. Dichos recursos procederán de la vinculación entre las características de la empresa y la familia.

Como se mencionaba antes, hay tres tipos de capital (activos) que han sido asociados al desempeño de la empresa familiar, Gibb (2006):

- Capital social.
- Capital humano.
- Capital físico y financiero.

El capital social es un fenómeno y una forma simple de definirlo es que es el beneficio que resulta de la realización de relaciones sociales y que puede ser trasladado para facilitar su aplicación para un fin determinado, Adler & Kwon (2002) y Gibb (2006). El capital social es un importante activo que le permite a la empresa tener acceso a otros activos por medio de alianzas, contratos, convenios y otras formas de acuerdos.

El capital social es un importante activo que permite a la compañía ganar acceso a otras formas de capital (o riqueza) como el capital humano, financiero o intelectual, los cuales son lo que realmente la empresa necesita para sobrevivir y cumplir sus metas de desempeño organizacional. Algunas otras ventajas generadas por el capital social proveniente del control familiar sobre una empresa es la posible facilidad de conseguir más clientes duraderos basados en el bienestar y confianza del buen nombre de la familia propietaria y en el compromiso en servicio al cliente, Lyman (1991). Otros ejemplos de capital social es el bienestar del empleo duradero. Por ejemplo el reporte de Meek et al. (1988) en su estudio de huelgas ocurridas en Jamestown, New York, reportó que las compañías con propietarios en locales, la mayoría con conexiones familiares, tuvieron significativamente menos huelgas y las que llegaron a suceder tuvieron un tiempo de duración significativamente menor que las compañías foráneas con propietarios no locales, (Meek, Woodworth & Dyer, 1988).

Cabe mencionar que así como hay ventajas también hay desventajas derivadas del capital social. La existencia de enlaces familiares fuertes también tiene desventajas como cuando esos lazos familiares demasiado fuertes hacen que se vea a todos los agentes externos como una amenaza o como competidores, impidiendo de esta forma a la empresa poder llevar a cabo alianzas, sinergias, convenios, etc., las cuales pudieran haber contribuido al cumplimiento del desempeño organizacional.

La teoría de capital social provee un marco de referencia para identificar las capacidades y recursos conductuales de las empresas familiares, así como sus antecedentes históricos de capital social. Específicamente el historial familiar sirve como una condicionante histórica y

única que altera la manera como la familia influencia a los procesos estratégicos y al desempeño de la empresa. La teoría de capital social ha sido aplicada para analizar la gran variedad de relaciones sociales colectivas en, además de a empresas familiares, equipos de trabajo, subsidiarias o ramas de negocios, etc. y se conceptualiza en tres dimensiones: estructural, cognitivo y relacional, (Pearson, 2008).

Respecto del capital humano, podemos establecer que es uno de los recursos que le puede dar a una compañía ventajas competitivas. Es tangible por medio de las capacidades, las habilidades, las actitudes y la ética de trabajo de los empleados de la compañía. Hay varias situaciones por qué los investigadores indican que las empresas familiares tienen un gran valor de capital humano. Primera, porque “el nombre de la familia está en el edificio”; lo anterior generará que los miembros de la familia que trabajan en la empresa se sentirán naturalmente más comprometidos con los objetivos y metas de la misma. Segunda, debido a que los miembros de la familia frecuentemente han socializado desde la niñez y están muy familiarizados con la empresa y su visión y misión, es decir, ya conocen la naturaleza del negocio. Así mismo ha generado los lazos para poder capitalizar este capital humano en capital social que a su vez pueda ser generador de riqueza para la empresa como en los ejemplos ya comentados. Tercero, la lealtad desarrollada podrá generar fuerza laboral que esté dispuesta a trabajar largas jornadas, en ocasiones sin un incentivo monetario extra.

Por otro lado, en las empresas familiares se podría estar limitado para poder satisfacer con miembros de la familia las necesidades de personal calificado para puestos claves. Esto puede llegar a generar problemas si se conjunta con fenómenos como el nepotismo a la hora de

cubrir una vacante en un puesto de alta especialización. Empleados familiares incompetentes podrían estar siendo asignados a esos puestos clave lo que podría poner en riesgo el poder cumplir con el desempeño organizacional esperado.

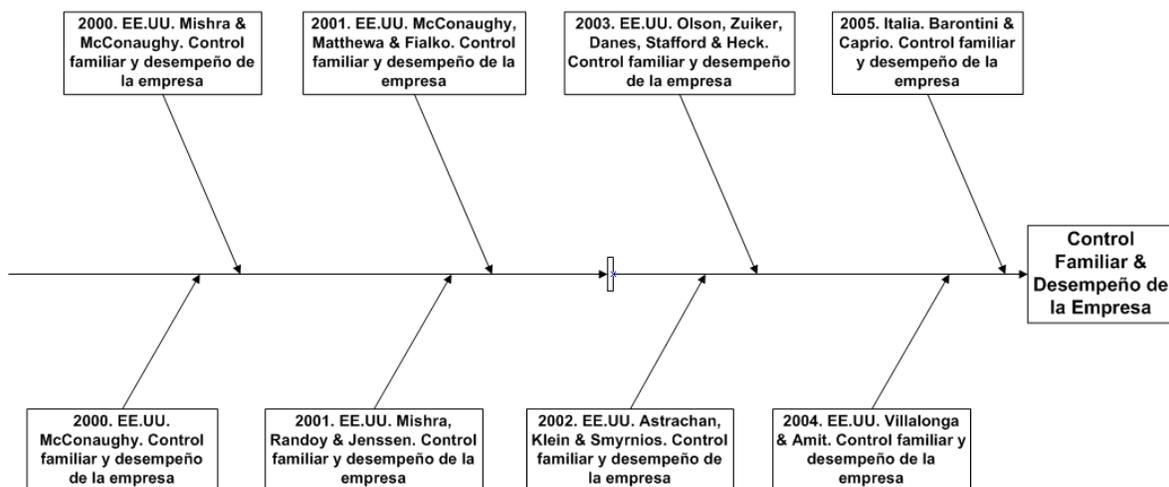
Respecto del capital financiero y físico, este se basa en que la familia propietaria de una empresa podría inyectar recursos financieros para tratar de poder contribuir al desarrollo de la empresa (con el objetivo de tratar de lograr las metas de desempeño establecidas), sin por hacer esto estar asegurándolo. Pero no siempre ocurre lo anterior, es un estudio de 673 empresas familiares (Haynes, Walker, Rowe, & Hong, 1999) se le preguntó a los dueños que describieran si los fondos o activos de la familia habían sido usados para apuntalar la empresa en determinado momento o si por el contrario el negocio era usado para satisfacer las necesidades financieras de la familia. Este estudio concluyó que es mucho más frecuente que la familia extraiga recursos de la empresa para satisfacer sus necesidades que los fondos de la familia sirvan de soporte a la empresa.

#### 2.3.1.2. Estudios empíricos de Control Familiar y Desempeño de la Empresa.

Se han llevado a cabo estudios de la relación que existe en el desempeño organizacional y el grado de control familiar. En la búsqueda de la información para este estudio se han encontrado algunos trabajos de gran relevancia que veremos a continuación.

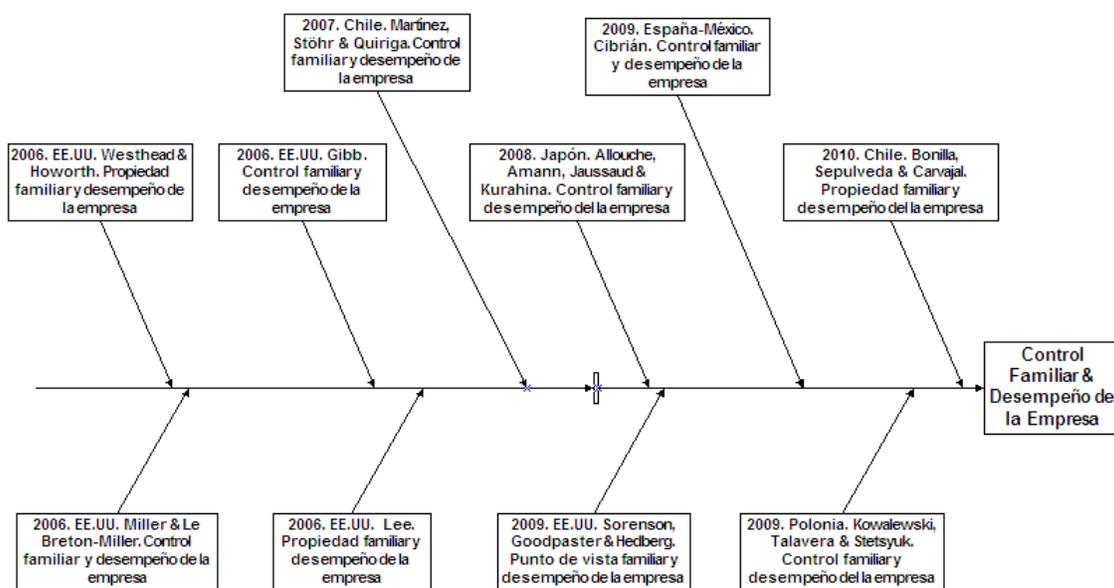
Los principales estudios empíricos que se han realizado sobre si el control familiar y el desempeño organizacional están correlacionados están indicados en las figuras números 1 y 2. A continuación se muestran los principales resultados detectados en dichos estudios empíricos.

Figura número 1. Estudios empíricos sobre control familiar 1.



Fuente: Autoría propia).

Figura número 2. Estudios empíricos sobre control familiar 2.



Fuente: Autoría propia.

### 2.3.1.3. Enlazando el control familiar, el desempeño organizacional y las MIPyMEs

En las empresas MIPyMEs se puede esperar que la confusión entre relaciones familiares y las decisiones empresariales sea fuerte debido a que la concentración de la propiedad de la empresa queda en manos de unos pocos accionistas o dueños muy relacionados por vínculos familiares (Sanchez-Gardey et al., 2009). Esta circunstancia debida al tamaño de la empresa avala la utilidad de la teoría de la agencia para explicar las particularidades de las organizaciones de propiedad familiar, como han demostrado recientemente los trabajos de Blanco Mazagatos et al. (2007) y/o Chrisman et al. (2007). Debido a lo anterior podríamos suponer que, cuando la empresa es administrada de forma directa por los propietarios (en este caso, la familia), se reducen los costes derivados de las relaciones de agencia, al confundirse los roles de principal y agente (Daily & Dollinger, 1992, Reyes & Sacristán, 2003) y se tendería a tener mejores niveles de desempeño organizacional.

Respecto de los estudios empíricos anteriores, Cibrián (2009) concluyó que la teoría del capital social es un marco teórico que permite explicar cómo las familias intervienen en sus empresas; esta misma autora indica que la influencia de la familia puede ser positiva o negativa para el desempeño de la empresa dependiendo por ejemplo de que la familia tenga relaciones funcionales, que su red de vínculos sea amplia y profunda, que fomenten un nivel de confianza adecuado entre los integrantes de la empresa y que diseñen normas que motiven el trabajo en equipo.

Por su parte Sorenson, Goodpaster, Hedberg, & Yu (2009) indican que hay una significativa relación positiva entre el capital social y el desempeño de la empresa además señalan que la ventaja estratégica para las empresas familiares reside en construir fuertes redes

de relaciones. Westhead & Howort (2006) encontraron en sus análisis que las empresas que tiene un alto grado de propiedad o control familiar no están significativamente relacionadas con niveles de desempeño organizacional débil.

Por su parte Miller & Le Breton-Miller (2006) encontraron que las empresas de propiedad familiar tienen un mejor desempeño debido a costos de agencias más bajos. Kowalewski, Talavera, & Stetsyuk (2010) en Polonia encontraron que la propiedad y la administración familiar de una empresa están relacionados de manera positiva y significativa con el desempeño financiero de la empresa, esto es congruente con lo encontrado por Villalonga & Amit (2004) acerca de la influencia positiva del control familiar en el desempeño de una empresa. Así mismo Mishra, Randoy & Jenssen (2001) encontraron que hay relación positiva entre el control familiar y el valor de la empresa, al igual que McConaughy (2000). Estos mismos investigadores encontraron que el control familiar es más apreciado entre empresas nuevas.

Martínez, Stöhr, & Quiroga en (2007) y más tarde Bonilla, Sepúlveda, & Carvajal (2010) encontraron en Chile que las empresas familiares tiene un desempeño mejor que las empresas que no lo son (esto debido al control familiar que tiene la empresa), siendo lo anterior congruente con el caso de Japón mostrado por Allouche, Amann, & Kurash (2008) y Kurashina (2003). En Italia en 2005, Barontini y Caprio encontraron que el control familiar está claramente asociado con un mejor control del flujo de dinero en las empresas.

Así mismo, Lee (2006) encontró que las empresas familiares pueden tener un mejor desempeño si los miembros fundadores participan en la administración de las mismas, sumado

a que no hay evidencia de que a pesar de su crecimiento más rápido sean menos estables que las que no son familiares (no hay grado de control familiar en ellas).

Por su parte Gibb (2006) indica que dependiendo del tipo de empresa familiar de que se trate y su grado de control relacionado será el nivel de desempeño organizacional que pueda alcanzar una empresa. Sumado a lo anterior, Villalonga (2004) afirma que la empresa familiar tiene ventajas competitivas y mejores beneficios que la empresa que no lo es. McConaughy et al. (2001) demostraron que las empresas familiares controladas por la generación fundadora tiene un desempeño mayor que las empresas familiares controladas por generaciones subsecuentes a la fundadora y mayor también que las empresas no familiares.

#### 2.3.1.4. Definición de Control Familiar

Para la presente investigación se usará como definición de grado de control familiar el impacto que tiene la influencia de la familia propietaria de una empresa en los procesos estratégicos y en el desempeño organizacional de la misma, (Allouche, Amann, & Kurash, 2008), Barontini & Caprio, 2005) y Bonilla, Sepúlveda, & Carvajal, 2010). Esta definición es extraída de la teoría de la agencia que indica que los costos de agencia resultan cuando los administradores persiguen sus propios intereses en detrimento de los intereses de los accionistas o dueños de la empresa (Daily & Dollinger, 1992 y Miller & Le Breton-Miller, 2006). También está basada en la teoría de capital social, la cual provee un marco de referencia para identificar las capacidades y recursos conductuales de las empresas familiares, así como sus antecedentes históricos de capital social. Específicamente el historial familiar sirve como una condicionante histórica y

única que altera la manera como la familia influencia a los procesos estratégicos y al desempeño de la empresa.

### 2.3.2. Variable independiente: Tipo de Estilo de Liderazgo Transformacional

El concepto de liderazgo ha pasado desde no tener una definición clara, hasta estar diversamente definido que de nuevo no hay una definición estándar, (Conant, 2007). Un concepto bastante general es que el liderazgo es un proceso en el cual se influencia a un grupo de individuos para llevar a cabo una meta común (Northouse, 2004). Aunque muchos líderes resultan ser grandes administrados, la administración y el liderazgo son diferentes. Hinterhuber & Friedrich (2000) manejan diferentes conceptos, indican que mientras el liderazgo en una persona tiene que ver con tener habilidades de actitud de servicio hacia los demás miembros del grupo, tener cualidades naturales que inspiran a la gente, tener la capacidad de crear nuevos sistemas con nuevas reglas y paradigmas, etc., la administración en una persona tiene que ver con que ella tenga la creatividad de resolver problemas, de trabajar exitosamente con el sistema actual, de respetar los paradigmas establecidos y de tener la habilidad de que las cosas se lleven a cabo.

#### 2.3.2.1. Algunas teorías de Liderazgo y Desempeño Organizacional.

Existen varias teorías acerca del concepto de liderazgo como la teoría de mandos superiores (*Upper Echelon theory*), la teoría de decisiones estratégicas (*strategic decision theory*) y la teoría de liderazgo estratégico (*strategic leadership theory*). La teoría de mandos superiores (*Upper Echelon*) está basada en el hecho de que los líderes o ejecutivos de las

empresas toman las decisiones que afectan el desempeño de las empresas de acuerdo o en línea con directrices personales, es decir, basados en sus propias experiencias, (Von Buch, 2006). La parte principal de esta teoría recae en el hecho de que las características demográficas pueden ser utilizadas para describir los atributos psicológicos, los cuales pueden explicar cómo los líderes o capitanes de empresa interactúan y funcionan, es decir, cómo hacen su trabajo en pro de la empresa. Basado en lo anterior, esta teoría se usará para explorar cómo el factor de liderazgo afecta el desempeño organizacional de una empresa familiar. Esta teoría ve a la organización y sus acciones estratégicas como un reflejo de la alta dirección, que tiene racionalidad limitada y no puede atender a todos los acontecimientos de la organización simultáneamente.

Bajo esta teoría, los ocupantes de los altos puesto gerenciales de una empresa no siempre toman sus decisiones basados en la optimización económica, sino que sus decisiones son tomadas con base en las percepciones e interpretaciones de su medio ambiente, de los procesos de aprendizaje internos así como de sus creencias y valores personales, (Carpenter, Geletkanycz, & Sanders, 2004).

La teoría de los mandos superiores, ha servido como cimiento para elaborar un amplio panorama de conocimiento en las ciencias de dirección estratégica en torno al estudio de las características demográficas de los directivos como iniciadores o generadores de procesos cognitivos y de percepción más complejos, (Naranjo, 2010)

Respecto de esta teoría muchos Investigadores han encontrado que el perfil o característica de los equipos directivos en las empresas pueden tener influencia y facilitar la

administración de los recursos y la consecución de los planes. Esta teoría analiza como las características demográficas de los miembros de la alta dirección de una empresa con base en su comportamiento organizativo y gerencial (el cómo se toma las decisiones). Dos de los factores más importantes son la educación recibida y las experiencias vividas por cada miembro del equipo directivo; estas características han sido relacionadas con patrones de toma de decisiones y estilos de liderazgo (Naranjo, 2005).

La relación entre la estrategia y el desempeño organizacional ha sido examinada extensamente por medio del denominado marco contingente. El marco contingente estipula que la alta dirección de una empresa no solo responde de una forma activa a las diferentes situaciones organizacionales que se presentan, sino que además influye en la elaboración de una determinada estrategia de la empresa así como en la priorización de la misma.

En economía, la teoría de decisiones estratégicas (*strategic decision theory*) se pregunta cómo la gente toma decisiones riesgosas. Hay eventos que van a suceder en el futuro que no están previstos o que no dependen de uno. Los economistas queríamos reducir esa incertidumbre y descubrimos que existen mercados de predicción como los *Iowa Electronic Markets*, que consistentemente predicen los resultados de las elecciones con mayor precisión que los expertos o las encuestas.

En la investigación llevada a cabo por Sorenson (2000) acerca de los estilos de liderazgos que están más relacionados con las prácticas de negocio en las empresas familiares y los resultados que se obtienen, este autor indica que analizó los estilo de liderazgo participativo, estilo delegativo (dejar hacer) y el estilo de referencia (la identificación con el líder de la

organización) para ver qué correlación tenían con el desempeño organizacional de una empresa. En los resultados obtenidos se encontró que el estilo de liderazgo participativo contribuye perceptiblemente al éxito financiero de pequeños negocios familiares, y puede haber varias explicaciones al respecto. Una es que este estilo de liderazgo promueve el cambio, un elemento crucial que falta en muchas empresas familiares. La participación permite la integración de perspectivas distintas en la toma de decisiones, explora alternativas y permite flexibilidad, sumado a que esa misma participación genera un compromiso más sólido o fuerte del empleado hacia la empresa. Cuando los empleados de una organización participan en la toma de decisiones, el compromiso de ellos para con la empresa aumenta y tienden a ser más confiables. Las pequeñas empresas, particularmente, requieren el compromiso conjunto de la familia propietaria y de los empleados para poder llegar a cumplir con los objetivos trazados para el desempeño organizacional.

Respecto del estilo del liderazgo llamado *de referencia* los resultados fueron que este estilo estaba significativamente asociado con resultados de desempeño de la familia y a la satisfacción del empleado. Los artículos incluidos en la medida del referente describieron a un tipo de líder en quien los miembros de la familia propietaria y los empleados se podían identificar, es decir, ellos podían confiar en él debido a su conocimiento del negocio, lo que inspiraba lealtad y hacía que los empleados estuvieran orgullosos de estar asociados con él. Tanto el liderazgo participativo como el *de referencia* están correlacionados con las mismas formas de administración, siendo solamente el *de referencia* el que estaba correlacionado con la característica de *empowerment* del empleado. En este estilo de liderazgo establece credibilidad en la figura del líder, mucha de ella ganada por los valores de la empresa familiar.

El estilo de liderazgo llamado estilo delegativo (llamado también *Laissez-Faire/Mission*), es decir *dejar hacer*, estuvo significativamente y positivamente relacionado al compromiso del empleado. Este estilo de liderazgo contribuyo también (al igual que los otros dos estilos mencionados anteriormente) significativamente a la satisfacción del empleado pero fue el único que estuvo correlacionado con factores como *control, estructura y delegación de autoridad y labores*.

