



Cátedra de  
**Empresa Familiar**  
de la Universitat de València

Núm. 03 noviembre 2014

# Notas de investigación

## Los sistemas de gestión de la calidad como agente facilitador del proceso de sucesión en la empresa turística familiar

*Andrea Molins Valenzuela*

Trabajos de investigación que abordan la problemática de la empresa familiar y de la familia empresaria y las relaciones entre ambas, desde una perspectiva interdisciplinar

Patrocina:

**BROSETA.**

Promueven:

**AVE**  
asociación  
valenciana de  
empresarios

**EDEM**  
Escuela de Empresarios

  
**IVEFA**  
INSTITUTO VALENCIANO  
PARA EL ESTUDIO DE LA  
EMPRESA FAMILIAR

  
INSTITUTO DE LA  
EMPRESA FAMILIAR

VNIVERSITAT  
ID VALÈNCIA



**Los sistemas de gestión de la calidad como  
agente facilitador del proceso de sucesión en  
la empresa turística familiar**

*© Los sistemas de gestión de la calidad como agente facilitador del proceso de sucesión en la empresa turística familiar. 2014. Andrea Molins. Primera edición: noviembre 2014, Valencia. Todos los derechos reservados.*

*ISBN: 978-84-697-1277-1*

*Depósito legal: V109-2015*

*Edición e Impresión: Cátedra de Empresa Familiar, Universitat de València. Colección Notas de Investigación de la CEF-UV, número 3.*

*[www.catedraef-uv.es](http://www.catedraef-uv.es)*

*Esta publicación no puede reproducirse, ni total ni parcialmente, ni ser registrada o transmitida por ningún sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, ya sea fotomecánico, fotoquímico, electrónico, por fotocopia o cualquier otro, sin el permiso previo de los autores y de la institución editora. Cualquier violación de los derechos de propiedad intelectual de esta obra será perseguida por todos los medios legalmente disponibles.*

## **AUTORA**

**Andrea Molins**

Estudiante de Doctorado de la Universitat de València

## **COMITÉ CIENTÍFICO DE LA COLECCIÓN**

**César Camisón Zornoza**

Catedrático de Organización de Empresas y Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València

**Carlos Peraita**

Titular de Análisis Económico de la Facultad de Economía

**Tomás González Cruz**

Titular de Organización de Empresas de la Facultad de Economía.

**Jesús Estruch Estruch**

Catedrático de Derecho Civil de la Facultad de Derecho

**Javier Viciano Pastor**

Titular de Derecho Mercantil de la Facultad de Derecho

**Ana Zornoza Abad**

Titular de Psicología Social de la Facultad de Psicología

**Marta Riera Esteve**

Becaria colaboradora de la Cátedra de Empresa Familiar



La **Cátedra de Empresa Familiar de la *Universitat de València* (CEF-UV)** fue creada en 2006 bajo el impulso de la Asociación Valenciana de Empresarios (AVE), la Escuela de Empresarios (EDEM), el Instituto de la Empresa Familiar (IEF) y el Instituto Valenciano para el Estudio de la Empresa Familiar (IVEFA) y contando desde entonces con el patrocinio de Broseta Abogados. La CEF-UV se define como un espacio de encuentro e intercambio de conocimiento entre miembros de la comunidad universitaria, empresarios y profesionales que trabajan en el ámbito de la empresa familiar valenciana.

Nuestra **misión** es generar y difundir conocimiento relevante y útil para: futuros titulados universitarios, miembros de familias empresarias, profesionales que desempeñan labores ejecutivas y de control en empresas familiares, y miembros de la comunidad académica interesados en el estudio de la empresa familiar.

En consonancia con la misión enunciada, la **visión** de la Cátedra de Empresa Familiar de la *Universitat de València* se concreta en las siguientes metas por las cuáles quiere ser reconocida:

- Ser un referente social en la **generación y difusión de información** relevante y fiable que permita describir y conocer la realidad de la empresa familiar de la Comunidad Valenciana.
- Su capacidad para **desarrollar modelos y herramientas de gestión** novedosas útiles y relevantes en el ámbito profesional y académico.
- La **calidad de la docencia** específica impartida en el ámbito de las titulaciones de grado y postgrado ofertadas por la *Universitat de València*.
- La calidad y capacidad de convocatoria de sus actividades de **difusión de conocimiento** dirigidas al ámbito empresarial y profesional.
- Haber desarrollado un **equipo consolidado y multidisciplinar de investigadores** centrados en el estudio de la realidad y los retos de futuro de la empresa familiar.
- Su disponibilidad y accesibilidad para atender las necesidades e inquietudes de los miembros de la comunidad: empresarial, académica y de la sociedad en general.
- Su capacidad para **participar en las actividades de la red de Cátedras de Empresa Familiar del IEF** de forma activa e influyente.

## Objetivos de la colección *Notas de Investigación de Cátedra de la Empresa Familiar de la U.V. (CEF-UV)*

---

La colección de *Notas de Investigación de CEF-UV* es una iniciativa que recoge los resultados de los Programas de Generación de Conocimiento, Divulgación y Creación de Redes incluidos dentro del Plan de Actividades de la CEFUV. Son pues un cauce de difusión de trabajos de investigación que se realizan bajo el amparo de la CEFUV, en cualquiera de los centros o departamentos de la Universitat de València por personal propio o colaboradores externos.

Las *Notas de Investigación de CEF-UV* publican investigaciones que abordan la problemática de la empresa familiar y de la familia empresaria y las relaciones entre ambas, desde una perspectiva interdisciplinar. Tienen pues cabida publicaciones sobre aspectos económicos, empresariales, jurídicos, psicológicos y sociológicos de la empresa familiar. A diferencia del enfoque aplicado de la colección Cuadernos de Trabajo, aquí se publican trabajos que mantengan el rigor y la profundidad en el tratamiento de los temas característicos de la investigación académica, aunque siempre intentando ofrecer ideas y conocimientos que puedan interesar a un público más amplio ligado al mundo de la empresa familiar. Se trata de trabajos que resumen estudios más amplios que pueden ser publicados por los autores en otros lugares, versiones iniciales de estudios destinados a ser publicados más tarde en revistas académicas o aportaciones diseñadas y escritas exprofeso para esta colección. También pueden ver la luz en la colección aportaciones procedentes de investigadores en formación y que han sido elaborados como trabajos finales de masters o de doctorado.

Todos los trabajos publicados han superado un proceso de evaluación anónima que garantiza que reúnen los estándares de calidad científica para ser difundidos en esta colección. Los autores mantendrán la plena propiedad intelectual de sus trabajos, y se beneficiarán de una amplia difusión entre la red de cátedras de empresa familiar de España, el mundo empresarial y profesional vinculado a la empresa familiar y otras redes académicas y directivas en las que CEF-UV está implicada. En concreto, los Cuadernos publicados se editan y distribuyen por el sistema tradicional de folleto y en formato electrónico a través de la web de la CEF-UV y de otros canales digitales.

## Índice

---

<b>1. Introducción</b>	8
1.1. Contexto histórico	8
1.2. Empresa turística familiar	8
1.3. El proceso de sucesión en la empresa	12
1.4. Unidad de análisis y motivación de la elección	15
1.5. Estructura de la investigación	16
<b>2. Objetivos de la investigación</b>	17
2.1. Objetivo general	17
2.2. Objetivos específicos.	17
<b>3. Marco teórico</b>	18
3.1. La Gestión de los RRHH	19
3.2. Políticas vanguardistas de Recursos Humanos	19
3.3. Los RRHH como fuente de ventaja competitiva	19
<b>4. Metodología de investigación</b>	21
4.1. Modelo de investigación: Propositiones	21
4.2. Sector de aplicación del estudio	21
4.3. Proceso de trabajo	21
<b>5. Limitaciones y futuras líneas de investigación</b>	24
<b>6. Bibliografía</b>	25

## **Resumen**

El proceso de sucesión en la empresa familiar es uno de los momentos decisivos para la continuidad de la empresa en especial en aquellas empresas de primera generación en las que el fundador va a dejar paso a sus herederos en la gestión de la empresa. Con el presente estudio se pretenden estudiar aquellas Prácticas de Alto Rendimiento, propias de los Sistemas de Gestión de la Calidad, que pueden hacer que la probabilidad del éxito del proceso de cambio generacional de la empresa turística sea mayor. El sector objeto de estudio es el sector turístico español, sector de relevancia en las últimas décadas por ser uno de los que más contribuye a la economía del país.

## **Palabras clave**

Proceso de sucesión, Primera Generación, Fundador, Heredero, Prácticas de Alto Rendimiento, Sistemas de Gestión de la Calidad.

## **Abstract**

The succession process in the family business is one of the defining moments for the continuity of the company, especially in those first generation companies in which the founder will give way to his inheritors in the management of the company. The present paper aims to study those High Performance Practices, typical of Quality Management Systems, which can make the probability of success for the generational change process of tourist companies greater. The area under study is the Spanish tourism industry, relevant sector in recent decades as one of the largest contributor to the country's economy.

## **Keywords**

Succession process, First Generation, Founder, Inheritor, High Performance Practices, Quality Management Systems



## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Contexto histórico

Actualmente, la empresa familiar tiene un peso muy elevado en las economías de mercado de todos los países. A modo de ejemplo, se calcula que en Estados Unidos el 95% de las empresas son familiares o, en Italia, este porcentaje alcanza el 93% (Camisón y Dalmau, 2009). En cuanto a la empresa turística familiar española, es necesario resaltar que representan casi el 80% del sector<sup>1</sup>.

En cuanto a la situación del sector servicios en España y en concreto el sector turístico, a comienzos de la década el turismo español gozaba de una salud envidiable, tanto el turismo nacional, como el emisor y el receptor mantenían tasas positivas a lo largo de todo el año y no existían pérdidas significativas. Sin embargo y a partir del año 2008, el turismo español comenzó a no contribuir al crecimiento de la economía española (en 2008 el PIB, del sector cayó un 1,1% respecto a 2007 y la facturación cayó un 4,1%) como consecuencia de la caída del turismo nacional por la crisis económica. Ante esta situación, comenzaron los despidos de personal, el cierre de cientos de empresas turísticas (sobre todo de Agencias de Viajes) y la caída del sector en general.

Por otro lado y según recientes informaciones, el sector turístico ha comenzado con su recuperación, incrementando el número de turistas y el gasto de los mismo, a modo de ejemplo, España cerró el año 2013 con el mejor registro histórico en gasto por gasto turístico de los turistas internacionales, al alcanzar los 59.082 millones de euros por este concepto, con una variación interanual del 9,6%, según la Encuesta de Gasto Turístico (EGATUR) del Ministerio de Industria<sup>2</sup>.

Los directivos de empresas turísticas han tomado conciencia de la importancia que supone la implantación estrategias de diferenciación, como puede ser la implantación de SGC en sus establecimientos, ya que aumenta su competitividad en un entorno turbulento.

### 1.2. Empresa turística familiar

Una compañía, con independencia de su tamaño, es empresa familiar si<sup>3</sup>:

- La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía, o son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa o son propiedad de sus esposas, padres, hijo/s o herederos directos del hijo/s.