Otra teoría que describe los estilos de liderazgo es la teoría de liderazgo estratégico (*strategic leadership theory*); esta teoría trata del estudio de las personas que ocupan las posiciones directivas en las organizaciones, argumenta que las compañías son un reflejo de sus equipos directivos y de los equipos que dichos líderes construyen alrededor de ellos, (Hinterhuber & Friedrich, 2000). La teoría de liderazgo estratégico cubre un espectro grande, estudia las posiciones ejecutivas de una empresa como una actividad relacional y examina el contexto de las interacciones en términos de actividades estratégicas y simbólicas. El liderazgo estratégico puede ser definido como la habilidad del líder para anticipar, prever y mantenerse flexible para pensar estratégicamente y llevar a cabo el trabajo con los miembros del equipo su equipo, iniciando cambios que crearán un futuro viable para la organización teniendo en mente siempre las metas del desempeño organizacional. Es la habilidad del líder para influenciar a otros para hacer las decisiones del trabajo día a día, las cuales mejorarán la viabilidad de largo plazo de la organización mientras que al mismo tiempo ganan una estabilidad financiera de corto plazo, (Vera & Crossan, 2004). Un resumen de las diferentes teorías de liderazgo compuestas por varios autores se presenta en la siguiente tabla, ver tabla número 7.

Tabla número 7. Resumen de teorías de liderazgo.

Teoría	Descripción	Autores
Teoría de mandos superiores	Esta teoría está basada en el hecho de que los líderes o ejecutivos de las empresas toman las decisiones que afectan el desempeño de las empresas de acuerdo o en línea con directrices personales, es decir, basados en sus propias experiencias.	Carpenter, Geletkanycz, & Sanders (2004) Naranjo (2005) Von Buch (2006) Naranjo (2010)
Teoría de liderazgo estratégico	Esta teoría trata del estudio de las personas que ocupan las posiciones directivas en las organizaciones, argumenta que las compañías son un reflejo de sus equipos directivos y de los equipos que dichos líderes construyen alrededor de ellos.	Hinterhuber & Friedrich (2000) Vera & Crossan (2004)

Fuente: Autoría propia.

Una descripción de la historia de la investigación en el tópico de liderazgo encuentra que la literatura en liderazgo y desempeño se puede categorizar ampliamente en un número de fases importantes. Los estudios tempranos en liderazgo (llamados estudios de rasgos) se concentraron en la identificación de los rasgos o características de la personalidad que caracterizaron a los líderes exitosos. La teoría del rasgo asume que los líderes acertados nacen (no se hacen) y que poseen cualidades naturales que lo distinguen de los no-líderes. La conclusión principal de estas investigaciones fue que los líderes que adoptan estilos democráticos o participativos son más acertados, (Ogbonna & Harris, 2000).

Por su parte, Koontz & Weihrich (2008) indican que el liderazgo se clasifican de acuerdo al uso de la autoridad:

- Autocrático.
- Democrático o participativo.
- Liberal.

Respecto del estilo de liderazgo autocrático, las características citadas por este mismo autor indican que el líder impone un cumplimiento de órdenes, es dogmático, seguro de sí mismo y se conduce por medio de la capacidad de negar u otorgar incentivos o penalizaciones a sus subordinados. Muy al contrario el estilo de liderazgo democrático o participativo consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables, alentando la participación de los mismos. Este estilo de liderazgo se ve inmerso en situaciones que van desde en las que el líder no emprende ninguna acción sin el debate democrático con sus subordinados hasta aquellas situaciones en las que el líder toma la decisión por sí mismo pero antes de hacerlo consulta siempre a sus subordinados.

Dentro de los estudios sobre liderazgo que se han hecho, tenemos que las siguientes investigaciones han sido aplicadas a empresas familiares y/o PyMEs tomando en cuenta la clasificación antes mencionada por Koontz & Wehrich en 2008:

- El liderazgo en las pequeñas empresas mexicanas de propiedad familiar, (Bastar & Soria, 2006).
- Modelo de administración de la mejora continua para pequeñas y medianas empresas mexicanas, (Espinoza Méndez & Hejduk, 2010).
- Can Cultural Change with Different Leadership Styles Enhance the Organizational Performance?, (Majeed, Bhatti, Nemat, Rehman, & Rizwan, 2010).
- Leadership style, organizational culture and performance, (Ogbonna & Harris, 2000).

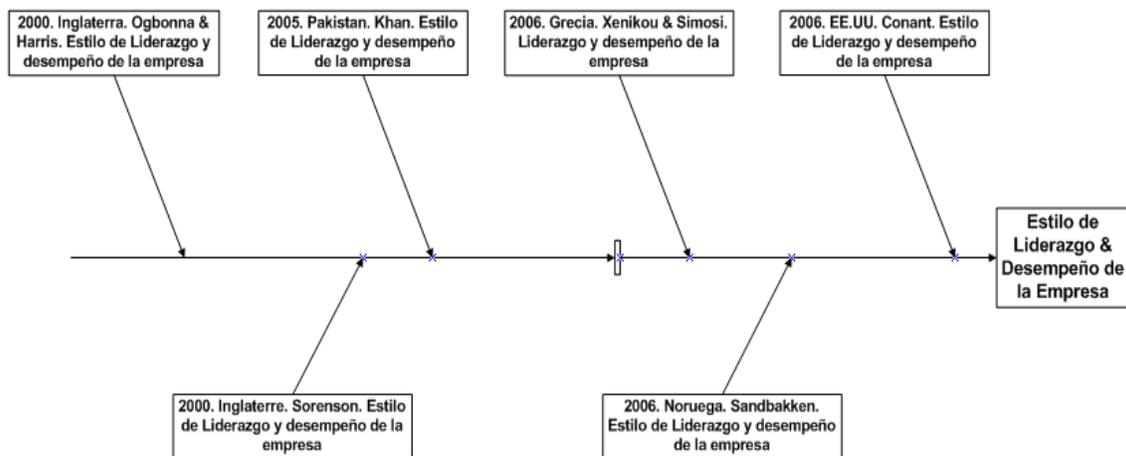
- The Contribution of Leadership Style and Practices to Family and Business Success, (Sorenson, 2000).
- The dilemma of leadership styles and performance appraisal: counter strategies, (Khan, (2006).

2.3.2.2. Estudios empíricos de Estilo de Liderazgo y Desempeño de la Empresa.

Se han llevado a cabo estudios de la relación que existe entre el desempeño organizacional y el estilo de liderazgo. En la búsqueda de la información para este estudio se han encontrado algunos trabajos de gran relevancia que veremos a continuación.

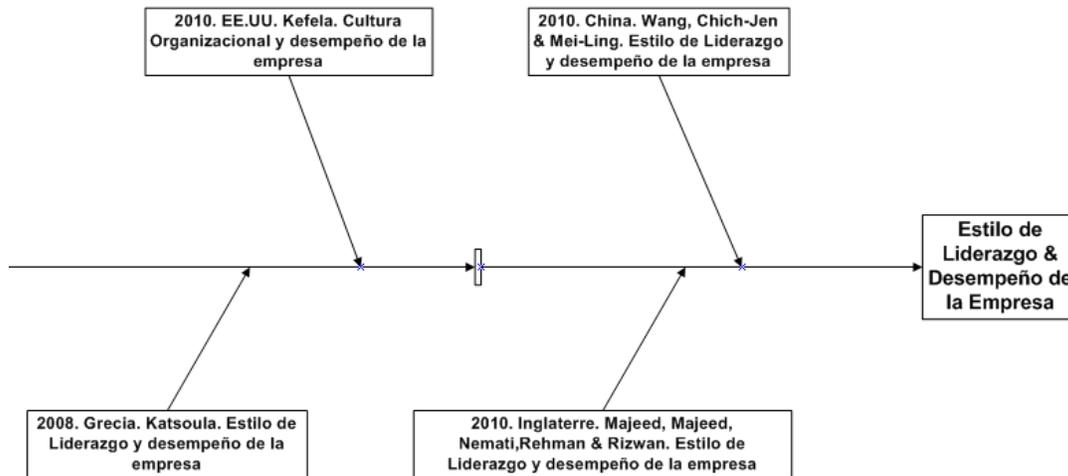
Los principales estudios empíricos que se han realizado sobre si el estilo de liderazgo y el desempeño organizacional están correlacionados están indicados en las figuras números 3 y 4. A continuación se muestran los principales resultados detectados en dichos estudios empíricos.

Figura número 3. Estudios empíricos sobre estilo de liderazgo 1.



Fuente: Autoría propia.

Figura número 4. Estudios empíricos sobre estilo de liderazgo 2.



Fuente: Autoría propia.

En el siguiente apartado se analizan los resultados de cada uno de las investigaciones indicadas en las figuras anteriores.

Respecto de los resultados de los estudios indicados anteriormente, Sorenson (2000) encontró que el liderazgo participativo contribuye significativamente de forma positiva al desempeño organizacional de las empresas pequeñas familiares, dado que la participación de los empleados genera un compromiso hacia la empresa. Por su parte Ogbonna & Harris (2000) encontraron también que el estilo de liderazgo participativo tiene una relación directa y positiva con el desempeño organizacional, mientras que el estilo transaccional no es consistente con el hecho de que la empresa genere resultados positivos. Por el contrario, los estilos de liderazgo que están negativamente enlazados son el estilo instrumental y los estilos menos democráticos. Wang et al. (2010) coinciden en este último punto en relación que sus resultados indican que el estilo transaccional tiene de hecho una correlación negativa y pequeña. Por su parte Kefela (2010) y Majeed et al. (2010) indican que la correcta elección del estilo de liderazgo es muy

importante para que le empresa pueda alcanzar los niveles de desempeño organizacional que tenga como meta; esto coincidiendo con Khan (2006).

En la investigación hecha en Grecia por Katsoula (2008) se encontró que el estilo de liderazgo que más impacto tiene en el desempeño organizacional de las empresas es el democrático o participativo. Por su parte Sandbakken (2006) encontró que hay una correlación positiva y grande entre el estilo de liderazgo transformacional y el desempeño organizacional de una empresa. Según los resultados de Xenikou (2006) se indica que el estilo de liderazgo transformacional tiene un efecto positivo indirecto sobre el desempeño organizacional de las empresas.

#### 2.3.2.3. Definición de Liderazgo

La definición de liderazgo que se aplicará en la investigación es el definido como la habilidad del líder para anticipar, prever y mantenerse flexible para pensar estratégicamente y llevar a cabo el trabajo con los miembros del equipo su equipo, iniciando cambios que crearán un futuro viable para la organización teniendo en mente siempre las metas del desempeño organizacional (Conant, 2007). El estilo más pasivo, el *laissez-faire*, dejar hacer, presenta tardanza, ausencia e indiferencia. El liderazgo transaccional se manifiesta en tres niveles: administración pasiva por excepción la cual establece estándares pero espera que se presenten problemas para corregirlos; administración activa por excepción que se enfoca en una búsqueda activa de errores, atención a desviaciones y aplicación de correctivos tan pronto como se detectan problemas; y el liderazgo de premio contingente que consiste en establecer objetivos y resultados esperados, aceptar consejos, sugerencias y aportes y reforzar y dar reconocimiento a

los seguidores por su aporte (Mendoza Torres & Ortiz Riaga, 2006). También menciona que el impacto del liderazgo transformacional en los miembros de la organización, se da debido a que éstos se identifican con el líder y sus objetivos, creencias y valores y que esto lleva a la consecución de las metas de la empresa. El tipo de estilo de liderazgo que investigaremos en la presente investigación será el transformacional. Esta definición está basada en la teoría de mandos superiores, la cual está basada en el hecho de que los líderes o ejecutivos de las empresas toman las decisiones que afectan el desempeño de las empresas de acuerdo o en línea con directrices personales, es decir, basados en sus propias experiencias.

### 2.3.3. Variable independiente: Grado de Responsabilidad Social Empresarial.

La RSE puede definirse como la forma en cómo, de una manera participativa y voluntaria, las empresas contribuyen al mejoramiento social, económico y ambiental de las ciudades o comunidades en donde se encuentran operando. Lo anterior siempre teniendo en mente el objetivo de mejorar su situación respecto de sus competidores, así como sus beneficios organizacionales (Setó & Rabassa, 2002). También podríamos definir la RSE como un mecanismo o instrumento por medio del cual las organizaciones empresariales, ya sea familiares o no familiares, encaran su amenazas para poder solucionarlas y poder con sus metas y objetivos de desempeño organizacional en el largo plazo, (Rodríguez, Saldívar, & Torres, 2011). La RSE también se puede definir como las acciones de una empresa que hacen aparentar o fomentar algún bien social, más allá de los intereses de la firma y de la que sea requerida por la ley (McWilliams & Siegel, 2001).

La RSE también se puede definir como las acciones que parecen fomentar algún bien social, más allá de los intereses de la compañía y de las obligaciones que haya contraído de acuerdo a la ley, (McWilliams & Siegel, 2000). Lo importante en esta definición es que las actividades de la RSE son de forma voluntaria, yendo más allá de las obligaciones legales y contractuales de la empresa. Como tal lo anterior implica una amplia gama de actividades tales como empleado-amistoso (*employee-friendly*), amigable con el medio ambiente (*environment-friendly*), teniendo en cuenta siempre la ética, respetuoso de las comunidades donde se localizan las plantas de las de la empresa y hasta siendo cuidadoso con las inversiones de la empresa (*investor-friendly*).

La RSE se realiza en cuatro niveles que deben atenderse tales como, (Medina, Ramírez, & Hernández, 2004):

- Estimular a la industria para mejorar su desempeño ambiental y social a través de iniciativas voluntarias que incluyan sistemas de gestión ambiental, códigos de conducta, certificación, directrices sobre informes de sostenibilidad u otros estándares, entre otras.
- Propiciar el diálogo entre empresas y comunidades, incluidos todos sus partícipes.
- Incorporar el desarrollo sostenible en la toma de decisiones de las organizaciones.
- Desarrollar asociaciones y programas con base en los lugares de trabajo que incluyan educación y entrenamiento.

Hay algunos modelos de relación propuestos entre algunas variables, tanto externas como internas de la empresa que mediante un enfoque ético (principalmente sobre RSE) afectan al desempeño organizacional de la empresa, (O'Boyle, Rutherford, & Pollack, 2010). Este autor explica cómo algunas variables de la empresa mediante un enfoque ético afectan al desempeño organizacional de la empresa; tales variables pueden ser (entre otras): profesionalismo, propiedad y control, un esquema de valores, etc.

#### 2.3.3.1. Algunas teorías de RSE y el Desempeño de la Empresa.

La teoría instrumental de grupos relacionados (*Instrumental stakeholder theory*) es una teoría organizacional de administración y ética de negocios que relaciona los valores morales y los valores de administración (ética) de una organización. La teoría instrumental de grupos relacionados sugiere una relación positiva entre el desempeño social / medioambiental y el desempeño organizacional corporativo. De acuerdo a esta teoría, la satisfacción de varios grupos de accionistas es un instrumento para el desempeño financiero u organizacional de la empresa, (Orlitzky, Schmidt, & Rynes, 2003).

Por ejemplo, según la teoría instrumental de grupos relacionados, (Jones, 1995), las compañías con un desempeño social superior tienden a trabajar mejor financieramente por medio del hecho de atraer clientes o consumidores socialmente responsables (Bagnoli & Vatis, 2003), evitan sanciones de regulaciones de leyes Lev et al. (2008), mejoran su reputación entre los consumidores (Orlitzky et al. 2003) o atendiendo las demandas de los activistas y de las organizaciones no gubernamentales, (Barón, 2001).

Por otro lado, la teoría de agencia-accionistas sostiene que la negociación implícita y explícita así como los procesos de contratación exigidos de manera recíproca junto con la relación de administración de accionistas sirven como mecanismos de monitoreo y mecanismos de obligación para evitar que los gerentes y administradores desvíen la atención y los esfuerzos en la compañía, a otra cosa que no sean las metas financieras u organizacionales de la misma. Además, por medio del direccionamiento y balanceo de los requerimientos de múltiples accionistas, los gerentes o directores empresariales pueden incrementar la eficacia de la adaptación de su organización a las demandas externas.

Algunas de las teorías propuestas por Medina et al. (2004) que dan soporte a la RSE se presenta en la siguiente tabla, ver tabla número 8.

Tabla número 8. Resumen de teorías de RSE.

Teoría	Descripción	Autores
Teoría instrumental de grupos relacionados o de interés.	Es una teoría organizacional de administración y ética de negocios que relaciona los valores morales y los valores de administración (ética) de una organización. La teoría instrumental de grupos relacionados sugiere una relación positiva entre el desempeño social / medioambiental y el desempeño organizacional corporativo.	Jones (1995) Argandoña (1998) Barón (2001) Bagnoli y Vatiós (2003) Orlitzky et al. (2003) Orlitzky (2005)
Teoría de la Legitimación	Esta teoría indica que el quehacer empresarial se ajusta a partir del sistema de valores en que una sociedad se ha establecido en su devenir, considerando una visión más amplia de sus precedentes y expectativas autentificando las actuaciones que las organizaciones habrán de considerar entre sus objetivos con identificación total a su entorno.	Gray et al. (1996) Discroll et al. (2001) Medina et al. (2007)

Fuente: Autoría propia.

Algunos de los impulsores económicos de las RSE pueden ser los siguientes, (Brine, Brown, & Hackett, 2007):

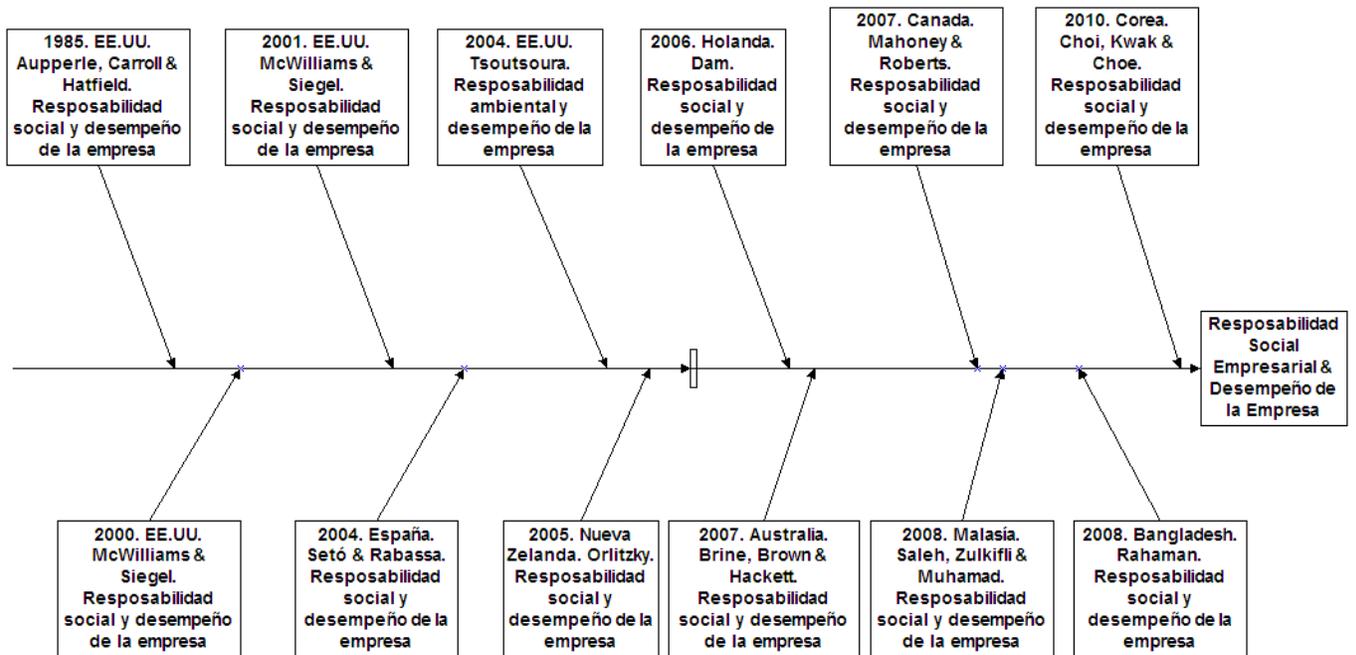
- Reclutamiento, motivación y retención del empleo.
- El factor de recursos humanos.
- Aprendizaje e innovación.
- Reputación de la administración.
- Perfil y administración del riesgo de la empresa.
- Competitividad y posicionamiento de mercado.
- Eficiencia operativa.
- Relación con inversionistas y acceso a recursos financieros de capital.
- Licencias para poder operar la empresa.

#### 2.3.3.2. Estudios empíricos de RSE y Desempeño de la Empresa.

Se han llevado a cabo estudios de la relación que existe en el desempeño organizacional y la RSE. En la búsqueda de la información para este estudio se han encontrado algunos trabajos de gran relevancia que veremos a continuación.

Los principales estudios empíricos que se han realizado sobre si la RSE y el desempeño organizacional están correlacionados se indican en la figura número 5. A continuación se muestran los principales resultados detectados en dichos estudios empíricos.

Figura no. 5 Estudios empíricos sobre RSE.



Fuente: Autoría propia.

En los primeros estudios empíricos (los llamados seminales) acerca de por qué se está enlazada la RSE y el desempeño de las empresas tenemos que algunos de ellos afirman que primeramente las compañías hacían que sus productos tuvieran o lucieran atributos sociales, para de esa forma poder competir por clientes que fueran también socialmente responsables, indicado por (Rahman, 2008) acerca de (McWilliams & Siegel, 2001). Lo anterior basado en la creencia de que las compañías que se preocupan por la RSE tienden a ser confiables y honestas así como a fabricar mejores productos. Estudios anteriores destacaron el papel del RSE en la diferenciación de marcas y productos (McWilliams & Siegel, 2000).

En el análisis propuesto por Rahman, (2008), propone que un enlace entre la RSE y el desempeño de la empresa ocurre por medio de la asociación del nombre de marca de un producto o línea de productos. En su análisis indica que hay un posible enlace entre la RSE y el

desempeño de una empresa. La RSE ayuda a consumidores a aprender sobre los beneficios o rentabilidad de las empresas y así poder inferir un valor extra a la marca de sus productos. Así, bajo condiciones apropiadas, la RSE puede ser una herramienta eficaz para complementar actividades de asignación de marca tradicionales tales como la publicidad y la promoción.

Por otra parte, otros investigadores sostienen que el intentar satisfacer los objetivos en conflicto de diversos accionistas puede dar lugar a uso ineficaz de recursos y a la deterioración eventual del funcionamiento o performance financiero, (Aupperle, Carroll, & Hatfield, 1985). Todavía otros sostienen que no es posible determinar la relación entre el RSE y el desempeño organizacional puesto que hay muchas variables que intervienen y que son difíciles de controlar. En el caso de Corea, se encontró que hay una positiva y significativa asociación entre la RSE y el desempeño de la corporación. La asociación positiva es más robusta cuando las acciones de RSE que se realizan son las que corresponden a las planteadas (o las que les dan mayor peso) por los grupos principales en y alrededor de la empresa, *stakeholders* (Choi, Kwak, & Choe, 2010). Sus resultados sugieren que es importante que una firma lleve a cabo los aspectos de responsabilidad social que sean más importantes para sus grupos primarios relacionados a la empresa y las iniciativas de la empresa. En el caso de Canadá, se encontró que se ha analizado una muestra grande de compañías públicas para ver una posible relación entre la RSE y el desempeño de la empresa (Mahoney & Roberts, 2007). Se encontró que había una relación significativa con relación a la RSE y el desempeño de las empresas a un nivel general entre las empresas analizadas. Lo que sí se encontró fue que había una relación significativa entre algunas medidas particulares de RSE de empresas y su desempeño organizacional. Para el caso de Malasia (Saleh, Zulkifli, & Muhamad, 2008), se encontró que la situación está un periodo de

crecimiento respecto a la divulgación de información del RSE. Los resultados presentados en ese estudio sugieren que la RSE tiene un impacto contemporáneo en el funcionamiento financiero para las compañías enumeradas en el mercado financiero de Malasia. El cambio del performance financiero se presenta de una manera estadísticamente significativa, en respuesta a incremento o decrementos de la RSE. Esto es apoyado extensamente por resultados existentes en análisis de otros mercados en desarrollo.

En otros casos, los resultados de algunos análisis mostraron que existe una asociación positiva entre la RSE y el desempeño de las empresas (Orlitzky, Schmidt, & Rynes, 2003). Por otro lado, de acuerdo a Margolis y Walsh (2001) y Tsoutsoura (2004) en la literatura se tienen que en el periodo de 1971 a 2001 realizaron 122 estudios con referencia a la relación de la RSE y el desempeño de la empresa, siendo el primero hecho por Narver en 1971. De acuerdo a Tsoutsoura (2004) los estudios empíricos de la relación entre RSE y desempeño de la empresa pueden ser comprendidos esencialmente en dos tipos:

- El primer tipo utiliza la metodología del estudio de eventos para determinar el impacto financiero a corto plazo cuando las empresas se involucran en actos socialmente responsables o irresponsables.
- El segundo tipo de estudio examina la relación entre ciertos tipos de medidas de RSE y las medidas del funcionamiento financiero de largo plazo, usando para esto último algunas medidas o indicadores financieros o contables de rentabilidad.

En la investigación realizada por esta misma autora, indicó que el signo de la relación entre la RSE y el desempeño de la empresa puede ser que al final pudiese haber sido:

- Positivo.
- Neutral.
- Negativo.

Para el punto de vista negativo citó que pudiese estar de acuerdo a lo que indica Friendman (1970). En concordancia con lo anterior tenemos que la relación negativa puede darse debido a que las empresas a la hora de implementar programas de RSE pueden estar incurriendo en costos que directamente reducen los niveles de ganancias o beneficios que pudieran estar teniendo, (Aupperle, Carroll, & Hatfield, 1985). Para el escenario en donde la relación entre la RSE y el desempeño de la empresa es neutral, puede ser debido a un gran número de variables en el escenario de la empresa, la cuales es difícil homologar, (Tsoutsoura, 2004). Para el escenario positivo, se parte de que los posibles costos de implementar un programa de RSE son cubiertos o absorbidos por el nivel de beneficios que la empresa tendrá, además que de que se tiene el principio que una compañía con implementación de programas de RSE tiene menos riesgos de presentar eventos negativos (que pudieran afectar sus beneficios o rentabilidad) derivados de su operación que una empresa que no tiene programas de RSE.

Para la medición de la relación entre RSE y el desempeño financiero algunos autores ha trabajado con medidas financieras en su totalidad como los siguientes escenarios (Dam, 2006):

- Evaluando la Q de Tobin (Tobin's Q, *Market to Book*).
- Evaluando el retorno sobre activos (ROA).
- Evaluando el rendimiento de acciones en mercado.

Los resultados de investigaciones que presenta Dam (2006) son las siguientes acerca de la relación entre la RSE y el desempeño de la empresa. Para el escenario en donde se evaluó la Q de Tobin indicó que se obtuvo que todos los autores que investigó entre los años 1990 y 2005 tuvieron una relación fuerte y positiva. Para el escenario en donde se evaluó el retorno sobre activos (ROA) indicó que se obtuvo que los autores que investigó entre los años 1980 y 2005 tuvieron relaciones de positivas, desde débiles, moderadas hasta fuertes, teniendo también casos de tipos de relación neutral. Para el escenario en donde se evaluó el retorno sobre acciones en mercado indicó que se obtuvo que los autores que investigó entre los años 1980 y 2000 tuvieron relaciones negativas desde débiles, moderadas hasta fuertes, teniendo también casos tipos de relación neutral, así como positivas de débiles a moderadas.

En los dos primeros escenarios (evaluación de Q de Tobin y de ROA) se observa que los resultados fueron predominantemente positivos, mientras que en el escenario en donde se evaluó el retorno sobre acciones en mercado los resultados fueron prácticamente un tercio de resultados positivos, neutrales y negativos respectivamente (Dam, 2006).

Respecto de las investigaciones realizadas en el escenario australiano, no reveló una significancia estadística acerca de la relación entre RSE y el desempeño de la empresa, (Brine, Brown, & Hackett, 2007). Se indica que las principales áreas de oportunidad que se tuvieron son las siguientes:

- La falta de una medida confiable para RSE.
- Incrementar el tamaño de la muestra de empresas.

- Indica que sería útil tener un año de diferencia entre la medición de la RSE y del desempeño de la empresa (para poder determinar si existe una mejora en el desempeño de la empresa derivado o asociado a los programas de RSE implementados).

Contrario a lo indicado en el artículo anterior, en el escenario de Nueva Zelanda Orlitzky (2005) indica que después de realizar el meta análisis, la RSE y el desempeño de la empresa están positivamente correlacionados. Asume que toda implementación de programas de RSE tendrá un costo adicional pero que la mayoría de las empresas de Nueva Zelanda podría obtener beneficios económicos reales provenientes de esa inversión en RSE.

Algunos de los autores manejan que las líneas de investigación de la RSE pueden ser las siguientes (Setó & Rabassa, 2002):

1. La medición confiable de la RSE.
2. Énfasis en distintos marcos de referencia en los cuales estudiar la RSE.
3. Respuestas o satisfacción a las expectativas generadas por la RSE.
4. La relación en la RSE y el desempeño organizacional de la empresa.

En la presente investigación se enfocará en los puntos 1 y 4 para trabajar con esta variable independiente (RSE) tomando en cuenta la parte de recursos humanos de la empresa.

Frecuentemente la RSE tiende ser a vista como en el contexto o ambiente de las empresas corporativas grandes, también como un instrumento que puede ser usado por las empresas MIPyMEs para aumentar su desempeño organizacional (Mandl & Dorr, 2007).

Según estos mismos autores la RSE puede modificar de una forma positiva el desempeño o competitividad de las empresas MIPyMEs de las siguientes formas:

- Mejora de los productos y/o procesos de producción, lo que resulta en una mayor satisfacción y lealtad del cliente.
- Mayor motivación y fidelidad de los trabajadores, lo que aumenta su creatividad e innovación.
- Mejor imagen pública, debido a premios y/o a un mayor conocimiento de la empresa en la comunidad.
- Mejor posición en el mercado laboral y mejor interrelación con otros socios empresariales y autoridades, mejor acceso a las ayudas públicas gracias a la mejor imagen de la empresa.
- Produce ahorros en costos e incremento de la rentabilidad, debido a la mayor eficiencia en el uso de los recursos humanos y productivos.
- Incremento de la facturación y/o ventas como consecuencia de los elementos citados anteriormente.

Algunos investigadores proponen que la RSE comprende cuatro principales áreas, (Mandl & Dorr, 2007):

- Mercado
- Empleados
- Ambiente
- Sociedad

Respecto del *mercado*, las actividades de RSE incluyen algunas actividades como la administración responsable de la cadena de suministro, actividades para mejorar la calidad o la seguridad de productos, de la innovación, de la tasación justa o de la publicidad ética. Los tres actores externos críticos en este medio son los clientes y asociaciones de consumidores, proveedores y socios comerciales así como inversionistas o accionistas. Algunos ejemplos pueden ser los siguientes:

- Ser un cliente/un socio “justo”, pagando deudas o facturas sin demora.
- Contratar proveedores locales.
- El seguir o respetar estándares o reglas de la cadena de suministro.

En un sentido incluso más amplio, también los competidores pueden ser incluidos en términos de seguir o diseñar una estrategia ética para competir en el mercado.

Respecto de la sociedad, los aspectos principales de la implicación de la comunidad en la RSE son integración social, educación, cuidado médico, calidad de vida (deportes/cultura), remuneración económica y empleo, infraestructura local así como seguridad incluyendo una variedad de formas de contrato voluntario (por ejemplo el efectivo o donaciones en especie, servicios proporcionadas gratuitamente u ofreciéndose voluntariamente). Esto significa a menudo que la empresa trabaje junto con organizaciones o instituciones de la comunidad local, por ejemplo escuelas y hospitales, grupos ambientales, organizaciones culturales, clubs de deportes, etc., pero también con autoridades públicas y organizaciones no gubernamentales.

Respecto del ambiente, las actividades del RSE acerca de la protección del ambiente y el desarrollo sostenible se centran en un uso eficiente de recursos y la reducción de la basura y contaminación usando los instrumentos tales como sistemas de gestión ambientales, las herramientas de diseño ecológico, así como técnicas y tecnologías más limpias de producción.

Para la parte de recursos humanos (empleados de la empresa), muchas actividades de RSE se centran en que los actores internos principales de las empresas (los empleados) negocian con mejores condiciones de trabajo, mejora de sueldos y prestaciones así como mejores de condiciones de trabajo y creación de oportunidades de desarrollo. Existen otros factores relacionados a la RSE desde el punto de vista de los trabajadores de una MIPyME, como lo son el balance entre los aspectos laboral/familiar, oportunidades iguales de desarrollo así como políticas de no discriminación, satisfacción profesional, sueldos justos, derechos a sistemas de salud y de seguridad en el trabajo. La dimensión público interno se refiere al desempeño de la empresa en relación con sus empleados, por lo tanto, es una dimensión que abarca distintos ámbitos.

La forma en que se configura este tipo de relación es la que marca en gran medida el funcionamiento de la empresa, dotando de sentido la relación y conformando un tipo de cultura distintivo, a la vez que permite asegurar la permanencia de la misma en el tiempo.

El eje central de esta dimensión es potenciar el crecimiento del capital humano de la empresa, entendiendo por este concepto “el grado de desarrollo de capacidades humanas básicas, como puede ser el nivel de educación alcanzado por un individuo, el goce de una buena salud, sus valores, entre otros. Potenciar estos elementos fortalece el crecimiento profesional y

personal de los miembros de la empresa, a la vez que conforma una cultura organizacional que promueve el sentimiento de pertenencia hacia la empresa, su lealtad y compromiso. Esta es una de las dimensiones de la RSE en donde más se observa la relevancia de implementar prácticas que vayan más allá de las regulaciones legales. Empresas que aplican medidas en este sentido se distinguen claramente de aquellas que no lo hacen, pues reflejan su cultura interna, mejorando su prestigio e imagen corporativa y aumentando su competitividad.

La dimensión *Público Interno* contempla la implementación de códigos, prácticas y políticas que van definiendo el marco dentro del cual se desarrolla la relación entre empleador y trabajador. Cada sección abarca una determinada área, que implica acciones, procesos, instancias de diálogo y comunicación, y aprendizaje (CPC, 2006).

#### 2.3.3.3. Definición de RSE

Dado lo anterior, el concepto de RSE que estaremos usando en la presente investigación es el que se define RSE con las acciones de las firmas o compañías que llevan a cabo para crear y sustentar el compromiso por mantener en armonía sus objetivos sociales, medioambientales y económicos, teniendo un enfoque principal en el recurso humano de la empresa, es decir, en el llamado grupo público interno quien son los empleados y miembros de la organización (CPC, 2006). Esta definición es apoyada por la teoría organizacional de administración y ética de negocios que relaciona los valores morales y los valores de administración (ética) de una organización. La teoría instrumental de grupos relacionados sugiere una relación positiva entre el desempeño social / medioambiental y el desempeño organizacional de la empresa (Orlitzky, Schmidt, & Rynes, 2003) y (Orlitzky, 2005).

#### 2.3.4. Variable independiente: Tipo de Cultura Organizacional

La cultura organizacional, a veces también llamada atmósfera o ambiente de trabajo, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento. Esta idea de cultura organizacional es un poco intangible, puesto que no podemos verla ni tocarla, pero siempre está presente en todas partes de las organizacionales en las que trabajamos.

La cultura organizacional se puede definir como un modelo o patrón de supuestos básicos compartidas por un grupo de individuos, el cual ha sido aprendido a lo largo del tiempo y de la forma cómo han ido resolviendo los problemas derivados de la integración interna o adaptación externa. La característica de este modelo o patrón, es que dado que ha sido experimentado por los miembros de un grupo u organización, con resultados positivos, puede ser enseñado a otros miembros de la misma organización como el camino a seguir, (Conant, 2007). Un alto nivel o grado de desempeño de la organización se relaciona con una organización que tiene una cultura fuerte así como un bien integrado y establecido conjunto de valores, de creencias y de comportamientos, (Denison & Mishra, 1995).

Así mismo Kefela (2010) define que la cultura de organización es básicamente un sistema de creencias compartidas que los miembros de la organización tienen, que determina cómo los miembros en una organización actúan cuando enfrentan una toma de decisiones.

Hofstede (1980) definió la cultura organizacional como un concepto que tiene las siguientes características:

- Es holística (se describe como una forma entera que más que la suma de sus partes).
- Es históricamente determinada o definida (reflejando la historia de la organización).
- Está relacionada a estudios antropológicos de cosas (como rituales y símbolos).
- Está construida socialmente (creada y preservada por un grupo de personas quienes conjuntamente forman la organización o compañía).
- Es difícil de cambiar.

La cultura organizacional tiene algunas suposiciones o características básicas, algunas de las más importantes son las siguientes:

- El proceso de la cultura organizacional cambia aun cuando la cultura pueda ser resistente; este proceso tiene que ser flexible y manejable por el equipo directivo de la empresa.
- Los distintos tipos de cultura organizacional están relacionados con el desempeño organizacional de la empresa.
- La cultura organizacional tiene la posibilidad de identificar algunos aspectos particulares que contribuyen al desempeño organizacional; esto ayudará a los administradores y al equipo directivo a diseñar las estrategias apropiadas para un posible cambio cultura que ayude a la empresa a alcanzar sus metas.

- Indica que los beneficios resultantes de los cambios compensarán cualquier efecto negativo o consecuencia indeseable (Scott, Mannion, Davis, & Marshall, 2003).

El interés en la cultura organizacional puede ser basado en la suposición de que ciertas culturas organizacionales buscan incrementar el desempeño organizacional de una determinada empresa. Lo anterior tiene su base en que la cultura organizacional juega un rol muy importante en generar ventajas competitivas (Ilies & Gavrea, 2002). De acuerdo con lo presentado en algunas investigaciones, la cultura organizacional puede crear ventajas competitivas si los límites de la organización están diseñados de una manera que facilite interacciones individuales y si el alcance de los procesos de la información se limita a los niveles apropiados, (Krefting & Frost, 1985). También algunos otros investigadores argumentan que los valores que son ampliamente compartidos apoyan fuertemente a los encargados de la toma de decisiones (equipo directivo) a predecir las reacciones que podría presentar el empleado ante ciertas opciones estratégicas, reduciendo al mínimo el alcance de las consecuencias indeseadas, (Ogbonna & Harris, 2002).

Según lo expuesto por Ilies & Gavrea (2002), hay tres condiciones que se tienen que darse para que la cultura de la empresa logre ventaja competitiva sostenida.

- La cultura tiene que ser que ser valiosa, lo que significa que debe permitir que la compañía se comporte de una forma que la llevará a tener beneficios más grandes, a costos más bajos y a otros resultados que mejoren el desempeño organizacional de la compañía.

- La cultura organizacional tiene que ser rara o específica, lo que significa que debe tener características distintivas que diferencien a la firma de las culturas de una gran cantidad de otras firmas de la misma industria.
- Una cultura debe ser imperfectamente imitable, lo que significa que incluso si los imitadores potenciales puedan entender culturas de organización valiosas y raras, no las podrán imitar.

La cultura organizacional crea una forma de estabilidad en los empleados; genera un sentido de identidad organizacional y valores que se comparten y aceptan y a su vez, influyen en el comportamiento de los trabajadores, (Ojeda, 2005).

Se definen cuatro tipos genéricos de cultura organizacional que fueron identificados por Cameron & Quinn (2006) y señalados por Ojeda (2005), la cultura racional (de mercado), la cultura ideológica (de la democracia), la cultura consensual (del clan) y la cultura jerárquica (de la jerarquía):

- *Cultura Jerárquica.* Se encuentra en organizaciones en las cuales el mayor reto es generar resultados eficientes, confiables y predecibles. La principal características de estas organizaciones son que tienen bien definidos los procedimientos y reglas estandarizadas y los mecanismos de control y contabilidad para cuando tienen que tomar decisiones.
- *Cultura de Mercado.* En este tipo de cultura las empresas están atentas al ambiente externo y al mismo tiempo al ambiente interno. Su objetivo se centra en las operaciones con agentes externos como proveedores, clientes, contratistas

y uniones. Se enfoca primordialmente en conducir operaciones con otros para crear una ventaja competitiva.

- *Cultura de Clan*. En este tipo de cultura es llamada así por su parecido a un tipo de familia organizacional. Las principales características de las empresas que poseen cultura son que tienen definidos valores y compromisos compartidos, cohesión, participación e individualidad son características de estas organizaciones. Las características distintas de las empresas de este tipo son el trabajo en equipo, programas integradores de los trabajadores y un compromiso organizacional.
- *Cultura Adhocrática*. En este tipo de cultura el principal objetivo es la rápida adaptabilidad, la flexibilidad y la creatividad cuando existe ambigüedad y no un camino o forma de disminuir la incertidumbre en la información. Un reto importante es generar productos y servicios innovadores y adaptarse rápidamente a nuevas oportunidades.

Dentro de los estudios sobre cultura organizacional que se han hecho, tenemos que las siguientes investigaciones han sido aplicadas a empresas familiares y/o PyMEs tomando en cuenta la clasificación antes mencionada:

- Análisis comparativo de la cultura organizacional y su conformidad con el estilo de liderazgo en PyMEs de la zona centro del estado de Guanajuato, (Ojeda, 2005).

- Cultura organizacional y rendimiento de las MIPyMEs de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia (Gálvez Albarracín & García Pérez de Lema, 2011).
- Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas Colombianas (Martínez Avella, 2010).
- Caracterización de la Cultura de organizacional en la empresa familiar (Sabater, Ruiz, & Carrasco, 2005).
- Cultura organizacional, estilo de liderazgo y desempeño: evidencia empírica de compañías griegas (Katsoula, 2008).

#### 2.3.4.1. Algunas teorías de Cultura Organizacional y el Desempeño de la Empresa.

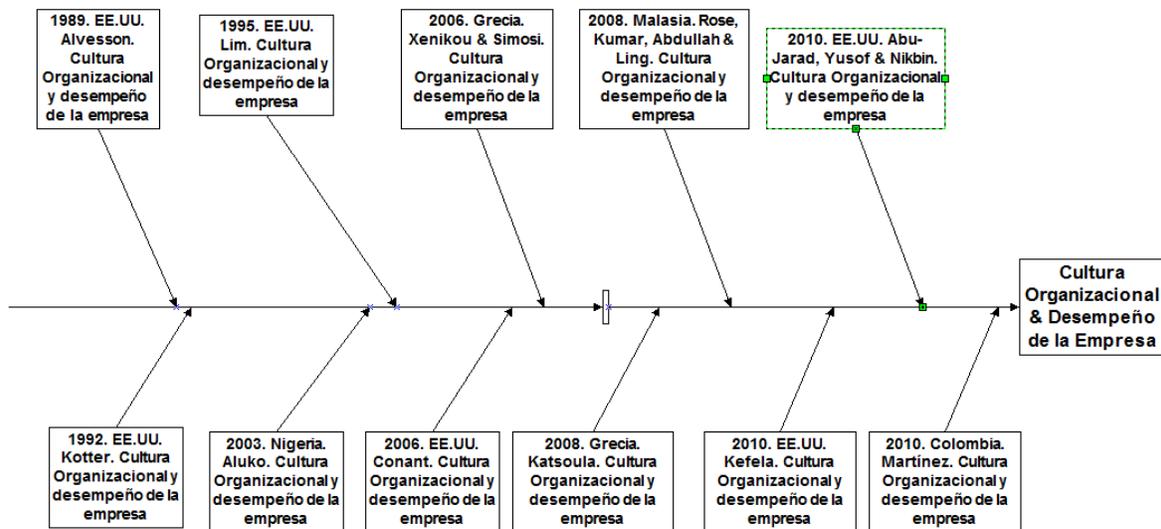
Una de las principales teorías de la cultura organizacional que se relacionan con el desempeño organizacional, es la teoría de Schein sobre cultura organizacional. Esta teoría afirma que el desarrollo de la cultura organizacional de una empresa se fundamenta sobre los mecanismos de aprendizaje: trauma y refuerzo positivo.