---

<sup>1</sup> Fuente: <http://www.iet.tourspain.es>

<sup>2</sup> Fuente: <http://www.iet.tourspain.es>

<sup>3</sup> Información extraída de Camisón y Dalmau (2009) pp.579

- La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
- Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión de gobierno o en la compañía.
- A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social) o sus familiares o descendientes poseen un 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

Existen diferentes tipos de empresas familiares en función del nexo de unión entre la familia y la empresa o en función del grado generacional. Tal y como afirma Stecckerl (2006), el ciclo de vida de las empresas familiares está compuesto por varias etapas: primero la empresa pasa de tener un sólo propietario a ser una empresa de hermanos; luego pasa de ser una empresa de hermanos a una empresa de primos.

Cada una de estas transiciones generacionales enfrenta su propia serie de desafíos que amenazan la preservación de la empresa familiar.

El objeto del presente estudio se centrará en aquellas empresas que son de primera generación, es decir, en la que el fundador tiene un papel esencial pero que, sin embargo, se encuentran en un proceso de sucesión a miembros de segunda generación, generalmente los hijos del fundador, o van a comenzar.

**Tabla 1. Principales beneficios y problemas asociados a la empresa familiar.**

Beneficios	Problemas
Concentración de la propiedad Bertrand y Schoar (2006)	Distorsiones en la eficiencia (Bertrand y Schoar (2006)
Enfoque a largo plazo de la gerencia, continuidad (Peters y Buhali, 2004)	Objetivos no monetarios (Bertrand y Schoar, 2006)
Confianza entre los miembros de la familia (Stein, 1988 y 1989; James, 1999)	Nepotismo (Bertrand y Schoar, 2006)
Elevada protección legal frente a los inversionistas	Reacción negativa del mercado (Smith y Amoako Adu, 1999)
Fácil transmisión del conocimiento a los herederos	Consideración de la empresa como un legado familiar (Bertrand y Schoar, 2006)
Elevado compromiso con la empresa (Kets de Vries, 1993 , 1996; Gallo, 1995; Cauffman, 1996)	Normas de sucesión incorrectas, planificación informal, deficiencias gestión RRHH (Weiermair, 2001)
Relaciones personales con los stakeholders (Morrison et al 1999)	Destrucción del valor de la firma (Villalonga y Amit, 2006)
Flexibilidad fuerza laboral para reaccionar (Ittner and Lacker, 1996)	Costes de agencia.
	Rentabilidad operativa decreciente (Bennedsen et al, 2007; Cucculelli y Micucci, 2008)

Fuente: adaptación de Peters y Buhalis (2004) y Dalmau y Camisón (2009).

Las empresas familiares, tal y como afirman Camisón y Dalmau (2009) se caracterizan por la heterogeneidad de sus miembros. Algunos problemas relacionados con esta heterogeneidad consisten en delimitar responsabilidades para gestionar de forma eficaz la dirección, el control y el rendir cuentas.

La tabla 1 resume los principales beneficios y problemas que se encuentran en las empresas familiares:

Ante estos problemas (herederos demasiado jóvenes y con poca experiencia para desempeñar cargos importantes, deseo de asegurar la supervivencia y el control familiar a cualquier costo, no alineación de las acciones del heredero a la mejor estrategia a largo plazo y de maximización del valor de la empresa, entre otros) y tal y como afirma Stuart (2007), es necesario que se implanten sistemas que gestionen el talento mediante la contratación de directivos (familiares y no familiares) y las promociones (basadas en el mérito y no en las relaciones), la equidad mediante un reparto transparente de las remuneraciones y que establezcan estructuras organizativas correctas clarificando los papeles y las responsabilidades y separando las cuestiones estratégicas de las cotidianas (y darles un tratamiento adecuado) para garantizar la continuidad de las empresas familiares.

Estas prácticas que determina Stuart (2007) están íntimamente relacionadas con las Prácticas de Alto Rendimiento (PAR). Siguiendo la literatura revisada (Bayo y Merino, 2002; Ordiz, 2002; Sanz y Sabater, 2002), se puede definir a las Políticas de Alto Rendimiento o de Alto Compromiso como *la extensión de las prácticas de RRHH tradicionales llevadas a cabo por la empresa que permiten crear un entorno excelente de aprendizaje continuo y compromiso de los empleados con la organización.*

Tal y como afirmó Huselid (1995:635), “estas prácticas de alto rendimiento o de alto compromiso pueden reforzar los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados actuales y potenciales, además de aumentar su motivación y mejorar la retención de los empleados cualificados”, ya sean empleados base o directivos.

Estas prácticas, también conocidas como de alta implicación, abogan por la integración de los RRHH en la visión estratégica de la organización, proporcionando una visión global o de sistema (Roche, 1999; Escrig et al., 2003) y refuerzan el compromiso de los empleados tanto con la empresa como con su cultura empresarial y por tanto hacia la calidad (Arthur, 1994; Ordiz, 2002).

Algunos de los sistemas a través de los cuales se pueden desarrollar estas prácticas son los Sistemas de Gestión de la Calidad, entendidos como una herramienta para mejorar la dirección de recursos humanos Witcher (1995), como técnica de control Price (1989) y como un conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad (Norma UNE-EN ISO 9000:2000).

Los SGC constituyen una herramienta estratégica empresarial que requiere involucrar a toda la organización (Feigenbaum, 1951). A pesar de que el empleo de técnicas estadísticas es importante, este autor considera que la clave de la gestión de la calidad son las relaciones humanas, aspecto de relevancia en el proceso de cambio generacional.

Si las organizaciones desean alcanzar las metas y objetivos estratégicos planteados, es necesario que se lleve a cabo una dirección estratégica que gestione los aspectos relativos a las personas teniendo en cuenta que esta labor es responsabilidad de todos los directivos de la empresa y no exclusivamente del Departamento de RRHH.