#### 2.3.4.2. Estudios empíricos de Cultura Organizacional y Desempeño de la Empresa.

Se han llevado a cabo estudios de la relación que existe entre el desempeño organizacional y la cultura organizacional. En la búsqueda de la información para este estudio se han encontrado algunos trabajos de gran relevancia que veremos a continuación.

Los principales estudios empíricos que se han realizado sobre si la cultura organizacional y el desempeño organizacional están correlacionados están indicados en la figura número 6. A continuación se muestran los principales resultados detectados en dichos estudios empíricos.

Figura número 6. Estudios empíricos sobre TCO.



Fuente: Autoría propia.

En los primeros estudios hechos por Lim (1995) se indica que no hay una fuerte influencia de la cultura organizacional en el desempeño organizacional. Por su parte Aluko (2003), Xenikou (2006) y Kefela (2010) indican que sí hay una significativa relación fuerte y positiva en estos dos factores. Abu-Jaread (2010) establece que las compañías de alto desempeño se diferencian de las que tienen un bajo de desempeño porque ellas poseen una cultura organizacional fuerte. Por su parte Martínez (2010) concluye que la relación entre la cultura organizacional y el desempeño organizacional varía dependiendo de cada país y de las situaciones económicas y culturales. También Conant (2006) concluye que la cultura

organizacional tiene un efecto sobre el desempeño organizacional, dependiendo de la congruencia con la que se maneje la empresa y los valores que muestra.

#### 2.3.4.3. Definición de Cultura Organizacional.

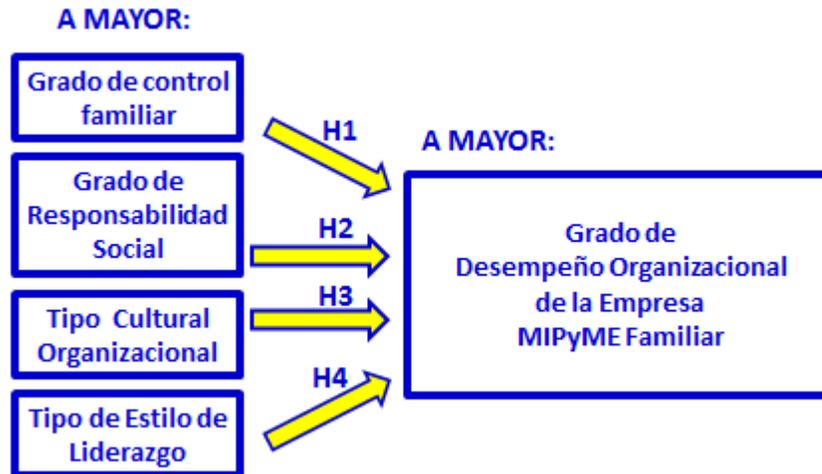
Para la presente investigación se asumirá que el concepto de cultura organizacional que se usará es que se puede definir como un modelo o patrón de supuestos básicos compartidos por un grupo de individuos, el cual ha sido aprendido a lo largo del tiempo y de la forma cómo han ido resolviendo los problemas derivados de la integración interna o adaptación externa. Teniendo que la clasificación de tipos de cultura organizacional que estaremos usando es, Cameron & Quinn (2006):

- Cultura Jerárquica.
- Cultura de Mercado.
- Cultura de Clan.
- Cultura Adhocrática.

#### **2.4. Modelo de gráfico de relaciones de hipótesis**

De acuerdo a las variables de la presente investigación, se indica que en México los factores críticos que afectan a las empresas MIPyMEs familiares tienen el siguiente modelo gráfico relacional entre las variables dependientes e independientes. Ver figura número 7:

Figura número 7. Desempeño organizacional y sus variables independientes.



Fuente: Autoría propia.

En el modelo anterior se establece que hay una relación directa entre las variables dependientes e independientes de la investigación.

## 2.5. Hipótesis

En esta sección se expondrán las hipótesis de la presente investigación, en ellas se encuentran plasmadas las variables independientes y la variable dependiente de la presente investigación.

### 2.5.1. Hipótesis General

La influencia de la familia, el estilo de liderazgo, el grado de responsabilidad social de la empresa y el tipo de cultura organizacional propician el buen desempeño organizacional de las empresas MIPYME familiares del área metropolitana de Monterrey.

### 2.5.2. Hipótesis específicas de investigación.

- Hipótesis de investigación H1: El grado de control familiar que ejerce la familia propietaria sobre la empresa MIPyME familiar está relacionado de manera directa y positiva con el desempeño organizacional de dicha empresa.
- Hipótesis de investigación H2: El grado de responsabilidad social de la empresa MIPyME está relacionado de manera positiva con el desempeño organizacional de dicha empresa.
- Hipótesis de investigación H3: El tipo de cultura organizacional de la empresa MIPyME familiar está relacionado de manera positiva con el desempeño organizacional de dicha empresa.
- Hipótesis de investigación H4: El tipo estilo de liderazgo del equipo directivo de la empresa MIPyME familiar está relacionado de manera positiva con el desempeño organizacional de dicha empresa.

Por lo tanto las variables de la hipótesis son las siguientes:

- Elemento o variable dependiente:
  - Grado de desempeño organizacional.
- Elementos o variables independientes:
  - Grado de control familiar.
  - Grado de responsabilidad social de la empresa.
  - Tipo de estilo de liderazgo.
  - Tipo de cultura organizacional.

### **3. Capítulo 3 Método del Estudio**

En este capítulo se presenta el tipo de investigación que se lleva a cabo, el universo del estudio, la unidad de análisis, la operacionalización de las variables del modelo, el diseño de la muestra, el instrumento de recolección y los procedimientos de validez y confiabilidad realizados.

#### **3.1. Metodología de la investigación cuantitativa.**

La investigación cuantitativa usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. El alcance de este estudio es explicativo, el cuál va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, está dirigido a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales, centrando su interés en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta; las hipótesis que se formulan son causales (Creswell, 2009).

El propósito de este capítulo es explicar el método de investigación que utilizamos en este estudio con la finalidad de presentar los pasos generales que se llevaron a cabo durante esta investigación. En el caso de este estudio positivista se da uso a la investigación cuantitativa. Por ser el tipo de investigación científica que desea encontrar las relaciones causa efecto de un conjunto de variables consideradas.

Según Creswell (2009), para ubicar el contexto de la forma en que llevó a cabo la investigación en cuanto al método, esta se divide de la siguiente manera: diseño de la

investigación, selección de la población y de la muestra, recolección de datos, análisis de los datos y elaboración del reporte de investigación que se reportará en el capítulo cinco.

### **3.2. Universo de Estudio y Unidad de Análisis.**

El universo del estudio son empresas MIPyMEs familiares del área metropolitana de Monterrey, Nuevo León, México. Se tomaron en cuenta empresas de los sectores de servicios, comercio e industria.

La recolección de datos de las diferentes empresas (organizaciones) se llevó por medio de un cuestionario (ver apéndice 3) para posteriormente analizar la información.

La aplicación del instrumento de recolección de datos se llevó a cabo con los responsables de las empresas (organizaciones), identificándolas por medio de la clasificación de la Secretaría de Economía en 2009, ver tabla número 1.

De acuerdo a la clasificación anterior de la tabla número 1, las empresas con actividad económica manufacturera, de comercio y de servicios que se consideraron en la presente investigación tienen hasta 250 empleados y cuentas con rangos de montos de ventas de hasta 250 millones de pesos.

Para la presente investigación se identificó a la empresa como familiar cuando presentó las siguientes características:

- Una o más familias mantienen una parte significativa del capital de la empresa.

- Varios miembros de la(s) familia(s) mantienen un control significativo (al menos un 30 %) sobre las decisiones de la compañía.
- Miembros de la(s) familia(s) se desempeñan como altos directivos dentro de la organización.

### **3.3. Las escalas como instrumentos de medición.**

Las escalas son instrumentos de medición que comprenden un conjunto de ítems y estos ítems permiten identificar distintos niveles de las variables teóricas que no son directamente observables. Estos instrumentos de medición ayudan a comprobar, lo que la teoría busca explicar en fenómenos existentes que no son visibles, pero que influyen en la conducta. Así, si el comportamiento no nos permite explicar el fenómeno, es de mayor utilidad evaluar los constructos mediante una escala cuidadosamente diseñada y validada (DeVellis, 1991). La medición se enfoca en la relación esencial entre los indicadores empíricamente basados, que se convierten en la respuesta observable, y los constructos o conceptos no observables que fundamentan la explicación. Esta situación bien desarrollada permite que en el análisis de los indicadores se puedan obtener inferencias útiles entre los conceptos no observables en estudio. Además, la medición en este sentido aporta, una aplicación empírica a los enunciados teóricos (Carmines & Zeller, 1979).

### **3.4. La medición del proceso de investigación.**

El proceso de medir o verificar conceptos y la aplicación completa del mismo, comúnmente se conoce como la operacionalización de un concepto.

En el contexto de la investigación científica, la medición es un asunto relevante. En general, los investigadores no se dedican a estudiar los aspectos relacionados con la medición, sin embargo, es necesario precisar este concepto para poder alcanzar los objetivos de la investigación. Los académicos reconocen que la aplicación de un enfoque inadecuado de la medición en su estudio puede generar datos inapropiados. De esta manera, es importante que el investigador desarrolle instrumentos de medición adecuados para cada una de las variables (Mendoza & Garza, 2009).

### **3.5. Operacionalización de las variables de estudio.**

El proceso de medir o verificar conceptos y la aplicación completa del mismo, comúnmente se conoce como la operacionalización de un concepto. Los conceptos por sí mismos no son directamente observables, por lo tanto es necesario especificar una variable observable que refleje al concepto, a este proceso se le conoce como operacionalización. Las personas en su proceso de pensamiento se apoyan en los conceptos para reducir la cantidad de detalle que generalmente deben tomarse en cuenta. Así, los conceptos son abstracciones que incorporan diversos elementos de la realidad, sin embargo, este proceso de abstracción impide que los conceptos coincidan de manera perfecta con los fenómenos concretos observables. Se considera que los constructos son aquellos conceptos que tienen un referente empírico, es decir, que tienen una referencia con los fenómenos externos o de la realidad externa (Mendoza y Garza, 2009).

Los conceptos relacionados a los constructos deben contar con indicadores, que proporcionen la ligazón entre los constructos mentales y el mundo externo, al convertirse en

referentes empíricos. El investigador al desarrollar un concepto sobre el fenómeno a estudiar, requiere la elaboración de indicadores que aporten las medidas empíricas del fenómeno. Al completar la operacionalización se asignan valores a los indicadores en el proceso de medición. El proceso de operacionalización, mediante los indicadores definidos, permite descubrir más acerca de los fenómenos externos. Así, los conceptos permiten interpretar nuestras observaciones, pero, la certeza de lo anterior está relacionada con los indicadores que hemos diseñado para tal efecto (Abrahamson, 1983).

De acuerdo a la literatura revisada y expresada en el capítulo del marco teórico, se determinó la operacionalización de las variables de los constructos del modelo propuesto del estudio. Las tablas números 9 al 13 resumen la operacionalización de las variables del estudio. Se presentan los ítems que resultaron de la validez de contenido que más adelante se explicará.

- La primera columna, de izquierda a derecha, representa la denominación de la variable estudiada, su relación en el modelo y su abreviatura utilizada.
- En la segunda columna, describe el constructo.
- En la tercera columna describe la cantidad de ítems utilizados.
- En la cuarta y última columna se encuentran todos los ítems que describen cada variable.

Tabla número 9 Operacionalización de la variables GDO.

Fuente: Autoría propia.

Variable	Definición conceptual	# items	Items
Grado de Desempeño Organizacional (VD) GDO	<p>Se define el desempeño organizacional de una empresa familiar MIPyMEs como el conjunto de los siguientes elementos: cumplimiento y crecimiento de ventas, mayores utilidades, mayor número de clientes e indicadores de crecimiento de la empresa como los expresan (Daily &amp; Dollinger, 1992) y (Astrachan &amp; Carey, 2003):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mayor producción</li> <li>• más empleados</li> <li>• reducción de costos</li> <li>• más puntos de venta</li> <li>• aumento del catálogo de productos.</li> </ul> <p>Este cuestionario es de autoría propia con base en el análisis hecho en el marco teórico.</p>	5	Considero que las metas de crecimiento de ventas de mi empresa se han cumplido respecto del año pasado.
			Considero que las metas de crecimiento de utilidades de mi empresa se han cumplido respecto del año pasado.
			Considero que las metas de crecimiento de número de clientes de mi empresa se han cumplido respecto del año pasado.
			Considero que las metas de reducción de gastos de mi empresa se han cumplido respecto del año pasado.
			Considero que las metas de crecimiento de número de empleados de mi empresa se han cumplido respecto del año pasado.

Fuente: Autoría propia.

Tabla número 10 Operacionalización de la variables GCF.

Variable	Definición conceptual	# items	Items
Grado de Control Familiar (VD) GCF	El grado de control familiar es el impacto que tiene la influencia de la familia propietaria de una empresa en los procesos estratégicos y en el desempeño organizacional de la misma (Allouche, Amann, & Kurash, 2008), (Barontini & Caprio, 2005) y (Bonilla, Sepúlveda, & Carvajal, 2010). Esta definición es extraída de la teoría de la agencia que indica que los costos de agencia resultan cuando los administradores persiguen sus propios intereses en detrimento de los intereses de los accionistas o dueños de la empresa (Daily & Dollinger, 1992) y (Miller & Le Breton-Miller, 2006). También está basada en la teoría de capital social, la cual provee un marco de referencia para identificar las capacidades y recursos conductuales de las empresas familiares, así como sus antecedentes históricos de capital social. Específicamente el historial familiar sirve como una condicionante histórica y única que altera la manera como la familia influencia a los procesos estratégicos y al desempeño de la empresa.  Este cuestionario fue adaptado del propuesto por Cibrián (2009).	6	Las decisiones estratégicas de su empresa son tomadas por los miembros de la familia que trabajan en su empresa como directivos o administradores.
			Los miembros de su familia comparten valores similares respecto de su empresa.
			Los miembros de su familia que trabajan en su empresa están dispuestos a esforzarse más allá de lo requerido o esperado para ayudar a la empresa a cumplir sus metas
			Usted siente la lealtad de su familia hacia su empresa.
			Su familia está de acuerdo con las metas, planes y políticas de su empresa.
			Su familia respalda las decisiones acerca del futuro de su empresa.

Fuente: Autoría propia.

Tabla número 11 Operacionalización de la variables TCO.

Variable	Definición conceptual	# items	Items
Tipo de Cultura Organizacional (VI) TCO	<p>El concepto de cultura organizacional que se usará es que se puede definir como un modelo o patrón de supuestos básicos compartidos por un grupo de individuos, el cual ha sido aprendido a lo largo del tiempo y de la forma cómo han ido resolviendo los problemas derivados de la integración interna o adaptación externa (Cameron &amp; Quinn, 2006).</p> <p>La clasificación de tipos de cultura organizacional que estaremos usando es siguiente, Ojeda (2005):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura Jerárquica.</li> <li>• Cultura de Mercado.</li> <li>• Cultura de Clan.</li> <li>• Cultura Adhocrática.</li> </ul> <p>Este cuestionario fue tomado de Cameron &amp; Quinn (2006)</p>	12	El liderazgo en la organización es generalmente considerado para ejemplificar el mentoreo y facilitar labores.
			El liderazgo en la organización es generalmente considerado para ejemplificar el emprendimiento y la innovación.
			El liderazgo en la organización es generalmente considerado para ejemplificar el trabajar con enfoque audaz hacia obtener resultados.
			El liderazgo en la organización es generalmente considerado para ejemplificar coordinación, organización y eficiencia sin problemas.
			El estilo de la administración en la empresa está caracterizado por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.
			El estilo de la administración en la empresa está caracterizado por la toma de riesgo de manera individual, la innovación y la libertad.
			El estilo de la administración en la empresa está caracterizado por la competitividad dirigida, grandes retos y logros.
			El estilo de la administración en la empresa está caracterizado por la seguridad del empleo, la conformidad, la predicción y la estabilidad en relaciones.
			La cohesión que mantiene unida a la empresa es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso en la empresa es alto.
			La cohesión que mantiene unida a la empresa es el compromiso hacia la innovación y el desarrollo. Hay en la empresa un énfasis en siempre estar trabajando al filo de la navaja.
			La cohesión que mantiene unida a la empresa es el énfasis en el cumplimiento metas y logros.
			La cohesión que mantiene unida a la empresa son las reglas y políticas formales y establecidas. Mantener la empresa operando sin problemas es muy importante.

Fuente: Autoría propia.

Tabla número 12 Operacionalización de la variables GRSE.

Variable	Definición conceptual	# items	Items
<p>Grado de Responsabilidad Social Empresarial (VI) GRSE</p>	<p>El concepto de RSE que estaremos usando en la presente investigación es que se define RSE con las acciones de las firmas o compañías que llevan a cabo para crear y sustentar el compromiso por mantener en armonía sus objetivos sociales, medioambientales y económicos, teniendo un enfoque principal en el recurso humano de la empresa, es decir, en el llamado grupo público interno quien son los empleados y miembros de la organización, CPC (2006). Esta definición es apoyada por la teoría organizacional de administración y ética de negocios que relaciona los valores morales y los valores de administración (ética) de una organización. La teoría instrumental de grupos relacionados sugiere una relación positiva entre el desempeño social / medioambiental y el desempeño organizacional de la empresa, (Orlitzky, Schmidt, &amp; Rynes, 2003) y (Orlitzky, 2005).</p> <p>Este cuestionario fue adaptado del propuesto por CPC (2006).</p>	<p>10</p>	<p>En la empresa se promueve la existencia de un clima laboral sano, participativo, transparente, respetuoso y comunicativo.</p>
			<p>La empresa cuenta con un código de ética el cual comparte y difunde y lo utiliza para resolver sus controversias al interior y exterior de la misma.</p>
			<p>La empresa cuenta con mecanismos e instrumentos para escuchar y responder las sugerencias, ideas, peticiones y reclamaciones de los empleados.</p>
			<p>La empresa maneja con pleno respeto la dignidad y derecho de su personal en aspectos como liquidaciones y despidos.</p>
			<p>La empresa cuenta con algún programa para estimular y reconocer al personal por la generación de ideas, toma de riesgos, decisiones y creatividad a favor de la organización y del negocio.</p>
			<p>En la empresa existen procedimientos implementados para prevenir y sancionar el acoso sexual, asegurando la confidencialidad del proceso y de las personas involucradas.</p>
			<p>La empresa cuenta con políticas y mecanismos que garantizan que en cualquier puesto no se discrimine por ningún motivo.</p>
			<p>La empresa cuenta con políticas y programas que refuerzan y fomentan la seguridad y la salud de su personal en el lugar de trabajo.</p>
			<p>En la empresa se cuenta con políticas y mecanismos que fomenten el equilibrio entre vida personal y vida familiar de sus empleados.</p>
			<p>La empresa cuenta con un plan para el desarrollo de los empleados, la calidad de vida de sus familias y/o prestaciones superiores a las de ley.</p>

Fuente: Autoría propia.

Tabla no. 13 Operacionalización de la variables TEL.

Variable	Definición conceptual	# items	Items
Tipo de Estilo de Liderazgo (VD) TEL	<p>La definición de liderazgo que se aplicará en la investigación es definido como la habilidad del líder para anticipar, prever y mantener flexible para pensar estratégicamente y llevar a cabo el trabajo con los miembros de su equipo, iniciando cambios que crearán un futuro viable para la organización teniendo en mente siempre las metas del desempeño organizacional (Conant, 2007).</p> <p>Este cuestionario fue tomado de MLQ Forma 5x corta adaptada por Vega &amp; Zavala (2004).</p>	12	Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.
			Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.
			Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.
			Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.
			A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes.
			Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.
			Trato de mostrar el futuro de modo optimista.
			Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.
			Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.
			Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.
			Suele costarme tomar decisiones.
			Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.

Fuente: Autoría propia.

### 3.6. Instrumentos de medición.

El instrumento de medición en su forma original comprendió las cinco variables del investigación fue compuesto por 100 preguntas (as cuales pertenecían a cuatro variables independientes y a una variable dependiente), cada una de ellas quedó definida por los constructos que integran la representación de la variable que participa en el modelo propuesto. El constructo contiene una serie de preguntas que están relacionadas con la variable que se desea medir, donde cada pregunta apunta a obtener información de la variable en cuestión desde diferentes perspectivas (Reyes, 2009). En su versión final el instrumento fue reducido a 45 preguntas comprendiendo todas las variables de la presente investigación.

La escala de medición señalada en el instrumento del presente estudio, consistió en una escala de Likert de 7 elementos, 1 al 7, en donde:

- El # 1 significa “No estoy de acuerdo”.
- El # 2 significa Estoy casi nada de acuerdo
- El # 3 significa “Estoy poco de acuerdo”.
- El # 4 significa una posición “Neutral”.
- El # 5 significa “Estoy algo de acuerdo”.
- El # 6 significa “Estoy muy de acuerdo”.
- El # 7 significa “Estoy totalmente de acuerdo”.

La escala anterior fue seleccionada con base en la revisión de literatura utilizada y aportaciones de expertos nacionales en el tema.

El instrumento se divide en las siguientes cinco secciones:

- Desempeño Organizacional.
- Cultura Organizacional.
- Responsabilidad Social Empresarial.
- Grado de Control Familiar.
- Estilo de Liderazgo.

La sección del instrumento que recolecta información en el rubro de Cultura Organizacional fue adaptada del instrumento planteado por Cameron (2006). La sección del instrumento que recolecta información en el rubro de RSE fue adaptada de CPC (2006) y FECHAC (2010). Para la sección de Grado de Control Familiar se adaptó el instrumento propuesto por Astrachan et al. (2002) y comentado por Cibrián (2009). La sección del liderazgo fue evaluada por medio de la adaptación del instrumento usando por Vega & Zavala (2004). En el rubro de desempeño organizacional el instrumento usado es de autoría propia basada en los enfoques vistos en la teoría y que fueron planteados en la presente investigación. El instrumento se encuentra en la sección de anexos.

### **3.7. Estrategias del Estudio de Campo.**

A continuación se muestra la descripción de cada uno de los elementos propuestos por Carmines & Zeller (1979) aplicado a este trabajo, que fueron la base estratégica para el estudio de campo. La recolección de datos implicó cinco actividades estrechamente vinculadas entre sí.

- 1) Se seleccionó un instrumento o método de recolección de datos. En el caso de esta investigación el método de recolección de datos fue a través de un cuestionario (ver apéndice # 3), que consistió en un conjunto de ítems respecto a una o más variables a medir basado en la operacionalización de las variables.
- 2) El cuestionario consideró un número de ítems adecuados para que no fueran tan pocos y que se perdiera información, y ni tantos para que no resultara difícil realizarlo además de que se cubrieran la variable dependiente y las 4 variables independientes. Para esto se requirió la traducción de los ítems de algunas métricas validadas y confiables usadas en otros estudios y que se encontraban en el idioma inglés, para esto se solicitó el apoyo de un experto en administración y en el lenguaje inglés con la finalidad de traducir del inglés al español. Una vez ya contando con el cuestionario del ejercicio se procedió a continuar con los siguientes requerimientos de validez de contenido que más adelante serán explicados.
- 3) Aplicación del instrumento o método para recolectar datos. El método para recolectar datos en lo referente a lo cuantitativo fue a través del cuestionario previamente definido y que se ha mencionado, donde dueño o administrador gerente de la empresa contestarían.

La recolección de datos se llevó a cabo con los responsables de las empresas MIPyMEs familiares por los siguientes medios:

- Entrevista personal.
- Entrevista por teléfono.
- Correo electrónico.

Según Hernández et al. (2006) los cuestionarios buscarán medir las variables contenidas en las hipótesis de la investigación (enfoque cuantitativo) para posteriormente preparar las observaciones, registros y conclusiones.

- 4) Preparación de observaciones, registros y mediciones finales obtenidas
- 5) Análisis de los datos de las observaciones, registros y mediciones finales obtenidas
- 6) Elaboración del reporte final de investigación.

El proceso de recolección de la información en campo se inició en julio de 2013. A la fecha de cierre del proceso de recolección (enero 2014) se habían realizado los 150 cuestionarios. La información de estos cuestionarios fue codificada en una base de datos en Excel y en SPSS y en esta etapa se proporcionó un código de numeración tanto a los cuestionarios de papel y a la base de datos, esto con la finalidad de evitar errores de pérdida de información.

### **3.8. Tamaño de la Muestra.**

La investigación se llevó a cabo en una muestra no probabilística de conveniencia de 150 empresas MIPyMEs familiares de Monterrey y su área metropolitana (ver análisis de tamaño de

muestra en apéndice # 6). Todo el análisis se realizó por medio del software SPSS y para el procesamiento de algunas operaciones se utilizó el software StatFit.

El proceso de recolección de la información en campo se inició en julio de 2013. A la fecha de cierre del proceso de recolección (enero 2014) se habían realizado los 150 cuestionarios y pertenecían a los siguientes municipios del estado de Nuevo León: Apodaca, Escobedo, Guadalupe, Monterrey, San Nicolás, San Pedro y Santa Catarina. Estas empresas presentaron las siguientes características, ver tabla número 14:

Tabla número 14 Datos Demográficos.

<b>Variable</b>	<b>Valoración</b>
% de Empresas Micro	43%
% de Empresas Pequeñas	41%
% de Empresas Medianas	17%
Antigüedad de empresas participantes.	Un 33.33% tenía de 1 a 5 años operando. Un 33.33% tenía de 6 a 10 años operando. Un 33.33% tenía de más de 10 operando. La edad promedio fue de 9 años de antigüedad.
Edad de los participantes que contestaron el instrumento de recolección.	Un 6% tenía de 18 a 25 años de edad. Un 20% tenía de 26 a 35 años de edad. Un 33% tenía 36 a 45 años de edad. Un 41% tenía más de 46 años de edad. La edad promedio fue de 43 años de edad.
Número de familiares en la empresa	Un 92% tenía de a 1 a 5 familiares trabajando en la empresa. Un 8% tenía de 6 a 10 familiares trabajando en la empresa. El promedio de familiares trabajando en la empresa fue de 3.
Género	El género de la muestra se reparte en el 74% masculino y el 26% femenino.

Fuente: Autoría propia.

### **3.9. Validez y Confiabilidad**

En el nivel más general, se encuentran dos propiedades básicas de las medidas empíricas, mediante las cuales se trata de responder a la pregunta relacionada con el grado o la manera de determinar, cómo un indicador empírico o un conjunto de ellos representa a un concepto teórico. La primera propiedad se identifica como validez, es decir, si de lo que se trata es de medir un concepto abstracto, lo que se necesita es que la medición mida lo que está buscando medir. La confiabilidad se enfoca a propiedades particulares de los indicadores específicos, en cambio, la validez se enfoca a la importante relación, entre el indicador y el constructo. Esta última relación enfatiza la importancia de que el concepto teórico esté bien representado en su medición, de otra manera, las inferencias que pueden hacerse pueden ser equivocadas, si dicha representación no es adecuada. Al igual que la confiabilidad tiene cierto grado de error, también es imposible alcanzar la validez perfecta en un indicador (Carmines & Zeller, 1979).

Un instrumento de medición tiene un grado alto de confiabilidad si es afectado mínimamente por elementos que representan el error de medición aleatorio. En este sentido, la confiabilidad tiene un matiz plenamente empírico, sin embargo, dicho instrumento para una aceptación científica completa, requiere de la validez, la cual tiene una relación muy fuerte con la teoría, ya que con la validez surge la pregunta siguiente: ¿con qué propósito se busca la validez? Por lo tanto, un indicador o un instrumento con validez deben reflejar lo que se supone el concepto teórico plantea explicar. Con la validez, lo que se busca evitar, es reflejar un fenómeno diferente, o evitar un error de medición no aleatorio (Mendoza & Garza, 2009). La confiabilidad en una escala consiste en la proporción de varianza que puede atribuirse a la

puntuación verdadera de la variable o constructo latente, atribuyendo la otra proporción, al error. La consistencia interna está relacionada con la homogeneidad de los ítems que integran un instrumento de medición o escala. Si los ítems de una escala reflejan una fuerte relación con la variable latente, esto implica que estarán fuertemente correlacionados entre sí, lo que implica que dichos ítems están midiendo lo mismo. El coeficiente alfa de Cronbach mide dicha consistencia interna, por lo que es uno de los coeficientes que más se utiliza como medida de confiabilidad (DeVellis, 1991).

Respecto de la validez de contenido, esta está relacionada con lo adecuado de la selección de los ítems, es decir, si los ítems incluidos en el instrumento reflejan el contenido de un dominio. Si el contenido de un dominio está bien definido, es fácil asegurar la validez de contenido. En el caso de una dificultad existente en la definición del contenido del dominio, se hace necesario acudir a un grupo de expertos que permitan establecer los aspectos relevantes de ese dominio, de manera que en este proceso se consideren ítems no incluidos, a su vez, se eliminen los considerados por los expertos como no relevantes.

Para la validez de contenido del instrumento de medición de la presente investigación se les proporcionó el mismo a cinco diferentes jueces (profesionales en las ciencias administrativas) con posgrado en administración. En la primera fase se tuvo la función en donde cada juez ubicó los ítems en cada constructo según la previa definición de cada constructo. Finalmente aquellos ítems que tuvieron un índice menor a tres de concordancia se eliminaron. Ver proceso completo en el anexo número 7.

La segunda propiedad, se refiere a la confiabilidad. En esta propiedad, lo que se busca es que cualquier procedimiento de medición genere los mismos resultados en eventos repetidos. En la medición de cualquier fenómeno siempre se encuentra una cierta cantidad de error aleatorio. Es imposible que cualquier medición esté libre de error. Por lo tanto, en cualquier procedimiento de medición existe cierto grado de no confiabilidad, sin embargo, lo que se trata de alcanzar, es que en distintos procesos de medición se encuentre consistencia en la misma. Entre más consistentes sean los resultados en repeticiones de la medición, más alta será la confiabilidad del proceso de medición, (Mendoza & Garza, 2009).

Para la confiabilidad se llevó a cabo el análisis de Alfa Cronbach el cual se refiere a la facilidad que tiene la escala para ser aplicada en diversas situaciones y contextos y que produzca resultados similares.

Teniendo los datos recolectados para cada una de las secciones del instrumento se realizó el análisis de confiabilidad por medio del programa SPSS a través del análisis de consistencia interna, cuyo indicador es el Coeficiente Alfa de Cronbach, teniendo los siguientes resultados, (ver resultados completos en la sección de anexos).

A continuación se muestran los resultados obtenidos en cuanto a confiabilidad con los cuestionarios contestados, ver tabla número 15:

Tabla número 15 Análisis de confiabilidad

<b>Variable</b>	<b>Coefficiente de Alfa de Cronbach del presente estudio</b>
Grado de Desempeño Organizacional (GDO)	0.73
Tipo de Cultura Organizacional (TCO)	0.871
Grado de Responsabilidad Social Empresarial (GRSE)	0.831
Grado de Control Familiar (GCF)	0.837
Tipo Estilo de Liderazgo Transformacional (TEL)	0.625

Fuente: Autoría propia.

El valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0.7; por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja, Celina & Campo, 2005. Este valor manifiesta la consistencia interna, es decir, muestra la correlación entre cada una de las preguntas; un valor superior a 0.7 revela una fuerte relación entre las preguntas, un valor inferior revela una débil relación entre ellas. No es común, pero el alfa de Cronbach puede arrojar un valor negativo, esto indica un error en el cálculo o una inconsistencia de la escala.

Los resultados para las variables GDO, GRSE, TCO y GCF indican que se tiene una fuerte relación entre las preguntas que componen cada sección del instrumento que recolecta los datos de cada constructo (independiente para cada variable).

Para la variable TEL se obtuvo que la confiabilidad media al no cumplir con los parámetros de con los parámetros del análisis de confiabilidad por un margen pequeño,

posiblemente por interpretaciones divergentes de algunos conceptos de liderazgo que fueron asumidas por las personas entrevistadas en la aplicación de este instrumento.

#### 4. Capítulo 4 Análisis de Resultados.

En este capítulo se presentan tres apartados. El primer apartado presenta el análisis descriptivo de los datos obtenidos. El segundo apartado presenta el análisis estadístico de los datos recolectados en el del grupo de empresas participantes en el proceso de investigación. En el tercer apartado se describe el resumen de comprobación de las hipótesis de la investigación.

##### 4.1. Análisis Descriptivo

Se aplicó un proceso de calidad y análisis estadístico al grupo de datos obtenido de cada variable, los resultados fueron los siguientes, ver tabla número 16:

Tabla número 16 Análisis descriptivo estadístico.

Variable	Promedio	Mediana	Desviación Estándar
Grado de Desempeño Organizacional (GDO)	4.88	5.05	1.13
Tipo de Cultura Organizacional (TCO)	5.66	5.74	0.81
Grado de Responsabilidad Social Empresarial (GRSE)	5.45	5.57	0.94
Grado de Control Familiar (GCF)	6.23	6.42	0.82
Tipo Estilo de Liderazgo Transformacional (TEL)	6.05	6.00	0.71

Fuente: Autoría propia.

- La variable que presentó un mayor promedio fue el grado de control familiar, GCF.

- La variable que presentó un menor promedio fue el grado de desempeño organizacional, GDO.
- La variable con una mayor mediana fue el grado de control familiar, GCF.
- La variable con una menor mediana fue el grado de desempeño organizacional, GDO.
- La variable con la mayor desviación estándar fue el grado de desempeño organizacional, GDO.
- La variable con la menor desviación estándar fue el tipo estilo de liderazgo Transformacional, TEL.

#### **4.2. Análisis Estadístico**

Se realizaron índices para para la confirmación del confiabilidad, la normalidad y la multicolinealidad e independencia.

- Se confirmó la confiabilidad de los datos por medio del alfa de Cronbach.
- Se confirmó que existe Normalidad en los datos.
- Se confirmó que no hay Multicolienalidad entre los datos.

Para la verificar la normalidad de los datos utilizamos la prueba de Kolmogorov-Smirnov debido a que tenemos muestras mayores de 50 datos.

Supuestos para verificar la normalidad:

- Ho: Los datos son normales

- Ha: Los datos no son normales
- Si el p value es mayor a .05 No podemos rechazar la Hipótesis nula, por lo tanto los datos presentan normalidad.

Para verificar la normalidad de cada una de las variables fueron necesario utilizar el test de Kolmogorov-Smirnov haciendo uso del software SPSS (ver análisis de normalidad en anexo número 8).

Para la verificación de existencia de la multicolinealidad, se llevó a cabo un análisis en SPSS verificando los valores del parámetro VIF. La tabla número 17 muestra la utilización del *Variance Inflation Factor* o VIF para cada grupo de variables independientes y dependientes.

Se determina la no existencia de Multicolinealidad entre las variables cuando los valores del parámetro *FIV* no deben de estar más allá de un valor nominal de 4. Los resultados para las variables TCO, GRSE, GCF y TEL fueron 2.246, 2.072, 1.497, 1409 respectivamente teniendo a la variable GDO como variable dependiente. Todos los resultados fueron satisfactorios y cumplen con el valor del parámetro indicado teniendo como veredicto que entre las variables independientes no hay multicolinealidad (ver análisis estadístico completo en SPSS en anexo número 6), ver tabla número 17:

Tabla número 17 Análisis de multicolinealidad y normalidad.

Variable	Prueba de Significancia (< 0.05)	VIF (< 4.0)	Distribución
Grado de Desempeño Organizacional (GDO)	Es variable dependiente	Es variable dependiente	Normal
Tipo de Cultura Organizacional (TCO)	0.0030	2.246	Normal
Grado de Responsabilidad Social Empresarial (GRSE)	0.00	2.072	Normal
Grado de Control Familiar (GCF)	0.03	1.487	Normal
Tipo Estilo de Liderazgo Transformacional (TEL)	0.047	1.409	Normal

Fuente: Autoría propia.

La verificación de independencia de los residuales se hace mediante la estadística Durbin-Watson. La estadística de Durbin-Watson busca la autocorrelación de primer orden.

Según la tabla de prueba de hipótesis Durbin-Watson 4 VI y más de 150 datos, el valor Durbin-Watson debe de ser mayor de 1.788 y menor de 2.212 para una significancia de 0.05 para que la autocorrelación de los errores sea cero y se cumpla con este supuesto de la regresión múltiple.

Resumen del modelo<sup>b</sup>

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	.691 <sup>a</sup>	.477	.463	.82585	1.810

a. Variables predictoras: (Constante), TEL, GRSE, GCF, TCO

b. Variable dependiente: GDO

Dado que en la muestra el valor de Durbin-Watson es 1.810 y queda dentro del rango de 1.788 y 2.212 se acepta la hipótesis de que no hay autocorrelación, esto es que hay independencia de los errores.

El análisis de regresión lineal múltiple es una técnica de análisis multivariable en el que se establece una relación funcional entre una variable dependiente o a explicar y una serie de variables independientes o explicativas, en la que se estiman los coeficientes de regresión que determinan el efecto que las variaciones de las variables independientes tienen sobre el comportamiento de la variable dependiente. El modelo más utilizado es el modelo lineal, pues es el que requiere estimar un menor número de parámetros. La medida de la bondad del ajuste de la función estimada viene dada por el coeficiente de correlación múltiple, y el coeficiente de determinación que expresa la proporción de la varianza de la variable dependiente explicada por el modelo de regresión. El coeficiente de determinación ( $R^2$ ) explica el porcentaje de la variación total observada en la variable dependiente. El cuadrado de  $r$  coincide con  $R^2$ . El coeficiente de determinación al igual del coeficiente de correlación toma valores entre 0 y 1.

- Cuando vale 0 no explica nada.
- Cuando vale 1 la respuesta es explicada totalmente por la regresión.

Para la presente investigación se obtuvo un valor del coeficiente de correlación de igual a 0.691 y un coeficiente de determinación de 0.477, en donde se tiene una explicación de valor medio de nuestra variable dependiente por parte de las variables independientes con el modelo de regresión planteado.

### 4.3. Comprobación de Hipótesis

Una vez realizados los análisis descriptivos y estadísticos se obtuvieron los resultados que nos permite presentar el siguiente conjunto de conclusiones teóricas:

Hipótesis de investigación H1: El grado de control familiar que ejerce la familia propietaria sobre la empresa MIPyME familiar está relacionado de manera directa y positiva con el desempeño organizacional de dicha empresa.

Los valores obtenidos son:  $p$  Value= 0.030, Beta estandarizada  $\beta$  = 0.161, la conclusión es la siguiente:

Está hipótesis fue comprobada. En lo referido a la identificación de la existencia de la relación, objeto de estudio de la presente investigación, se ha podido identificar que las organizaciones de MIPyMEs familiares en Monterrey Nuevo León, México y su área metropolitana presentaron una relación positiva, significativa ( $p=0.030$ ) y algo relevante ( $\beta=0.161$ ) entre el grado de control familiar y el grado de desempeño organizacional. Lo anterior es congruente con la teoría del capital social que permite explicar cómo las familias intervienen en sus empresas debido a que la influencia de la familia puede ser positiva o negativa para el desempeño de la empresa dependiendo por ejemplo de que la familia tenga relaciones funcionales, que su red de vínculos sea amplia y profunda, que fomenten un nivel de confianza adecuado entre los integrantes de la empresa y diseñen normas que motiven el trabajo en equipo. Aquí es donde, específicamente el historial familiar sirve como una

condicionante histórica y única que altera la manera como la familia influencia a los procesos estratégicos y al desempeño de la empresa.

Hipótesis de investigación H2: El grado de responsabilidad social de la empresa MIPyME está relacionado de manera positiva con el desempeño organizacional de dicha empresa.

Los valores obtenidos son:  $p$  Value= 0.000, Beta estandarizada  $\beta$  = 0.434, la conclusión es la siguiente:

Esta hipótesis fue comprobada. Los resultados permiten concluir que el grado de desempeño organizacional está relacionado de una manera positiva, muy significativa ( $p=0.000$ ) y considerablemente relevante ( $\beta=0.434$ ) con el grado de responsabilidad social empresarial que presenta la empresa en MIPyMEs familiares en Monterrey Nuevo León, México y su área metropolitana. Este resultado está de acuerdo con lo que la teoría instrumental de grupos relacionados o de interés indica en cuanto a la relación entre los valores morales y los valores de administración (ética) de una organización. La teoría instrumental de grupos relacionados sugiere una relación positiva entre el desempeño social / medioambiental y el desempeño organizacional corporativo. Este resultado va en concordancia con Rositas, Mendoza & Cruz, (2013) quienes encontraron una relevante asociación entre la RSE y la efectividad organizacional evidenciado por un coeficiente de contingencia que sitúan entre 0.54 y 0.78, con un nivel de confianza del 95% para el área metropolitana de Monterrey.

Hipótesis de investigación H3: El tipo de cultura organizacional de la empresa MIPyME familiar está relacionado de manera positiva con el desempeño organizacional de dicha empresa.

Los valores obtenidos son:  $\rho$  Value = 0.003, Beta estandarizada  $\beta$  = 0.277, la conclusión es la siguiente:

Esta hipótesis fue comprobada. Los resultados permiten concluir que la cultura organizacional de una empresa está relacionada de una manera positiva, muy significativa ( $\rho$  =0.003) y relevante ( $\beta$  =0.277) con el grado de desempeño organizacional que presenta la empresa en MIPyMEs familiares en Monterrey Nuevo León, México y su área metropolitana. Esto es congruente con lo que indican Aluko (2003), Xenikou (2006) y Kefela (2010). Este resultado está de acuerdo con lo que la teoría de Schein sobre Cultura Organizacional indica acerca de que el desarrollo de la cultura organizacional de una empresa se fundamenta sobre los mecanismos de aprendizaje: trauma y refuerzo positivo y todos repercuten en el grado de desempeño organizacional de la empresa.

Hipótesis de investigación H4: El tipo estilo de liderazgo del equipo directivo de la empresa MIPyME familiar está relacionado de manera positiva con el desempeño organizacional de dicha empresa.