Numerosos estudios determinan que las antiguas prácticas de RRHH no son suficientes (Cardy y Robbins, 1996) y lo que plantea el modelo de GCT es conseguir un personal a todos los niveles motivado y comprometido para hacer un buen trabajo y para mejorar la calidad (Gutiérrez y Rubio, 2004). Por estos motivos, los SGC han ido adoptando en sus principios una serie de políticas de RRHH con una orientación hacia la calidad total, cabe destacar que estas prácticas están relacionadas estrechamente con las PAR y algunas de ellas se plantean en la siguiente tabla:

**Tabla 2. Políticas de RRHH con una orientación hacia la calidad total.**

Prácticas.	Autores.
Diseño de puestos de trabajo amplios y preestablecidos y relaciones a largo plazo.	Schuler y Jackson (1987); O'Dell (1996).
Formalización en los procesos de planificación y organización de Recursos Humanos.	Huselid (1995).
Descentralización y gran autonomía por parte de los empleados.	O'Dell (1996); Schuler y Jackson (1987 a y b).
Reclutamiento interno y contratación selectiva orientada hacia el comportamiento y la cultura de calidad.	Waldman (1994); Balckbum y Rosen (1993).
Formación extensiva a todos los miembros continua y evaluada.	Schuler y Jackson (1987a).
Desarrollo de amplias carreras profesionales.	Cardy y Robbins (1996); Pfeffer (1994)
Sistema de evaluación centrado en competencias y habilidades, con una alta participación de los empleados y utilización tanto de variables individuales como de grupo.	Cardy y Robbins (1996); Schuler y Jackson (1987 a y b).
Salarios altos con incentivos tangibles e intangibles, flexibles participativos y públicos.	Arthur (1994).
Elevada seguridad en el empleo.	Schuler y Jackson (1987 a y b).
Trabajo en equipo, alto grado de compromiso de los empleados y baja rotación.	O'Dell (1996).

Fuente: Gutiérrez y Rubio (2004).

Como se ha citado con anterioridad, la mayor parte de las políticas de RRHH orientadas hacia la calidad son aquellas denominadas PAR, mediante su aplicación, se consiguen altas dosis de

satisfacción y compromiso entre los empleados a todos los niveles de la organización y esto repercute de manera directa y positiva tanto en el SGC como en el cliente externo.

Gestionar la calidad en una organización es de vital importancia para la misma, ya esta acción supone una mejora de la Calidad, de la Productividad y de la Competitividad. Si se gestiona correctamente la calidad, se produce un efecto “rebote” sobre la productividad y la competitividad que hace que estas aumenten considerablemente.

Tal y como afirman Moreno-Luzón et al., (2001) y Dalmau y Camisón (2009), gestionar de forma adecuada la calidad tienen una serie de ventajas para la organización que actúan como un imán que atrae otras ventajas en constante retroalimentación, algunas de ellas son:

- Mejoras en la calidad del diseño, que hace que el diseño se adecúe a las necesidades de los clientes y se reduzcan, de este modo, las reclamaciones.
- Control de la conformidad de productos, servicios y procesos, que hace que se fabriquen menos productos defectuosos y se mejore la productividad, reduciendo los costes de fabricación.
- Mayor valor percibido por los clientes, que hace que mejore la imagen de la empresa en la sociedad y que se incremente su cuota de mercado.
- El aumento del valor percibido permite a la empresa aumentar sus precios, por lo que se aumentan de esta forma los ingresos por ventas y, finalmente, se incrementan los beneficios de la empresa.
- Desempeño superior de la empresa.

Las PAR son contundentes a la hora de capacitar a los empleados con la oportunidad, habilidad y motivación necesarias para contribuir al éxito organizacional en entornos que demandan elevados niveles de compromiso y participación, típicos de estrategias competitivas de diferenciación (Guthrie et al, 2002).

### 1.3. El proceso de sucesión en la empresa

Tal y como afirman Camisón y Dalmau (2009), la sucesión constituye el reto más relevante de toda empresa familiar. El cambio generacional debe ser un proceso en el que deben tenerse en cuenta aspectos como la formación del sucesor, la selección del sucesor y el liderazgo del mismo, entre otros.

Como se ha comentado con anterioridad, la presente investigación se ocupa de las empresas familiares de primera generación que se encuentran inmersas o van a comenzar en breve el proceso de sucesión.

En este tipo de empresas se hace imprescindible un correcto proceso de cambio generacional ya que, cuando el sucesor es el mismo sujeto que el heredero, pueden darse problemas que afectan a la competitividad de la empresa.

Le Breton-Millet et al (2004), proponen un proceso de sucesión con diferentes fases: 1. Reglas de partida, 2. Preparación del sucesor, 3. Selección, 4. Transición, 5. Transferencia de propiedad, en el que factores como el entorno familiar, el social, el sectorial y de la empresa ejercen influencia, evidenciando la complejidad del proceso.

Para poder gestionar de forma correcta el proceso de sucesión, se pueden aplicar diferentes prácticas orientadas a la calidad (PAR) que reducen los posibles problemas que puedan surgir. La siguiente tabla muestra un ejemplo de estas prácticas y su relación con algunos elementos de la sucesión:

**Tabla 3. Relación factores de sucesión con PAR.**

Factores de Sucesión	Prácticas con orientación GCT
Reglas de partida.	Compromiso. Comunicación. Definición misión, visión y valores.
Preparación y desarrollo de los sucesores.	Formación basada en el puesto. Aprendizaje.
Selección.	Selección por competencias. Buena selección del seleccionador.
Transición.	Proceso continuo.
Transferencia propiedad.	Liderazgo, comunicación.