Los valores obtenidos son:  $\rho$  Value= 0.047, Beta estandarizada  $\beta$  = - 0.144, la conclusión es la siguiente:

Esta hipótesis fue no apoyada. En lo referido a la identificación de la existencia de la relación, objeto de estudio de la presente investigación, se ha podido identificar que las organizaciones de MIPyMEs familiares en Monterrey Nuevo León, México y su área metropolitana presentaron una relación negativa ( $\beta = -0.144$ ) entre el grado de desempeño organizacional y el tipo de estilo de liderazgo transformacional. Los resultados permiten concluir que el estilo de liderazgo pueden tener resultados negativos como en esta investigación y positivos como en otros autores anteriormente vistos en esta misma investigación. Esto es congruente con la teoría de mandos superiores que establece el hecho de que los líderes o ejecutivos de las empresas toman las decisiones que afectan el desempeño de las empresas de acuerdo o en línea con directrices personales, es decir, basados en sus propias experiencias las cuales pueden ser diversas.

A continuación se presenta una tabla resumen de las comprobaciones de cada hipótesis planteada en la presente investigación, ver tabla número 18:

Tabla no. 18 Comprobación de Hipótesis

Hipótesis	Resultado	Apoyo
Hipótesis de investigación H1: El grado de control familiar que ejerce la familia propietaria sobre la empresa MIPyME familiar está relacionado de manera directa y positiva con el desempeño organizacional de dicha empresa.	$\beta = 0.161$	Apoyada
Hipótesis de investigación H2: El grado de responsabilidad social de la empresa MIPyME está relacionado de manera positiva con el desempeño organizacional de dicha empresa.	$\beta = 0.434$	Apoyada
Hipótesis de investigación H3: El tipo de cultura organizacional de la empresa MIPyME familiar está relacionado de manera positiva con el desempeño organizacional de dicha empresa.	$\beta = 0.277$	Apoyada
Hipótesis de investigación H4: El tipo estilo de liderazgo del equipo directivo de la empresa MIPyME familiar está relacionado de manera positiva con el desempeño organizacional de dicha empresa.	$\beta = - 0.144$	No apoyada

Fuente: Autoría propia.

## **5. Capítulo 5 Conclusiones**

En este capítulo se presenta de manera detallada la interpretación de los resultados teóricos y prácticos del análisis, se discuten los resultados, las implicaciones teóricas y prácticas así como las limitaciones de la presente investigación y las recomendaciones para investigaciones futuras.

### **5.1. Discusión de Resultados.**

Para verificar la existencia de las relaciones hipotetizadas en el modelo propuesto se utilizó la regresión lineal múltiple en SPSS, teniendo a la variable GDO como dependiente y las variables GCF, GRSE, TCO y TEL como variables dependientes. Los resultados de esta investigación provienen del trabajo empírico desarrollado y contribuyen al mejoramiento del desempeño organizacional de las empresas MIPyMEs familiares situadas en Monterrey y su área metropolitana. Las contribuciones específicas en resumen son las siguientes: se encontró una relación positiva significativa entre la responsabilidad social empresarial y el desempeño organizacional. De igual manera se identificó también una relación positiva y significativa entre la cultura organizacional y el desempeño organizacional. También se encontró una relación positiva entre el control familiar ejercido por los dueños de una empresa y el desempeño organizacional de la misma. Por otro lado se encontró una relación negativa entre el estilo de liderazgo ejercido por los miembros del equipo directivo de una empresa y el desempeño organizacional de la misma; aquí se cree que esta relación es derivada específicamente de las

experiencias de los responsables de empresa entrevistados en Monterrey y su área metropolitana.

Se encontró que las variables más fuertemente relacionadas de manera positiva con el desempeño organizacional de una empresa MIPyME familiar fueron la responsabilidad social de la empresa ( $\beta$  estandarizada = 0.434) y la cultura organizacional ( $\beta$  estandarizada = 0.277) que presenta la misma; se presentó también una relación positiva el desempeño organizacional y el control familiar. Para el caso de la variable tipo de estilo de liderazgo se encontró una relación negativa entre ella y el desempeño organizacional.

Cabe resaltar que en se respondió la pregunta de investigación del presente estudio y se cumplieron los objetivos planteados. Se encontró que sí están relacionadas de manera positiva y fuerte o relevante las variables de grado de responsabilidad social de la empresa y tipo de cultura organizacional con el grado de desempeño organizacional; mientras que las variables grado de control familiar y el tipo de estilo de liderazgo transformacional están relacionados con el desempeño organizacional, de forma positiva aunque no relevante y negativa respectivamente.

## **5.2. Implicaciones Teóricas.**

Las aportaciones teóricas de esta investigación se encuentran en lo siguiente: se llevó a cabo una prueba empírica de un modelo de relación en el contexto de la cultura mexicana, caso particular de Monterrey, N.L. y su área metropolitana. Este aspecto después de la revisión

bibliográfica correspondiente, indicó que es la primera vez que se estudia este constructo en el contexto organizacional local.

Algunos de los aspectos importante fue el hecho de confirmamos las hipótesis uno, dos y tres de esta investigación. En la confirmación de la hipótesis número dos es clara la relación que existe entre que el trabajador tenga mejores prestaciones y políticas de trabajo y el desempeño que tendrá y que su vez repercutirá en un mejor desempeño de la empresa. Así mismo en la comprobación de la hipótesis número dos está demostrado que la relación entre el hecho del planear y el llevar a cabo dado que la cultura organizacional que haya en la compañía (y todas las acciones que de ella emanen) repercutirá directamente en el desempeño de cada trabajo y por ende la compañía.

Para las hipótesis número uno y cuatro, la línea entre ser significativa, ya sea positiva o negativa, es muy estrecha. Esto pensamos que es congruente con el hecho de que ambas hipótesis se basan en factores humanos como lo son el liderazgo y el control familiar. Estos dos factores dependen en su totalidad de la experiencia acumulada del líder o dueño de la empresa. Aquí es donde el I historial familiar sirve como una condicionante histórica y única que altera la manera como la familia influencia a los procesos estratégicos y al desempeño de la empresa así mismo lo anterior forma parte de cómo se ha ido creando, desarrollando y ejerciendo el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa.

Se consideran aportaciones al conocimiento de esta investigación las siguientes:

- Se contribuyó a la investigación que se ha hecho acerca de cómo afecta el grado de control familiar al desempeño de la empresa. Encontramos que la relación es positiva algo relevante.
- Se contribuyó a la explicación del efecto de la relación entre el desempeño organizacional de una empresa MIPyME familiar y el grado de responsabilidad social de la empresa (hacia los grupos relacionados a dicha empresa). En la presente investigación se encontró una relación positiva, significativa y muy relevante.
- Se contribuyó a la investigación de la relación entre las variables grado de desempeño organizacional y el tipo de estilo de liderazgo. Con respecto a la no aceptación de la hipótesis no. 4 y respecto de la identificación de la existencia de una relación negativa entre el grado de desempeño organizacional y el tipo de estilo de liderazgo transformacional cabe resaltar que los resultados permiten concluir que el estilo de liderazgo pueden tener resultados negativos; esto es congruente con lo planteado en la teoría de mandos superiores que establece el hecho de que los líderes o ejecutivos de las empresas toman las decisiones que afectan el desempeño de las empresas de acuerdo o en línea con directrices personales, es decir, basados en sus propias experiencias las cuales pueden ser diversas.

### **5.3. Implicaciones Prácticas.**

Entre los beneficios prácticos de la investigación se buscó generar un aporte al conocimiento en la identificación de factores que afectan positivamente al desempeño organizacional de las empresas familiares para que las empresas y los comités directivos de las empresas tengan mucho más información para el proceso de la planeación y que elementos consideren como factores críticos de éxito.

Es importante mencionar que las estadísticas mundiales y nacionales evidencian la gran oportunidad de desarrollo que hay en tener prácticas que mejoren el desempeño organizacional en las empresas de MIPyMEs familiares de Monterrey y su área metropolitana. También es importante mencionar que es evidente que se tiene que actualizar nuestra actual política económica para provocar los cambios necesarios en el país que permitan llevar a nuestras empresas familiares a una mejor competencia en un contexto global.

Desde el punto de vista estratégico, dentro de las aportaciones prácticas podemos establecer que los hechos de que un trabajador tenga mejores prestaciones por parte de la empresa y que la misma tenga una cultura organizacional fomentan el hecho de que la empresa tenga un mejor desempeño organizacional. Se puede partir de este hecho para formar estrategias de operación en organizaciones MIPyMEs familiares como las siguientes:

- Diseño de estrategias para solución de problemas detectados.
- Propuesta de metodología de diagnóstico de situaciones particulares.
- Propuesta de mejoras y recomendaciones para sectores determinados.
- Diseño de conferencias para mejora de prácticas laborales.

#### **5.4. Limitaciones.**

Las limitaciones de la presente investigación se relacionaron con problemas en poder conseguir cooperación de algunas cámaras de empresas locales sumado a que la respuesta por parte de los responsables de empresas MIPyMEs familiares no siempre tenía la disponibilidad para atender de forma pronta y oportuna el cuestionario de recolección de datos.

#### **5.5. Investigación futura.**

El trabajo empírico y de campo desarrollado en la presente investigación contribuirá a que las empresas MIPyMEs familiares tengan un mejor desempeño organizacional. Lo anterior permitirá que en la investigación futura sea posible desarrollar un modelo de intervención, que las organizaciones mexicanas familiares puedan utilizar para la generación, implementación y sustentación enfocada a maximizar el desempeño organizacional, por medio de un modelo que permita poner en marcha prácticas operativas exitosas para enfrentar con éxito, la competencia comercial.

Para una investigación posterior se recomienda primeramente replicar este estudio en otra región de México, también se recomienda hacer un análisis por separado de cada tipo de sector de la clasificación de MIPyMEs de la Secretaría de Economía siguiendo tomando en cuenta la característica de ser empresa familiar. Se podría también hacer este estudio teniendo una muestra más grande abarcando una región del país.

## Referencias

- Abrahanson, M. (1983). *Social Research Methods*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N., & Nikbin, D. (2010). A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance. *Centre for Promoting Ideas, 1*(3), 26-46.
- Adler, P. S., & Kwon, S. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review, 27*(1), 17-40.
- Ali, I., Kashif, u. R., Ali, J. F., & Ahmed, S. (2010). Effects of national culture on organizational performance in. *University Islamabad, 1*-6.
- Allouche, J., Amann, B., & Kurash, T. (2008). The Impact of Family Control on the Performance and Financial Characteristics of Family Versus Nonfamily Businesses in Japan: A Matched-Pair Investigation. *Family Business Review., 21*(4), 315-329.
- Alvesson, M. (2003). *Understanding Organizational Culture*. London: SAGE Publications Ltd.
- Anderson, R. (2003). Family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance, 58*(3), 1301-1328.
- Astrachan, J. H., Klein, S., & Kosmas, X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition. *Family Business Review, 15*(1), 45-58.
- Astrachan, J., & Carey, M. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. *Family Business Review, 16*(3), 211-219.
- Aupperle, K., Carroll, A., & Hatfield, J. (1985). 1985. An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal, 28*(2), 446-463.
- Ayllón, M. T., Nuño, M. R., & Brinckman, W. E. (2011). *Familia, identidad y territorio, actores y agentes en la construcción de la ciudadanía democrática*. Malaga: Eumednet.
- Barney, J. (1991). Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99-120.
- Barontini, R., & Caprio, L. (2005). *The effect of family control on firm value and performance: Evidence from Continental Europe*. Milano, Italia: European Financial Management.
- Bastar, S. A., & Soria, M. (2006). El liderazgo en las pequeñas empresas mexicanas de propiedad familiar. *Universidad Autónoma Metropolitana*.
- Belausteguigoitia, I. (2005). *Empresas Familiares y Responsabilidad Social en México*. México, D.F.: Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM).
- Belausteguigoitia, I. (2005). *La Influencia de la Familia en las Organizaciones Familiares Mexicanas*. México D.F.: Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM).
- Belausteguigoitia, I. (2005). *Luz y sombra en las Empresas Familiares*. México D.F.: Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM).
- Bonilla, C., Sepulveda, J., & Carvajal, M. (2010). Family Ownership and Firm Performance in Chile: A Note on Martinez et al.'s Evidence. *Family Business Review, 23*(2), 148-155.
- Braun, M., & Sharma, A. (2007, June). Should the CEO also be the Chair of the Board? *Family Business Review, 20*(2), 111-126.
- Brine, M., Brown, R., & Hackett, G. (2007). *Corporate social responsibility and financial performance in the Australian context*. Sidney: Corporations and Financial Services Division, the Australian Treasury.

- Brunello, G. (2003). CEO turnover in insider dominated boards: the Italian case. *Journal of Banking and Finance*, 27, 1027-1051.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Competing value in organizations*. London, U.K.: Edward Elgear.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). Reliability and Validity Assesment. *SAGE Publications*.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composite. *Journal of Management*, 30(6), 749-778.
- Che Rose, R., Kumar, N., Abdullah, H., & Yeng Ling, G. (2008). Organizational Culture as a Root of Performance Improvement: Research and Recommendations. *Contemporary Management Research*, 4(1), 43-56.
- Choi, J.-S., Kwak, Y.-M., & Choe, C. (2010). Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance: Evidence from Korea. *Munich Personal RePEc Archive*, 1(1), 1-35.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). Comparing the agency cost of family and non-family firms,. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 335-354.
- Cibrián, T. (2009, Enero 1). Influencia de la familia en el desempeño de las PYMES familiares mexicanas. Barcelona, Cataluña, España.
- Cibrián, T. C. (2009, Enero 1). Influencia de la familia en el desempeño de las PYMES familiares mexicanas. Barcelona, Cataluña, España.
- CIPI de la SE. (2003). *Primer Reporte de Resultados 2002*. México D.F.: Secretaría de Economía del Gobierno Federal.
- Clark, F. (1986). *Investments: Analysis and management*. Atlanta: McGraw-Hill.
- Claver, E., Rienda, L., & Quer, D. (2006). El comportamiento de las empresas familiares y no familiares en los mercados extranjeros: un estudio comparativo. *Cuadernos de Gestión*, 6(2), 11-25.
- Comisión Intersecretarial de Política Industrial. (2003). *Primer Reporte de Resultados 2002*. México D.F.: Secretaría de Economía.
- Conant, D. (2007). Exploring leadership style, organizational culture, and financial performance in family firms. *Gonzaga University*.
- CONAPO. (2011, Septiembre 10). *La familia, sus funciones, derechos, composición y estructura*. Retrieved Septiembre 10, 2011, from Consejo Nacional de Población: [www.conapo.gob.mx/prensa/informes/003.pdf](http://www.conapo.gob.mx/prensa/informes/003.pdf)
- CPC. (2006). *Manual de Responsabilidad Social Empresarial para PyMEs*. Santiago de Chile: Confederación de la Producción y el Comercio (CPC).
- Craig, J., & Dibrell, C. (2009). The Natural Environment, Innovation, and Firm Performance: A Comparative Study. *Family Business Review*, 19(4), 275-288.
- Creswell, J. (2009). *Research Design*. Thousand Oaks, CA.: SAGE.
- Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and personally managed firms. *Family Business Review*, 5(2).
- Daily, C., & Dollinger, M. (1992). An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms. *Family Business Review*.
- Dam, L. (2006). *Corporate Social Responsibility and the Financial: Performance Paradox*. Groningen, The Netherlands.: University of Groningen, Department of Economics.

- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- DeVellis, R. (1991). *Scale development: Theory and applications*. California: SAGE Publications.
- Espinoza Méndez, E., & Hejduk, I. (2010, Noviembre 1). Modelo de administración de la mejora continua para pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Ide@s CONCYTEG*, 65(5), 1307-1334.
- Fabelo, J. R. (2001). Los valores y la familia. In J. R. Fabelo, *Los valores y los desafíos actuales*. México: BUAP.
- FECHAC. (2010). *Instrumento de Autodiagnóstico para las Empresas*. México D.F.: Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C.
- Flores, B., & González, F. (2009). La competitividad de las PyMEs Morelianas. *Cuadernos del CIMBAGE*(11), 85-104.
- Fuentes, F. (2005). La ciencia de la administración de empresas: un análisis de sus componentes y de la contribución de la revista economía y administración. *ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN*, 1(64), 1-28.
- Gallo, M. A. (1995). *Empresa familiar, textos y casos*. Barcelona: Praxis.
- Gallo, M. A. (2004). The Family Business and Its Social Responsibilities. *Family Business Review*, 17(2), 135-139.
- Gálvez Albarracín, E. J., & García Pérez de Lema, D. (2011, Enero 1). Cultura organizacional y rendimiento de las MIPyMEs de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuaderno de Administración*, 24(42), 125-145.
- Garza Castaño, R. (2000, 12 01). Creación de PYMES: Objetivo Emprendedor. (F. UANL, Ed.) *Ingenierías*, 3(9), 54-58.
- Garza, B. (2009, Mayo). Factores reconstructivistas críticos determinantes de la innovación y efectividad organizacional: Estudio de Empresas de Nuevo León. San Nicolas de los Garza, Nuevo Leon, México.
- Gersick, K. E. (1997). *Generation to Generation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gibb, W. (2006). Examining the "Family Effect" on Firm Performance. *Family Business Review*, 19(4), 253-263.
- Gibb, W. (2006). Examining the Family Effect on Firm Performance. *Family Business Review*, 19(4), 253-263.
- Gonzalez, J. M. (2007). La familia como un sistema. *Revista Paceaña de Medicina Familiar*, 4(6), 111-114.
- Gopalakrishnan, S. (2000). Unraveling the Links Between Dimensions of innovation and Organizational Performance. *The Journal of High Technology Management Research*, 11(1), 137-153.
- Grabinsky, S. (1991). *La empresa familiar, guía para crecer y sobrevivir*. México D.F.: México: Del Verbo Emprender.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resourcebased framework for assessing the strategic dvantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
- Haynes, G. W., Walker, R., Rowe, B. R., & Hong, G. (1999). The intermingling of business and family finances in family-owned businesses. *Family Business Review*, 12(3), 225-239.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGrawHill.
- Hinterhuber, H. H., & Friedrich, S. A. (2000). *The technology dimension of Strategic Leadeship*. University of Austria, Department of Management. Innsbruck: University of Austria.

- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*. Beverly Hills: SAGE.
- Ilieș, L., & Gavrea, C. (2002). The link between organizational culture and corporate performance – an overview. *Journal of Babes Bolyai University*, 15(1), 322-325.
- INEGI. (2010). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (Segundo Trimestre)*. México, D.F.: INEGI.
- INEGI. (2010). *Informe de Censo Económico 2009*. México, D.F.: INEGI.
- INEGI. (2011). *Perspectiva Estadística de Nuevo León*. México, D.F.: INEGI.
- INEGI. (2011, Septiembre 10). *Población, Hogares y Vivienda*. Retrieved Septiembre 10, 2011, from Instituto Nacional de Geografía Estadística e Informática: <http://www.inegi.org.mx/Sistemas/temasV2/Default.aspx?s=est&c=17484>
- Kajihara, K. (2004). *Las Empresas Familiares: La Realidad Empresarial Mexicana*. México D.F.: Centro de Dirección Estratégica del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM).
- Kajihara, K. (n.d.). *Las Empresas Familiares: La Realidad Empresarial Mexicana*. México D.F.: Centro de Dirección Estratégica del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM).
- Katsoula, D. (2008, Diciembre 1). *Organizational Culture, Leadership Style, and Performance: empirical evidence from hellenic companies*. Retrieved Septiembre 19, 2011, from Athens University of Economics & Business: [www.msmfull.aueb.gr/programa/docs/msm5/msm5\\_7.pdf](http://www.msmfull.aueb.gr/programa/docs/msm5/msm5_7.pdf)
- Kefela, G. T. (2010). Understanding Organizational Culture and Leadership - Enhance Efficiency and Productivity. *PM World Today*, 12(1), 1-14.
- Khan, A. (2006). The Dilemma of Leadership Styles and Performance Appraisal: Counter Strategies. *Journal of Managerial Sciences*, 4(1), 1-30.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2008). *Administración: una perspectiva global*. México D.F.: McGraw Hill.
- KPMG international. (2008). *KPMG International survey of corporate responsibility reporting 2008*. New York: KPMG.
- Krefting, L. A., & Frost, P. J. (1985). *Untangling Webs, Surfing Waves, and Wildcatting: A Multiple-Metaphor Perspective on Managing Organizational Culture*. Beverly Hills: SAGE.
- Kurashina, T. (2003). Management studies on family business. *Family Business Review*, 150-162.
- Kurato, D., & Rutherford, M. (2008). Examining the link between familiness and performance: Can the F-PEC Untangle the Family Business Theory Jungle? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1089-1109.
- Langerak, F., Hultink, E., & Robben, H. (2004). The Impact of Market Orientation, Product Advantage, and Launch Proficiency on New Product Performance and Organizational Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 19(2), 79-94.
- Lee, J. (2006). Family Firm Performance: Further Evidence. *Family Business Review*, 19(2), 103-114.
- Lee, J., & Miller, D. (1996). Strategy, Environment and Performance in Two Technological Contexts: Contingency Theory in Korea. *Organizational Studies*, 17(5), 729-750.
- Lerner, J. (2003). ¿Que es la familia? *Revista Universidad EAFIT*, 130, 9-17.
- Lim, B. (1995). Examining the organizational culture and organizational performance link. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(5), 16-21.
- Lozano, M. (2003). Las relaciones intrafamiliares en la empresa familiar. *Pensamiento & Gestión*, 15, 83-110.