*Fuente: Elaboración propia.*

Los SGC persiguen lograr el compromiso, la satisfacción y la motivación de la organización por lo que en sus principios se determinan políticas de RRHH que influye en su aumento. Por ejemplo, la Norma ISO 9004 trata la gestión de RRHH con profundidad y da una serie de recomendaciones para la mejora continua. Por otro lado, la Norma UNE EN ISO 182001:2008 destaca en sus principios la importancia de una correcta gestión de los empleados. El Modelo EFQM de Excelencia, exige en tres de sus puntos una serie de buenas prácticas de RRHH, por ejemplo en el criterio 3b y 3c se valoran numerosas políticas como son la selección de personas y su desarrollo profesional, los planes de formación, evaluación del desempeño, la participación en actividades de mejora, los canales de comunicación formales e informales y los sistemas de retribución.

Algunas de las prácticas que persiguen alcanzar el compromiso, la satisfacción y la motivación de la organización son la definición de puestos de trabajo mediante la descripción de competencias y no de funciones; la retribución variable frente a las tablas salariales; la evaluación participativa y no mediante un solo supervisor; la formación aplicada a las competencias del puesto frente a la formación presencial y el fomento de la comunicación y la participación de los empleados (Senlle, 2007).

En cuanto al diseño de puestos, el sistema de gestión por competencias es un método apoyado por los SGC y consiste en un sistema de gestión integral de RRHH que toma como referencia las competencias de los empleados, implica considerar que los conocimientos, las habilidades y las cualidades personales influyen en el rendimiento de las personas (Rábago, 2010), es necesario que se identifiquen las competencias y las conductas necesarias para cada puesto y en función de ellas se definan los puestos de trabajo y se seleccione a los empleados idóneos para cada uno de ellos.

En lo que se refiere a la participación y comunicación, varios autores (Hackman y Oldman, 1980) destacan que el hecho de que el trabajo sea significativo, que la disposición de autonomía para realizarlo sea real y que la existencia de información le permita conocer el resultado de su trabajo de forma veraz, son factores clave para lograr un trabajo eficaz y de calidad y conseguir así la motivación del empleado. Esto se consigue a través de actividades como los sistemas de participación, que permiten canalizar todas las iniciativas y sugerencias de los empleados; los programas de sugerencias, que permiten aportar ideas de mejora y los equipos de trabajo, consistentes en pequeños grupos de personas encargadas de solucionar un problema como por ejemplo un comité o círculo de calidad. Cabe destacar que estas actividades suponen un elemento esencial para la cohesión y el compromiso de la organización.

En cuanto a la selección y en aquellos casos en los que haya más de un heredero, los SGC destacan las entrevistas por competencias, en la que se busca encontrar evidencia de comportamientos; las pruebas situacionales, en las que se expone al candidato a situaciones de laboratorio frente a las que debe poner de manifiesto conductas de respuesta; los assesment centres, que consisten en pruebas en las que diferentes evaluadores utilizan diferentes instrumentos para comprobar comportamientos de conducta y, por último, los procedimientos de socialización, que aseguran la inversión del proceso de selección y facilita la integración del empleado mediante acciones (Rábago, 2010).

En lo que se refiere a la evaluación del rendimiento y los sistemas de reconocimiento, los SGC defienden que es necesaria la aplicación de sistemas mixtos de evaluación por competencias en el que se revise el logro de los objetivos relacionados con las responsabilidades del puesto de trabajo y el nivel de desarrollo de las competencias de forma simultánea para lograr una mejora del desempeño y la motivación de los empleados (Rábago, 2010).

La evaluación del rendimiento por competencias está centrada en objetivos cuantitativos y en conductas, puede ser multifuente (evaluación 360°, útil para evaluar al trabajador desde diferentes puntos de vista) y está orientada al desarrollo y a otorgar recompensas. En cuanto a los sistemas de reconocimiento o recompensas, se enfatiza en la necesidad de premiar por el mérito, el desempeño y la conducta del empleado mediante premios en especie y paquetes de beneficios (Rábago, 2010).

En cuanto a la formación, los SGC defienden la importancia del liderazgo de la dirección (en el caso objeto de estudio, el liderazgo del fundador) en la implantación de esta práctica, ya que la formación debe ser impartida por la dirección, además de ser amplia y continua y que vincule los conocimientos adquiridos a las tareas desempeñadas en el puesto. Además, debe realizarse una evaluación de las necesidades de formación y otra evaluación de la efectividad de la misma para detectar las necesidades y la utilidad de la formación (Rábago, 2010).

Cabe destacar que, tal y como indica Raelin (1997), también es necesario que el sujeto, en este caso, el heredero, se forme también a través del aprendizaje individual por observación en un contexto organizativo para poder, mediante la puesta en práctica de lo observado, “impregnarse” del conocimiento tácito del fundador.

Por último, los SGC enfatizan en la importancia de incentivar la comunicación en la empresa a través del liderazgo, en el ámbito que nos ocupa, el liderazgo transformacional, ya que esta práctica sirve de apoyo a todas las prácticas anteriormente citadas y con ella se consigue la cohesión e implicación de toda la organización.

Tal y como afirma Vallejo (2007), los fundadores deben generar entusiasmo, ánimo y optimismo, comunicando a los herederos su visión de futuro de forma clara y comprensible (Yukl, 2002).

#### **1.4. Unidad de análisis y motivación de la elección**

La investigación está basada en el estudio de la influencia que ejercen los SGC y sus prácticas sobre el proceso de cambio generacional en la empresa.

Para llevar a cabo este estudio se han utilizado como unidad de análisis dos establecimientos turísticos de similares características (tipología, categoría, ubicación, número de trabajadores, etc.) y en similares condiciones (empresas familiares inmersas en un proceso de sucesión o que están cerca de comenzar) con la única diferencia de que uno de ellos si lleva a cabo PAR (establecimiento certificado) y el otro no desarrolla estrategias de Recursos Humanos o RRHH (establecimiento sin certificar) en la empresa.