- Lozares, C. (1996). La teoría de redes sociales. *Papers* 48, 1(1), 103-126.
- Lusthaus, C., Adrien, M.-H., Anderson, G., Carden, F., & Plinio, G. (2002). *EVALUACIÓN ORGANIZACIONAL*. Ottawa: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
- Lyman, A. R. (1991). Customer service: Does family ownership make a difference? *Family Business Review*, 4(3), 303–324.
- Mahoney, L., & Roberts, R. W. (2007). Corporate social performance, and financial performance and institutional ownership in Canadian firms. *Accounting Forum* 31, 31, 233-253.
- Majeed, K., Bhatti, A. M., Nemati, A. R., Rehman, I. U., & Rizwan, A. (2010). Can Cultural Change with Different Leadership Styles Enhance the Organizational Performance? *Research Journal of International Studies*(17), 102-132.
- Mandl, I., & Dorr, A. (2007). *CSR and Competitiveness European SMEs' Good Practice*. Vienna: Austrian Institute for SME Research.
- Martínez Avella, M. E. (2010, Enero 1). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas Colombianas. *Cuaderno de Administración*, 23(40), 163-190.
- Martínez, J., Stöhr, B., & Quiroga, B. (2007). Family Ownership and Firm Performance: Evidence from Public Companies in Chile. *Family Business Review*, 20(2), 83-94.
- Martínez, J., Stöhr, B., & Quiroga, B. (2007). Family Ownership and Firm Performance: Evidence from Public Companies in Chile. *Family Business Review*, 20(2), 83-94.
- McConaughy, D. (1999). Is the cost of capital different for family firms. *Family Business Review*, 12(4), 353-360.
- McConaughy, D. (2000). Family CEOs vs. Nonfamily CEOs in the Family-Controlled Firm: An Examination of the Level and Sensitivity of Pay to Performance. *Family Business Review*, 13(2), 121-132.
- McConaughy, D., Mendoza, D., & Mishra, C. (1996). Loyola University Chicago Family Firm Stock Index. *Family Business Review*, 9(2), 125-137.
- McConaughy, D., Mendoza, D., & Mishra, C. (1996). Loyola University Chicago Family Firm Stock Index. *Family Business Review*, 9(2), 125-137.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 21, 603-610.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26, 117-127.
- Medina, L., Ramírez, J., & Hernández, A. (2004). *Teorías sobre la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE)*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Meek, C., Woodworth, W., & Dyer, W. G. (1988). *Managing by the numbers: Absentee owners and the decline of American industry*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Mendoza Torres, M. R., & Ortiz Riaga, C. (2006, Abril 25). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Ecomicas*, 118-134.
- Mendoza, J., & Garza, B. (2009). La medición en el proceso de investigación científica: Evaluación de validez de contenido y confiabilidad. *Innovaciones de Negocios*.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73-87.
- Montemerlo, D. (2000). The government of the family firm. *Family Business Review*, 11-23.
- Morales, M. A. (2009). Modelos de formación para la capacitación de las familias en la sociedad de la información. (Doctoral dissertation). Granada, España: Editorial de la Universidad de Granada.

- Müller-Lietzkow, J. (1991). Free Resources and the resource-based view. *Media economics*, 493-498.
- Naranjo, D. (2005). El papel del equipo directivo en la gestión estratégica. Un estudio empírico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 29(1), 83-106.
- Naranjo, D. (2010). *El uso del cuadro de mando integral y del presupuesto en la gestión estratégica de los hospitales públicos*. Universidad Pablo de Olavide de Sevilla, Departamento de Dirección de Empresas. Sevilla: Fundación de las Cajas de Ahorros.
- Northouse, P. G. (2004). Leadership: Theory and practice. *Journal of Financial Economics*, 60-72.
- O'Boyle, E. H., Rutherford, M. W., & Pollack, J. M. (2010). Examining the relation between ethical focus and financial performance in family firms: an exploratory study. *Family Business Review*, 23(4), 310-327.
- Ogbonna, E., & Harris, L. (2002). Managing organizational culture: Insights from the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 12(1), 22-53.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Ojeda Hidalgo, J. F. (2005). Análisis comparativo de la cultura organizacional y su conformidad con el estilo de liderazgo en pymes de la zona centro del estado de Guanajuato. *Universidad Politécnica de Guanajuato*.
- Olson, P., Zuiker, V., Danes, S., & Stafford, K. (2003). Impact of family and business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 639-666.
- Orlitzky, M. (2005). Social responsibility and financial performance: Trade-off or virtuous circle? *Business Review of University of Auckland*, 37-43.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.
- Pearson A., C. J. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949-969.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Perez, C. (2008). Definición de Familia: una visión del Institut Universitari de Salut Metal Vidal i Barraquer. *La Revue du REDIF*, 1, 9-13.
- Peterson, M. F., & Smith, P. B. (1997). Does national culture or ambient temperature explain cross-national differences role stress. *Academy of Management Journal*, 40(4), 930-946.
- Poza, E. (2007). *Family Business*. Washington, D.C.: Thomson South-Western.
- Prencipe, A., Markarian, G., & Pozza, L. (2008). Earnings Management in Family Firms: Evidence from R&D Cost Capitalization in Italy. *Family Business Review*, 21(1), 71-88.
- Rahman, M. M. (2008). *Linking CSR and Financial Performance through Branding*. Bangladesh: North South University.
- Rendón, M. V. (2010). *Empresa familiar y configuraciones organizacionales*. México, D.F.: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- Rodríguez, M., Saldívar, R., & Torres, C. (2011). Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Competitividad: Análisis de la situación actual y tendencias en México y Latinoamérica. *XV Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas A. C.* (pp. 1-21). Veracruz, 17 de mayo de 2011: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Rositas, J., Mendoza, J., & Cruz, J. (2013). Competencias Organizacionales de Innovación y Creatividad, Trabajo en Equipo y RSE: su impacto en la efectividad organizacional. *La Gestión de la RSE: Enfoques Interdisciplinarios*.

- Ross, S. (2009). *Finanzas Corporativas*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Sabater, R., Ruiz, J., & Carrasco, A. (2005). *Caracterización de la Cultura de organizacional en la empresa familiar*. Murcia: Universidad de Murcia.
- Sacristán, M., Gómez, S., & Cabeza, L. (2011). Family Ownership control, the presence of other large shareholders and firm performance: further evidence. *family Business Review*, 24(1), 71-93.
- Saleh, M., Zulkifli, N., & Muhamad, R. (2008). *An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility Disclosure and Financial Performance in an Emerging Market*. Kuala Lumpur, Malaysia: Kuala Lumpur Stock Exchange (KLSE).
- Salinas, L. d. (1999). Análisis comparativo de las diferencias en la situación financiera de la empresa familiar y de la empresa no familiar de tamaño medio que cotizan en bolsa dentro del mercado para la mediana empresa mexicana: un caso de estudio en México. *Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Monterrey, México.*, 1-150.
- Sánchez Gardey, G., Larrán Jorge, M., García-Borbolla Fernández, A., & Herrera Madueño, J. (2009). Influencia de la propiedad familiar sobre la eficiencia de las pyme: un análisis de diferencias basado en un concepto multicriterio de rentabilidad. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa.*, 1(2), 42-63.
- Sandoval, M. d. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *XII Congreso Anual . Asociación Mexicana de Estudios del Caribe* (pp. 1-6). Villahermosa, Tabasco: Colegio e Instituto de Contadores Públicos de Tabasco, A.C.
- Schein, E. (1990). Organization Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Scott, T., Mannion, R., Davis, H., & Marshall, M. (2003). The quantitative measurement of organizational culture in health care: A review of the available instruments. *Health Services Research*, 38(3), 923-945.
- Secretaría de Economía. (30 de 6 de 2009). *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Recuperado el 10 de 4 de 2011, de Diario Oficial de la Federación.: [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009)
- Setó, D., & Rabassa, N. (2002). Responsabilidad social corporativa: reflexiones sobre futuras líneas de investigación. *Family Business Review*, 15(1), 90-102.
- Setó, D., & Rabassa, N. (2002). Responsabilidad social corporativa: reflexiones sobre futuras líneas de investigación. *Family Business Review*, 90-102.
- Sorenson, R. L. (2000). The Contribution of Leadership Style and Practices to Family and Business Success. *Family Business Review*, 13(3), 183-200.
- Steers, R. (1982). When is an organization effective? In R. Steers, *Designing effective organizations* (pp. 196–206). Lexington, MA: E. F. McDonough.
- Terán, M. M. (2009). Factores determinantes del Comportamiento de Ciudadanía Organizacional: Su relación con el Entorno Sociocultural a través de la Cultura Organizacional y los atributos de Personalidad. Nuevo León, México.
- The Economist. (2008, 1 19). Does CSR work? *The Economist*, p. 25.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. New Jersey: Prentice Hall. New Jersey: Prentice Hall.
- Tsai, W.-H., Hung, J.-H., Kuo, Y.-C., & Kuo, L. (2006). CEO Tenure in Taiwanese Family and Nonfamily Firms: An Agency Theory Perspective. *Family Business Review*., 19(1), 11-28.

- Tsoutsoura, M. (2004). *Corporate Social Responsibility and Financial Performance*. Berkeley, California: University of California at Berkeley.
- Vallejo, M. C. (2009). Analytical Model of Leadership in Family Firms Under Transformational Theoretical Approach: An Exploratory Study. *Family Business Review*, 22(2).
- Vankovich Mullins, D. K. (2007). *The relationship between leadership styles and organizational culture within schools of nursing*. Huntington, West Virginia: Marshall University.
- Vega, C., & Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta) de b. Bass y b. Avolio al contexto organizacional chileno*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240.
- Villalonga, B., & Amit, R. (2004). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385-417.
- Von Buch, S. (2006). The relationship of family influence, top management team's behavioral integration, and firm performance in German family businesses. *Family Business Review*, 111-123.
- Wallace, J. (2010). Family-owned businesses: Determinants of business success and profitability. *Family Business Review*, 123-129.
- Wallace, J. S. (2010). Family-owned businesses: Determinants of business success and profitability. *All Graduate Theses and Dissertations*, 123-129. Utah, USA: Utah State University.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(1), 171-180.
- Westhead, P., & Howorth, C. (2006). Ownership and Management Issues Associated With Family Firm Performance and Company Objectives. *Family Business Review*, 19(4), 301-316.

## **Anexos.**

En esta sección se presenta a detalle los siguientes anexos:

- Instrumento de medición
- Análisis de Confiabilidad de cada variable
- Análisis de Regresión lineal
- Tamaño de la muestra

## Anexo 1 Validez de contenido fase 1



1

# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN

CEDEEM Y POSGRADO

*Grado de Control Familiar, Tipo de Estilo de Liderazgo, Grado de Responsabilidad Social Empresarial y Tipo de Cultura Organizacional como factores de éxito del Desempeño Organizacional de las MIPyMEs Familiares en el área metropolitana de Monterrey.*

Estimado

El presente estudio es un ejercicio de **validez de contenido** que forma parte del proceso de validez de un instrumento de investigación científica.

La validez de contenido de una escala se refiere a la correspondencia entre el atributo que se pretende medir y el contenido de la muestra de ítems que componen el instrumento de investigación. De acuerdo a Bohmstedt (1976) citado en Hernández (1991) este tipo de validez se refiere al grado en que la medición representa el concepto que se desea medir.

La validez de contenido de acuerdo a Kerlinger & Lee (2002) es cuantificable a través de índices de concordancia entre las evaluaciones de los jueces o expertos del tema de investigación. A continuación se presenta el método que se pretende llevar a cabo durante esta investigación de acuerdo a Prat & Doval (2005).

Es importante mencionar que los ítems presentes a evaluar han sido seleccionados a partir de una exhaustiva revisión bibliográfica, sin embargo han sido probados en contextos diferentes, lo cual este ejercicio determinará que ítems son relevantes y representativos del atributo que se desea medir en el contexto organizacional mexicano.

**Se llevarán dos pasos en esta validez:**

### **1.-Clasificación y ubicación de los ítems en un constructo o variable**

En esta primera etapa 5 jueces, incluyéndolo a usted, recibieron la definición de cada uno de los constructos que deseamos medir y también recibieron los ítems. Cada uno deberá ubicar los ítems en cada constructo según la previa definición que se anexa.

Monterrey, NL. México

Investigación Doctoral 2012

## 2.-Evaluación de su grado de relevancia.

**(Este paso se hará después con los datos de su participación)**

Finalmente aquellos ítems que tuvieran un índice menor a tres de concordancia entre los jueces se eliminarán. Posteriormente en la segunda etapa se buscará evaluar el grado de relevancia de los ítems que superaron la primera etapa. Ahora con otro grupo de 5 jueces se evaluará el grado de importancia. Es decir los jueces evaluarán los ítems de uno a tres. Donde uno es irrelevante, dos es algo relevante y tres es muy relevante. Para cada ítem se calculará su media y aquellos que estén por debajo de dos serán eliminados, posteriormente el instrumento se pone a prueba y se prosigue con otro tipo de validaciones como la confiabilidad "consistencia" del instrumento a través del índice de alfa cronbach.

Una vez terminada la clasificación y ubicación de los ítems se le solicita de la manera más atenta que por favor sea devuelto a su servidor para continuar con el proceso de investigación antes mencionado.

Armando Carlos Peña Hinojosa

Estudiante Doctorado UANL

e-mail: [armando\\_pena@hotmail.com](mailto:armando_pena@hotmail.com) [armando\\_pena@yahoo.com](mailto:armando_pena@yahoo.com)

Tel Cel: 044-81-17457105 & 045-867-1612504

**De antemano muchas gracias por su colaboración**

Antes de proceder con el inicio de este proceso de validez de contenido se definirá a continuación los constructos para tener un contexto y hacer un juicio de clasificación más objetivo. Mi estudio pretende entre otras cosas, el validar y determinar como 4 variables: **grado de control familiar**, **tipo de estilo de liderazgo**, **grado de responsabilidad social empresarial** y **tipo de cultura organizacional** marcan la diferencia en el **desempeño organizacional** en las empresas MIPyMEs familiares del área metropolitana de Monterrey.

## **Definición de Constructos:**

### **1.-Grado de Control Familiar**

El Grado de Control Familiar es el impacto que tiene la influencia de la familia propietaria de una empresa en los procesos estratégicos y en el desempeño organizacional de la misma Gibb (2006) y Steers (1982).

### **2.- Tipo de Estilo de Liderazgo**

Es el tipo de habilidad del líder para anticipar, prever y mantener flexible para pensar estratégicamente y llevar a cabo el trabajo con los miembros del equipo su equipo, iniciando cambios que crearán un futuro viable para la organización teniendo en mente siempre las metas del desempeño organizacional.

### **3.-Grado de Responsabilidad Social Empresarial**

Se define el Grado de Responsabilidad Social Empresarial con las acciones de las firmas o compañías que llevan a cabo para crear y sustentar el compromiso por mantener en armonía sus objetivos sociales, medioambientales y económicos, teniendo un enfoque principal en el recurso humano de la empresa, es decir, en el llamado grupo público interno (empleados y miembros de la organización) CPC(2006).

### **4.- Tipo de Cultura Organizacional**

Se define como un modelo o patrón de supuestos básicos compartidos por un grupo de individuos, el cual ha sido aprendido a lo largo del tiempo y de la forma cómo han ido resolviendo los problemas derivados de la integración interna o adaptación externa, Conant (2007).

### **5.-Desempeño Organizacional**

Se define el desempeño organizacional de una empresa familiar MIPyMEs como el conjunto de los siguientes elementos: cumplimiento de crecimiento de ventas, cumplimiento de metas de mayores utilidades, mayor número de clientes y el crecimiento de la empresa (mayor producción, mas empleados, reducción de costos, mas puntos de venta).

Sea usted bienvenido a formar parte de esta investigación a continuación damos algunas sugerencias para el llenado del cuestionario.

- a) Favor de leer detenidamente.
- b) Conteste anotando en la línea que antecede a cada ítem la letra del inciso que mejor ubique al ítem según las definiciones del constructo. Solo se deberá asignar una respuesta.
- c) El cuestionario se compone de 100 ítems y le tomará alrededor de 40 minutos.

**Respuestas**

- a) Grado de Control Familiar
- b) Tipo de Estilo de Liderazgo
- c) Grado de Responsabilidad Social Empresarial
- d) Tipo de Cultura Organizacional
- e) Desempeño Organizacional

**Ejemplo de llenado del cuestionario**

\_\_\_\_\_ En general considero que las metas de ventas y/o crecimiento de la empresa se han cumplido respecto del año pasado.

*Una vez que leí las definiciones yo considero que pertenece al constructo creatividad, entonces la marco con el inciso e.*

\_\_\_ (e)\_\_\_ En general considero que las metas de ventas y/o crecimiento de la empresa se han cumplido respecto del año pasado.

¡ Agradecemos su amable cooperación ¡.

## Anexo 2 Validez de contenido fase 2



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
División de Estudios de Posgrado FACPYA  
Grado de Control Familiar, Tipo de Estilo de Liderazgo, Grado de Responsabilidad Social Empresarial y Tipo de Cultura Organizacional como factores de éxito del Desempeño Organizacional de las MIPyMEs Familiares en el área metropolitana de Monterrey.

Instrucciones: Sea usted bienvenido a formar parte de esta investigación. A continuación damos algunas sugerencias para el llenado del cuestionario.

a) Favor de leer detenidamente.

b) Conteste anotando en la casilla **Relevancia** que precede a cada grupo de ítems con el número que usted considere de acuerdo a las respuestas anexas (1 Irrelevante, 2 Poco Relevante, 3 Relevante y 4 Muy Relevante) tratando de evaluar el grado de importancia que tiene el ítem para explicar la definición de cada uno de los constructos. Solo se deberá asignar una respuesta.

c) El cuestionario se compone de 38 ítems y le tomará alrededor de 20 minutos.

**Respuestas**

1. Irrelevante

2. Poco Relevante

3. Relevante

4. Muy Relevante

Desempeño Organizacional		Relevancia	Definición de Construto
1	Considero que los beneficios que se han obtenido de la empresa han sido los planeados para el último año de operación.		El desempeño organizacional de una empresa familiar MIPyMEs como el conjunto de los siguientes elementos: cumplimiento y crecimiento de ventas, mayores utilidades, mayor número de clientes y crecimiento de la empresa (mayor producción, mas empleados, reducción de costos, mas puntos de venta).
2	Considero que el crecimiento de la empresa ha sido el planeado respecto de hace un año.		
3	Considero que el número de clientes de mi empresa va en aumento respecto de hace un año.		
4	Considero que el desempeño de la empresa ha sido satisfactorio en el último año de operaciones.		
Grado de Responsabilidad Social Empresarial		Relevancia	Definición de Construto
1	La empresa cuenta con mecanismos e instrumentos que favorecen el desarrollo de actitudes y habilidades en su personal.		Se define RSE con las acciones de las firmas o compañías que llevan a cabo para crear y sustentar el compromiso por mantener en armonía sus objetivos sociales, medioambientales y económicos, teniendo un enfoque principal en el recurso humano de la empresa, es decir, en el llamado grupo público interno (empleados y miembros de la organización)
2	En la empresa se promueve la existencia de un clima laboral sano, participativo, transparente, respetuoso y comunicativo.		
3	La empresa cuenta con un código de ética publicado en un documento el cual comparte y difunde y lo utiliza para resolver sus controversias al interior y exterior de la misma.		
4	La empresa cuenta con mecanismos e instrumentos para escuchar y responder las sugerencias, ideas, peticiones y reclamaciones de los empleados.		
5	La empresa cuenta con políticas y mecanismos de contratación y ascenso claros, transparentes e igualitarios.		
6	La empresa maneja con pleno respeto la dignidad y derecho de su personal en aspectos como liquidaciones y despidos.		
7	La empresa cuenta con políticas y mecanismos que garantizan que en cualquier puesto no se discrimine por ningún motivo.		
8	La empresa cuenta con políticas y programas que refuerzan e fomentan la seguridad y la salud de su personal en el lugar de trabajo.		
9	La empresa fomenta el trabajo en equipo, la participación en la toma de decisiones y el sentido de comunidad con políticas y acciones concretas entre su personal.		
10	La empresa cuenta con un plan para el desarrollo de los empleados, la calidad de vida de sus familias y/o prestaciones superiores a las de ley.		
Tipo de Cultura Organizacional		Relevancia	Definición de Construto
1	La empresa es un lugar muy personal, es como una extensión de mi familia. La gente aparenta compartir mucho de ellos mismos ahí.		cultura organizacional que se usará es que se puede definir como un modelo o patrón de supuestos básicos compartidos por un grupo de individuos, el cual ha sido aprendido a lo largo del tiempo y de la forma cómo han ido resolviendo los problemas derivados de la integración interna o adaptación externa.
2	La empresa es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente ahí se esfuerza mucho y toma riesgos.		
3	La empresa está muy enfocada a resultados. La mayor preocupación ahí es hacer el trabajo. La gente ahí es muy competitiva y está orientada a logros.		
4	La empresa es un lugar muy estructurado y controlado. Los procedimientos oficiales y formales norman como la gente hace el trabajo.		
5	El liderazgo en la organización es generalmente considerado para ejemplificar el mentoreo, facilitar labores y tutorío.		
6	El liderazgo en la organización es generalmente considerado para ejemplificar el emprendimiento, la innovación y la toma de riesgos.		
7	El liderazgo en la organización es generalmente considerado para ejemplificar el trabajar con enfoque audaz hacia obtener resultados (no sin sentido).		
8	El liderazgo en la organización es generalmente considerado para ejemplificar coordinación, organización y eficiencia sin problemas.		

9	El estilo de la administración en la empresa está caracterizado por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
10	El estilo de la administración en la empresa está caracterizado por la toma de riesgo de manera individual, la innovación y la libertad.		
11	El estilo de la administración en la empresa está caracterizado por la competitividad dirigida, grandes retos y logros.		
12	El estilo de la administración en la empresa está caracterizado por la seguridad del empleo, la conformidad, la predicción y la estabilidad en relaciones.		
Grado de Control Familiar		Relevancia	Definición de Construto
1	¿Las decisiones de su empresa a menudo son influenciadas por su familia?		El grado de control familiar es el Impacto que tiene la influencia de la familia propietaria de una empresa en los procesos estratégicos y en el desempeño organizacional de la misma
2	¿Los miembros de su familia comparten valores similares respecto de su empresa?		
3	¿Su familia y su empresa comparten valores similares?.		
4	¿Usted apoya las decisiones tomadas en su empresa en discusiones frente a amigos, empleados y otros miembros de la familia propietaria?.		
5	¿Su familia respalda las decisiones acerca del futuro de su empresa?		
6	¿Su familia está de acuerdo con las metas, planes y políticas de su empresa?		
Tipo de Estilo de Liderazgo		Relevancia	Definición de Construto
1	Ayudo a los demás siempre que se esfuerzan.		La definición de liderazgo que se aplicará en la investigación es que ser definido como la habilidad del líder para anticipar, prever y mantener flexible para pensar estratégicamente y llevar a cabo el trabajo con los miembros del equipo su equipo, iniciando cambios que crearán un futuro viable para la organización teniendo en mente siempre las metas del desempeño organizacional.
2	Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.		
3	Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.		
4	Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.		
5	Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.		
6	Expreso mis valores y creencias más importantes.		
7	A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes.		
8	Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.		
9	Trato de mostrar el futuro de modo optimista.		
10	Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.		
11	Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.		
12	Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.		
13	Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.		
14	Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.		
15	Le dedico tiempo a enseñar y orientar.		
16	Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.		
17	Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.		
18	Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.		
19	Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.		
20	Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.		

Una vez terminada la evaluación de los ítems se le solicita de la manera más atenta que por favor sea devuelto a su servidor para continuar con el proceso de investigación.

Armando Carlos Peña Hinojosa  
Estudiante Doctorado UANL

e-mail: [armando\\_pena@hotmail.com](mailto:armando_pena@hotmail.com)

Tel: (81) 10520692 & Tel Cel: (81)17457105

De antemano muchas gracias por su colaboración

### Anexo 3: Instrumento de medición aplicado.



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN**  
**CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y DE POSGRADO**



Esta investigación forma parte de un trabajo de tesis doctoral y trata sobre aspectos relacionados con los factores culturales que influyen en la implantación exitosa de empresas extranjeras en México. Mucho agradeceré su atención al reflexionar y contestar el presente cuestionario. La información proporcionada **será completamente confidencial y anónima**.

- a. Favor de leer detenidamente todas las preguntas.
- b. Para cada pregunta debe marcar qué tan de acuerdo está con lo mencionado.
- c. Aunque algunas preguntas le resulten parecidas, favor de responderlas todas.
- d. Borrar completamente la marca en caso de cambiar de opinión en alguna pregunta.
- e. No conteste lo que crea que debería ser o lo que nos gustaría que respondiera.
- f. Conteste todas las preguntas no se salte ninguna.

Este instrumento le pide el grado en que usted está de acuerdo o en desacuerdo con cada afirmación.

Aproximadamente le tomará 30 minutos responder todas las preguntas.

#### DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

1	Considero que las metas de crecimiento ventas de mi empresa se han cumplido respecto del año pasado.	1	2	3	4	5	6	7
2	Considero que las metas de crecimiento de utilidades de mi empresa se han cumplido respecto del año pasado.	1	2	3	4	5	6	7
3	Considero que las metas de crecimiento de número de clientes de mi empresa se han cumplido respecto del año pasado.	1	2	3	4	5	6	7
4	Considero que las metas de reducción de gastos de mi empresa se han cumplido respecto del año pasado.	1	2	3	4	5	6	7

5	Considero que las metas de crecimiento de número de empleados de mi empresa se han cumplido respecto del año pasado.	1	2	3	4	5	6	7
---	--	---	---	---	---	---	---	---

### CULTURA ORGANIZACIONAL

6	El liderazgo en la organización es generalmente considerado para ejemplificar el mentoreo y facilitar labores.	1	2	3	4	5	6	7
---	--	---	---	---	---	---	---	---

7	El liderazgo en la organización es generalmente considerado para ejemplificar el emprendimiento y la innovación.	1	2	3	4	5	6	7
---	--	---	---	---	---	---	---	---

8	El liderazgo en la organización es generalmente considerado para ejemplificar el trabajar con enfoque audaz hacia obtener resultados.	1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---	---	---

9	El liderazgo en la organización es generalmente considerado para ejemplificar coordinación, organización y eficiencia sin problemas.	1	2	3	4	5	6	7
---	--	---	---	---	---	---	---	---

10	El estilo de la administración en la empresa está caracterizado por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	1	2	3	4	5	6	7
----	---	---	---	---	---	---	---	---

11	El estilo de la administración en la empresa está caracterizado por la toma de riesgo de manera individual, la innovación y la libertad.	1	2	3	4	5	6	7
----	--	---	---	---	---	---	---	---

12	El estilo de la administración en la empresa está caracterizado por la competitividad dirigida, grandes retos y logros.	1	2	3	4	5	6	7
----	---	---	---	---	---	---	---	---

13	El estilo de la administración en la empresa está caracterizado por la seguridad del empleo, la conformidad, la predicción y la estabilidad en relaciones.	1	2	3	4	5	6	7
----	--	---	---	---	---	---	---	---

14	La cohesión que mantiene unida a la empresa es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso en la empresa es alto.	1	2	3	4	5	6	7
----	--	---	---	---	---	---	---	---

15	La cohesión que mantiene unida a la empresa es el compromiso hacia la innovación y el desarrollo. Hay en la empresa un énfasis en siempre estar trabajando al filo de la navaja.	1	2	3	4	5	6	7
----	--	---	---	---	---	---	---	---

16	La cohesión que mantiene unida a la empresa es el énfasis en el cumplimiento de metas y logros.	1	2	3	4	5	6	7
----	---	---	---	---	---	---	---	---

17	La cohesión que mantiene unida a la empresa son las reglas y políticas formales y establecidas. Mantener la empresa operando sin problemas es muy importante.	1	2	3	4	5	6	7
----	---	---	---	---	---	---	---	---

### RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

18	En la empresa se promueve la existencia de un clima laboral sano, participativo, transparente, respetuoso y comunicativo.	1	2	3	4	5	6	7
----	---	---	---	---	---	---	---	---

19	La empresa cuenta con un código de ética el cual comparte y difunde y lo utiliza para resolver sus controversias al interior y exterior de la misma.	1	2	3	4	5	6	7
----	--	---	---	---	---	---	---	---

20	La empresa cuenta con mecanismos e instrumentos para escuchar y responder las sugerencias, ideas, peticiones y reclamaciones de los empleados.	1	2	3	4	5	6	7
----	--	---	---	---	---	---	---	---

21	La empresa maneja con pleno respeto la dignidad y derecho de su personal en aspectos como liquidaciones y despidos.	1	2	3	4	5	6	7
----	---	---	---	---	---	---	---	---

22	La empresa cuenta con algún programa para estimular y reconocer al personal por la generación de ideas, toma de riesgos, decisiones y creatividad a favor de la organización y del negocio.	1	2	3	4	5	6	7
----	---	---	---	---	---	---	---	---

23	En la empresa existen procedimientos implementados para prevenir y sancionar el acoso sexual, asegurando la confidencialidad del proceso y de las personas involucradas.	1	2	3	4	5	6	7
----	--	---	---	---	---	---	---	---

24	La empresa cuenta con políticas y mecanismos que garantizan que en cualquier puesto no se discrimine por ningún motivo.	1	2	3	4	5	6	7
----	---	---	---	---	---	---	---	---

25	La empresa cuenta con políticas y programas que refuerzan e fomentan la seguridad y la salud de su personal en el lugar de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
----	---	---	---	---	---	---	---	---

26	En la empresa cuenta con políticas y mecanismos que fomenten el equilibrio entre vida personal y vida familiar de sus empleados.	1	2	3	4	5	6	7
----	--	---	---	---	---	---	---	---

27	La empresa cuenta con un plan para el desarrollo de los empleados, la calidad de vida de sus familias y/o prestaciones superiores a las de ley.	1	2	3	4	5	6	7
----	---	---	---	---	---	---	---	---

### CONTROL FAMILIAR

28	¿Las decisiones estratégicas de su empresa son tomadas por los miembros de la familia que trabajan en su empresa como directivos o administradores?	1	2	3	4	5	6	7
----	---	---	---	---	---	---	---	---

29	¿Los miembros de su familia comparten valores similares respecto de su empresa?	1	2	3	4	5	6	7
----	---	---	---	---	---	---	---	---

30	¿Los miembros de su familia que trabajan en su empresa están dispuestos a esforzarse más allá de lo requerido o esperado para ayudar a la empresa a cumplir sus metas?	1	2	3	4	5	6	7
----	--	---	---	---	---	---	---	---

31	¿Usted siente la lealtad de su familia hacia su empresa?	1	2	3	4	5	6	7
----	--	---	---	---	---	---	---	---

32	¿Su familia está de acuerdo con las metas, planes y políticas de su empresa?	1	2	3	4	5	6	7
----	--	---	---	---	---	---	---	---

33	¿Su familia respalda las decisiones acerca del futuro de su empresa?	1	2	3	4	5	6	7
----	--	---	---	---	---	---	---	---

### ESTILO DE LIDERAZGO

34	Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	1	2	3	4	5	6	7
35	Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	1	2	3	4	5	6	7
36	Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	1	2	3	4	5	6	7
37	Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.	1	2	3	4	5	6	7
38	A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes.	1	2	3	4	5	6	7
39	Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.	1	2	3	4	5	6	7
40	Trato de mostrar el futuro de modo optimista.	1	2	3	4	5	6	7
41	Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	1	2	3	4	5	6	7
42	Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.	1	2	3	4	5	6	7
43	Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	1	2	3	4	5	6	7
44	Suele costarme tomar decisiones.	1	2	3	4	5	6	7
45	Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	1	2	3	4	5	6	7

**Muchas gracias por su colaboración.**

#### **Anexo 4: Proceso de Validez de Contenido.**

Respecto de la validez de contenido, esta está relacionada con lo adecuado de la selección de los ítems, es decir, si los ítems incluidos en el instrumento reflejan el contenido de un dominio. Si el contenido de un dominio está bien definido, es fácil asegurar la validez de contenido. En el caso de una dificultad existente en la definición del contenido del dominio, se hace necesario acudir a un grupo de expertos que permitan establecer los aspectos relevantes de ese dominio, de manera que en este proceso se consideren ítems no incluidos, a su vez, se eliminen los considerados por los expertos como no relevantes.

El instrumento de medición en su versión original tenía 100 ítems que correspondían a los siguientes constructos:

- 45 ítems de TEL.
- 10 ítems de GCF.
- 16 ítems de GRSE.
- 24 ítems de TCO.
- 5 ítems de GDO.

**Fase 1:** Para la validez de contenido del instrumento de medición de la presente investigación se les proporcionó la lista de ítems a 5 diferentes jueces (profesionales en las ciencias administrativas) con posgrado en administración. En esta etapa cada juez ubicó cada pregunta (ítems) en el constructo al cual opinaba que pertenecía (según la previa definición de

cada constructo), es decir ya sea en GDO, GRSE, TCO, GCF y TEL. Finalmente aquellos ítems que tuvieron un índice menor a tres de concordancia (entre los jueces) fueron eliminados.

Al final de esta etapa cada constructo tenía los siguientes ítems, ver anexo 2.

- 20 ítems de TEL.
- 7 ítems de GCF.
- 146 ítems de GRSE.
- 18 ítems de TCO.
- 5 ítems de GDO.

En la segunda fase se buscó evaluar el grado de relevancia de los ítems que superaron la primera etapa. Ahora cada juez evaluó el grado de importancia. En esta etapa los jueces evaluaron los ítems asignándoles una calificación de uno a cuatro, en donde el valor de 1 correspondía a la menor relevancia y el 4 a la máxima relevancia. La clasificación era la siguiente:

- Uno es irrelevante.
- Dos es poco relevante.
- Tres es relevante.
- Cuatro es muy relevante.

Para cada ítem se calculó su media y aquellos que estaban iguales a o por debajo de dos fueron eliminados.

Dando un total de 45 items en el instrumento final que fue aplicado a la muestra de empresas de la presente investigación, la distribución final de items para constructo fue la siguiente:

- 12 items asignados al constructo de TEL.
- 6 items asignados al constructo de GCF.
- 12 items asignados al constructo de GRSE.
- 12 items asignados al constructo de TCO.
- 5 items asignados al constructo de GDO.

El instrumento final se puede ver en el anexo número 3.

## Anexo 5: Análisis de confiabilidad de cada sección del instrumento.

En la presente sección se presentan los análisis completos de confiabilidad realizados en el software SPSS para cada variable del instrumento de medición:

- GDO, Grado de Desempeño Organizacional (variable dependiente)-
- TCO, Tipo de Cultura Organizacional (variable independiente).
- GRSE, Grado de Responsabilidad Social Empresarial (variable independiente).
- GCF, Grado de Control Familiar (variable independiente).
- TEL, Tipo de Estilo de Liderazgo Transformacional (variable independiente).

### Análisis de confiabilidad de la variable de GDO

#### Escala: GDO

##### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	150	90.9
	Excluidos <sup>a</sup>	15	9.1
	Total	165	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

##### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.730	.734	5

### Análisis de confiabilidad de la variable de TC

## Escala: TCO

### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	150	100.0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	.0
	Total	150	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.871	.877	12

## Análisis de confiabilidad de la variable de GRSE

### Escala: GRSE

#### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	150	100.0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	.0
	Total	150	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.831	.836	10

## Análisis de confiabilidad de la variable de GCF

## Escala: GCF

### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	150	100.0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	.0
	Total	150	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.837	.842	5

## Análisis de confiabilidad de la variable de TEL Transformacional

## Escala: TEL

### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	150	100.0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	.0
	Total	150	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.625	4

## Anexo 6: Análisis de Regresión

A continuación se presenta un análisis de regresión lineal con los resultados de los 149 instrumentos aplicados en la investigación. Los resultados son finales.

### Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación típica	N
GDO	4.8809	1.12662	149
TCO	5.6564	.80705	149
GRSE	5.4514	.94108	149
GCF	6.2255	.82054	149
TEL	6.2258	.70606	149

### Correlaciones

		GDO	TCO	GRSE	GCF	TEL
Correlación de Pearson	GDO	1.000	.599	.638	.434	.247
	TCO	.599	1.000	.704	.513	.460
	GRSE	.638	.704	1.000	.450	.440
	GCF	.434	.513	.450	1.000	.450
	TEL	.247	.460	.440	.450	1.000
Sig. (unilateral)	GDO	.	.000	.000	.000	.001
	TCO	.000	.	.000	.000	.000
	GRSE	.000	.000	.	.000	.000
	GCF	.000	.000	.000	.	.000
	TEL	.001	.000	.000	.000	.
N	GDO	149	149	149	149	149
	TCO	149	149	149	149	149
	GRSE	149	149	149	149	149
	GCF	149	149	149	149	149
	TEL	149	149	149	149	149

### Variables introducidas/eliminadas<sup>b</sup>

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	TEL, GRSE, GCF, TCO <sup>a</sup>	.	Introducir

a. Todas las variables solicitadas introducidas.

b. Variable dependiente: GDO

### Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregido	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	.691 <sup>a</sup>	.477	.463	.82585	.477	32.859	4	144	.000

a. Variables predictoras: (Constante), TEL, GRSE, GCF, TCO

### ANOVA<sup>b</sup>

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	89.642	4	22.410	32.859	.000 <sup>a</sup>
	Residual	98.212	144	.682		
	Total	187.854	148			

a. Variables predictoras: (Constante), TEL, GRSE, GCF, TCO

b. Variable dependiente: GDO

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coefficients no estandarizados		Coefficients tipificados	t	Sig.	Intervalo de confianza de 95.0% para B		Correlaciones			Estadísticos de colinealidad	
	B	Error típ.	Beta			Límite inferior	Límite superior	Orden cero	Parcial	Semiparcial	Tolerancia	FIV
	1 (Constante)	-.088	.675				-.130	.896	-1.422	1.246		
TCO	.387	.126	.277	3.069	.003	.138	.636	.599	.248	.185	.445	2.246
GRSE	.520	.104	.434	5.004	.000	.314	.725	.638	.385	.301	.483	2.072
GCF	.221	.101	.161	2.189	.030	.021	.420	.434	.179	.132	.672	1.487
TEL	-.229	.114	-.144	-2.007	.047	-.455	-.004	.247	-.165	-.121	.710	1.409

a. Variable dependiente: GDO

**Correlaciones de los coeficientes<sup>a</sup>**

Modelo		TEL	GRSE	GCF	TCO	
1	Correlaciones	TEL	1.000	-.150	-.261	-.154
		GRSE	-.150	1.000	-.100	-.580
		GCF	-.261	-.100	1.000	-.255
		TCO	-.154	-.580	-.255	1.000
	Covarianzas	TEL	.013	-.002	-.003	-.002
		GRSE	-.002	.011	-.001	-.008
		GCF	-.003	-.001	.010	-.003
		TCO	-.002	-.008	-.003	.016

a. Variable dependiente: GDO

**Diagnósticos de colinealidad<sup>a</sup>**

Modelo	Dimensión	Autovalores	Índice de condición	Proporciones de la varianza				
				(Constante)	TCO	GRSE	GCF	TEL
1	1	4.961	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.018	16.777	.13	.05	.41	.04	.05
	3	.009	23.519	.16	.00	.03	.88	.14
	4	.007	27.414	.08	.78	.36	.07	.20
	5	.006	28.553	.63	.16	.19	.01	.61

a. Variable dependiente: GDO

**Estadísticos descriptivos**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Varianza
GDO	149	1.00	6.80	4.8809	1.12662	1.269
TCO	149	1.59	7.00	5.6564	.80705	.651
GRSE	149	2.30	7.00	5.4514	.94108	.886
GCF	149	2.80	7.00	6.2255	.82054	.673
TEL	149	4.47	7.00	6.2258	.70606	.499
N válido (según lista)	149					

## Anexo 7: Tamaño de la Muestra.

Para calcular el tamaño idóneo o necesario de la muestra a usar para la presente investigación se plantea el siguiente proceso partiendo de que tenemos un universo finito de empresas MIPyMEs familiares:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Dónde:

- N = Total de la población
- $Z_{\alpha}^2 = 1.962$  (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso .50 para maximizar el tamaño de muestra)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.5 = 0.50)
- d = precisión (en este caso deseamos un 5%).

Tabla no. 19, valores de  $Z_{\alpha}$  dependiendo del nivel de confianza:

Nivel de Confianza	Coficiente Z
99%	2.58
97%	2.24
95%	1.96
90%	1.645

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados calculados sobre el tamaño de muestra en un universo de 3000 empresas MIPyMEs empadronadas en la COPARMEX y CANACO se muestran a continuación:

Tabla no. 20, valores de  $Z\alpha$  dependiendo del nivel de confianza y tamaño de la muestra:

<b>Nivel de Confianza</b>	<b>Coficiente Z</b>	<b>Tamaño de la muestra</b>
99%	2.58	149
97%	2.24	120
95%	1.96	93
90%	1.645	66

Fuente: Elaboración propia.

Para la presente investigación se tomó un 99% de nivel de confianza y la muestra fue de 150 empresas MIPyMEs familiares.

## Anexo 8: Pruebas de Normalidad

Resultados para la variable dependiente de GDO.

**Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra**

		GDO
N		149
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	4.8809
	Desviación típica	1.12662
Diferencias más extremas	Absoluta	.094
	Positiva	.054
	Negativa	-.094
Z de Kolmogorov-Smirnov		1.145
Sig. asintót. (bilateral)		.145

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

Resultados para la variable dependiente de TCO.

**Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra**

		TCO
N		149
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	5.6564
	Desviación típica	.80705
Diferencias más extremas	Absoluta	.100
	Positiva	.048
	Negativa	-.100
Z de Kolmogorov-Smirnov		1.216
Sig. asintót. (bilateral)		.104

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

Resultados para la variable dependiente de Tipo de GRSE.

**Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra**

		GRSE
N		149
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	5.4514
	Desviación típica	.94108
Diferencias más extremas	Absoluta	.102
	Positiva	.050
	Negativa	-.102
Z de Kolmogorov-Smirnov		1.241
Sig. asintót. (bilateral)		.092

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

Resultados para la variable dependiente de Tipo de GCF.

**Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra**

		GCF
N		149
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	6.2255
	Desviación típica	.82054
Diferencias más extremas	Absoluta	.173
	Positiva	.173
	Negativa	-.143
Z de Kolmogorov-Smirnov		2.107
Sig. asintót. (bilateral)		.054

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

Resultados para la variable dependiente de Tipo de TEL.

**Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra**

		TEL
N		149
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	6.2258
	Desviación típica	.70606
Diferencias más extremas	Absoluta	.199
	Positiva	.136
	Negativa	-.199
Z de Kolmogorov-Smirnov		2.431
Sig. asintót. (bilateral)		.052

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.