Mediante el método del caso se pretende comparar las políticas de RRHH llevadas a cabo por cada hotel, su influencia sobre los RRHH de la empresa (herederos) y los resultados que se



obtienen como por ejemplo en el aumento del rendimiento, la motivación, el compromiso o la satisfacción con la empresa.

La principal motivación de la elección de la unidad de análisis ha sido la experiencia previa adquirida tras años de trabajo en el sector hotelero y la observación de que, a priori, existen elevadas diferencias en el proceso de sucesión y en sus resultados en unos establecimientos y en otros.

Se considera que las empresas que desarrollan en mayor medida las prácticas de RRHH vinculadas a la Gestión de la Calidad (GC) presentan una estrategia de gestión de recursos humanos más avanzada o proactiva (Arhur, 1994; Ordiz, 2002) y, por consiguiente, las probabilidades de éxito de la sucesión serán mayores en aquellos establecimientos hoteleros que desarrollen estas prácticas que aquellos que no las desarrollen.

Es por esta razón por la que se ha escogido un establecimiento hotelero certificado que, a priori, debe llevar a cabo estas prácticas, y otro sin certificar como elementos objeto de estudio.

Algunas de esas prácticas persiguen, como objetivo primordial, la mejora de las capacidades y la motivación de los trabajadores (Bayo y Merino, 2002) y la implicación y compromiso de los mismos en la empresa (Sanz y Sabater, 2002; Kofman y Senge, 1993) para lograr alcanzar rentas económicas sostenibles, por lo que se deduce que en aquellos establecimientos que carezcan de un SGC, el nepotismo, la escasa formación, la temporalidad y la desmotivación de los herederos será elevada o, en todo caso, mayor que en la de establecimientos que tengan implantado un SGC y, además, el compromiso con la empresa no será demasiado elevado.

La incógnita que se presenta es si este hecho se debe a la inexistencia de políticas de RRHH adecuadas, de obligado cumplimiento para la obtención de la certificación, es un hecho casual o se debe a otros factores. Se puede concluir que la motivación de la presente investigación es la respuesta a esta incógnita

## **1.5. Estructura de la investigación**

La investigación se divide en tres grandes apartados, en primer lugar, se plantean los objetivos del estudio, en segundo lugar, se hace una revisión de la literatura existente y en tercer y último lugar, se realiza una explicación del estudio empírico que pretende llevarse a cabo, finalizando con las limitaciones y futuras líneas de investigación.

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1. Objetivo general**

El principal objetivo de la presente investigación es la realización de un estudio sobre el grado en el que la implantación de PAR genera éxito en el proceso de sucesión en la empresa hotelera, además, en caso de que se confirme esta proposición, este estudio permitirá conocer cuáles son aquellas PAR que inciden en mayor medida en el proceso de cambio generacional.

### **2.2. Objetivos específicos.**

Para lograr este objetivo general es necesaria la elaboración de una lista de chequeo que tenga como base el Modelo EFQM de Excelencia y sus preguntas, para la recopilación de información sobre las diferencias existentes en materia de políticas de RRHH en establecimientos hoteleros a través de las opiniones de los fundadores.

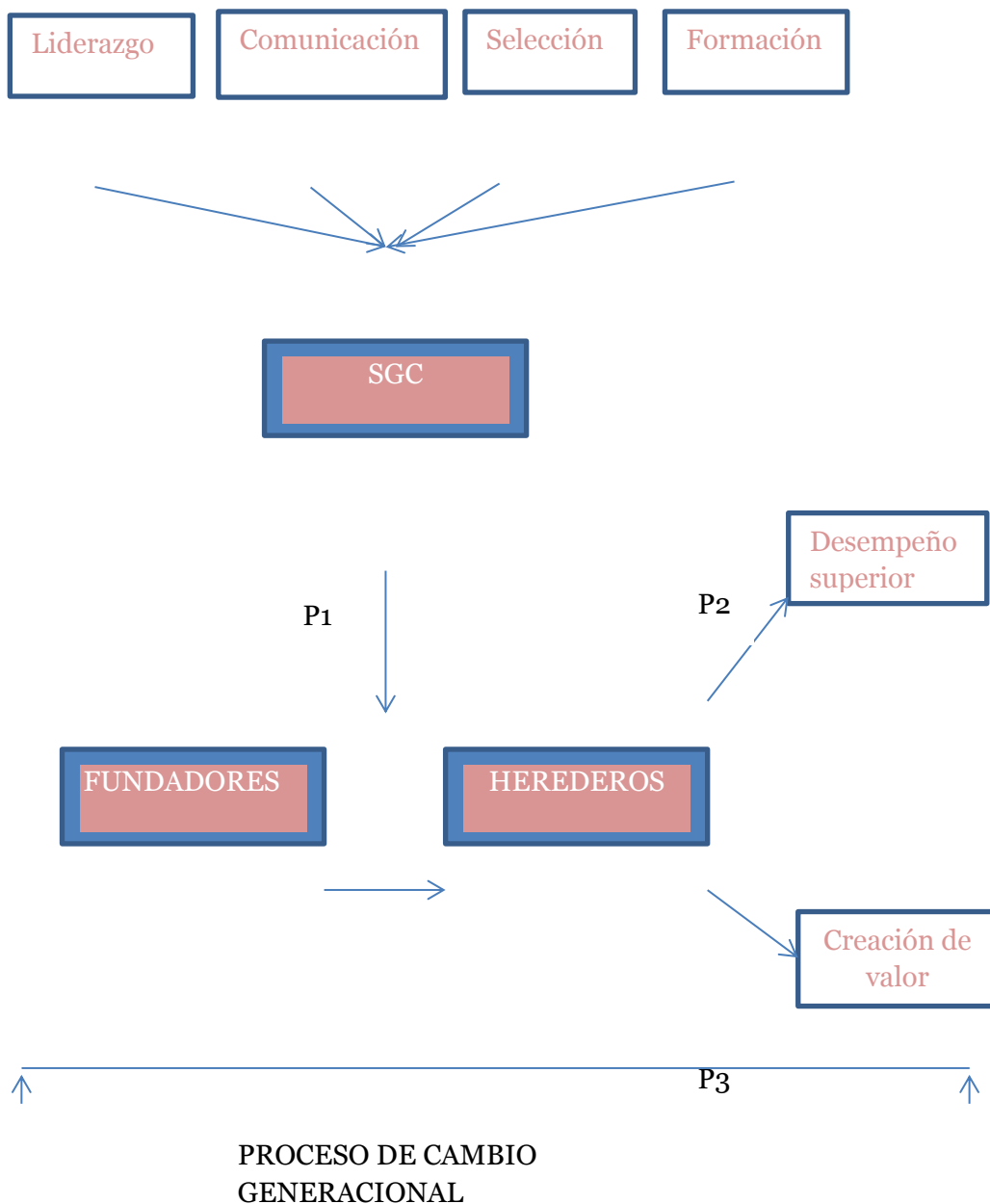
En segundo lugar, también es necesaria la elaboración de una lista de chequeo para la extracción de información sobre los posibles efectos que las políticas de RRHH tienen sobre los directivos.

### 3. MARCO TEÓRICO

La Figura 1 nos ayudará a presentar los diferentes constructos teóricos que se pretenden analizar, así como las relaciones entre los mismos.

Los SGC y sus prácticas actúan como variable moderadora entre los Fundadores y los Herederos, en términos de satisfacción de desempeño superior y creación de valor. Este modelo, como se ha comentado con anterioridad, se enmarca dentro del proceso de sucesión de una empresa hotelera familiar.

*Figura 1. Modelo propuesto e hipótesis.*



### 3.1. La Gestión de los RRHH

La gestión de recursos humanos comprende las actividades encaminadas a obtener y coordinar los recursos humanos de una organización (Byars y Rue, 1995).

En la actualidad, entre las funciones del departamento de RRHH se encuentran, entre otras, la planificación, el reclutamiento y la selección de los recursos humanos, las gestiones de su formación y desarrollo, la evaluación de su rendimiento y el diseño y aplicación de los sistemas de remuneración. Según los estudios de Pardo y Luna (2007), destacan siete políticas o prácticas de RRHH. Estas son:

- Planificación y diseño de puestos de trabajo.
- Reclutamiento y Selección.
- Formación o capacitación y diseño de la carrera profesional.
- Evaluación del rendimiento.
- Retribución.
- Comunicación.
- Motivación y liderazgo.

### 3.2. Políticas vanguardistas de Recursos Humanos

Mediante las PAR, los empleados pueden reforzar sus conocimientos, habilidades y destrezas, aumentar su motivación y la empresa puede mejorar la retención de los empleados cualificados a través del aprendizaje organizativo. El objetivo básico de las PAR es la mejora de las capacidades de los trabajadores (Bayo y Merino, 2002) y su implantación puede llegar a ser un elemento diferencial por la capacidad de aprender frente a otras organizaciones dedicadas a actividades similares, ya que se fomenta el compromiso del empleado, se integra a los RRHH en la visión estratégica de la empresa, se enfatiza la autonomía de los trabajadores y se promueve la comunicación interna, entre otras.

En resumen, las prácticas de RRHH adoptadas por la organización pueden considerarse, entre otras cosas, complementarias del aprendizaje organizativo y, por tanto, pueden contribuir al desarrollo de ventajas competitivas sostenibles (Céspedes et al., 2005).

### 3.3. Los RRHH como fuente de ventaja competitiva

Durante los últimos años la gestión de RRHH se ha relacionado con la gestión estratégica de la empresa, dando como resultado una nueva disciplina denominada gestión estratégica de recursos humanos.

Es a partir de los años noventa cuando algunos autores comienzan a pensar acerca del papel estratégico de esta disciplina (Hart y Schlesinger, 1991). Según la teoría de los recursos y capacidades, los RRHH con un buen sistema de gestión pueden constituir una fuente de ventaja competitiva<sup>4</sup>.

Distintos estudios tratan de relacionar el sistema de gestión de recursos humanos con la estrategia competitiva de la organización (Schuler y Jackson, 1987; Valle et al., 2000), teniendo en cuenta lo confirmado en estos estudios y todo lo anteriormente citado, se puede extraer la conclusión de que las personas son un elemento clave para el funcionamiento diario y el éxito de las organizaciones, ya que entre sus funciones principales se encuentra la del control de los recursos y el desarrollo de las actividades y procesos que son fundamentales para la ejecución de las estrategias de la empresa (Pardo y Luna, 2007).

En el entorno actual no es suficiente con tener excelentes recursos humanos, es necesaria su adecuada gestión y control para alcanzar el éxito estratégico y, en el caso de RRHH, implica ver cómo estos se motivan y sobre todo en procesos como el de sucesión, donde la implicación y motivación del heredero son fundamentales para el éxito y continuidad de la organización.

Por último, es necesario que los fundadores consideren que de la capacidad de la empresa para orientar los comportamientos y desarrollar las competencias de sus herederos dependerá el éxito o fracaso de la misma. El reto consiste en crear un clima motivador donde se fomente el compromiso de los miembros con la empresa (Pardo y Luna, 2007).

---

<sup>4</sup> Barney y Wright (1998), Kamoche (1996), Mueller (1996) y Schuler (1992).

## 4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La metodología empleada para desarrollar la presente investigación incluirá una serie de fases que se realizarán en colaboración con las dos empresas pertenecientes al sector turístico hotelero español. Estas fases se resumen en los siguientes apartados.

### 4.1. Modelo de investigación: Proposiciones

La investigación tratará de poner a prueba una serie de proposiciones planteadas. Estas proposiciones son:

*P1. Las probabilidades de éxito de la sucesión serán mayores en aquellos establecimientos hoteleros que desarrollen SGC que aquellos que no las desarrollen.*

*P2. Aquellos hoteles que desarrollen Prácticas de Alto Rendimiento obtendrán un desempeño superior que aquellos hoteles que no las desarrollen.*

*P3. Aquellos hoteles que desarrollen Prácticas de Alto Rendimiento crearán mayor valor que aquellos hoteles que no las desarrollen.*

Además, en caso de que la P.1, P2 y la P3 se confirmen, se podrá determinar la tipología de las Prácticas de Alto Rendimiento que favorecen el éxito del proceso de cambio generacional.

### 4.2. Sector de aplicación del estudio

Como se ha comentado con anterioridad, para llevar a cabo este estudio se han utilizado como unidad de análisis dos establecimientos turísticos españoles de similares características (tipología, categoría, ubicación, número de trabajadores, etc.) con la única diferencia de que uno de ellos si lleva a cabo PAR (establecimiento certificado) y el otro no desarrolla estrategias de RRHH de alto compromiso (establecimiento sin certificar) en la empresa.

### 4.3. Proceso de trabajo

La elección de la metodología de la investigación ha conducido a seleccionar el estudio de casos y la elaboración de las entrevistas en profundidad.

Strauss y Corbin (1990:40-42) argumentan que la investigación cualitativa es “cualquier tipo de investigación que produce resultados no encontrados por medios estadísticos u otros medios de cualificación”. Por otro lado, también se señala que la investigación cualitativa es el procedimiento metodológico que utiliza palabras, textos, discursos, dibujos, gráficos e imágenes para comprender la vida social por medio de significados y desde una perspectiva holística, ya que se trata de entender el conjunto de cualidades interrelacionadas que caracterizan un determinado fenómeno (Castro, 2010).

Los hallazgos cualitativos no son formulaciones de verdades, sino que son la mejor respuesta que se puede obtener a una pregunta en un momento dado (Guba y Lincoln, 1994), de la misma forma que la presente investigación no corresponde a la solución única de un problema ni a la demostración del cumplimiento o no de una teoría simplemente pretende poner a prueba esa teoría. Además, es relevante el hecho de que la metodología cualitativa tenga como referente teórico fundamental la “etnografía”, es decir, la descripción desde el punto de vista de los nativos que en estos casos son los miembros de la organización (Woolgar, 1991).

En resumen, los estudios cualitativos utilizan técnicas que no pretenden medir ni asociar las mediciones con números y algunas de esas técnicas son la observación directa, la revisión de documentos, las entrevistas abiertas y las discusiones en grupo, entre otras.

Según Yin (2003), las situaciones idóneas para la aplicación de esta metodología son tres: la primera de ellas y la más importante es aquella que pretende resolver cuestiones descriptivas (¿Qué?) o explicativas (¿Cómo?); la segunda de ellas es cuando se pretende extraer respuestas en los entornos naturales y la tercera de ellas es cuando se pretende realizar una evaluación de conducta.

Yin (1994), indica que uno de los principales prejuicios asociados a los estudios de casos es que sus conclusiones no son generalizables estadísticamente. Sin embargo y como se ha citado anteriormente, es evidente que los estudios de casos no representan a una muestra de una población o de un universo concreto, por lo que no pueden ser generalizables estadísticamente, pero sí puede generar proposiciones teóricas, ya que el objetivo del investigador es ampliar y generalizar teorías (generalización analítica) y no enumerar frecuencias (generalización estadística), como es el caso de este estudio que ha tomado una pequeña muestra de la Población (dos establecimientos hoteleros) teniendo como posible consecuencia la escasa representatividad o la imposibilidad de reflejar el comportamiento real de la Población. Sin embargo y a pesar de este factor, esta investigación podría suponer una pauta de trabajo a líneas futuras de investigación.

Por último, esta investigación ha recogido la totalidad de los datos en el propio entorno natural o contexto real de los empleados.

El presente estudio se realiza sobre dos casos, es decir, dos establecimientos hoteleros, utilizando la evidencia cualitativa.

Durante el proceso del estudio se recogieron datos primarios a través de la observación directa, y datos secundarios a través de la realización de entrevistas en profundidad. La recogida de información a través de diferentes personas, puestos de trabajo y sitios disminuye el riesgo de reflejar pocas opiniones y, además, permite una mejor evaluación de la información y generalización de los resultados (Maxwell, 1996).

En primer lugar, se utilizó la observación directa para la extracción de información. Esta técnica, provee información adicional sobre el objeto de estudio (Gutiérrez y Rubio, 2004), ya que permite obtener respuestas a algunas preguntas y observar los movimientos de los empleados a lo largo de su jornada laboral (Pardo y Luna, 2007).

Se llevó a cabo la observación directa causal propuesta por Yin (1994), que se realizó de manera informal evitando así que se modificaran comportamientos y favoreciendo la espontaneidad de las observaciones y reacciones de los participantes. Como contrapartida, esta técnica es lenta y costosa y debe aplicarse con cautela, ya que es susceptible de conducir a errores porque algunas acciones carecen de sentido sin una explicación previa (Pardo y Luna, 2007).

En segundo lugar y para las entrevistas a los fundadores y a los herederos, se utilizó la entrevista en profundidad o semi-estructurada para la extracción de información. Esta técnica, permite que el analista visite personalmente al sujeto que puede proporcionarle la información necesaria, además de conseguir una elevada confiabilidad y flexibilidad (Pardo y Luna, 2007).

Se ha optado por entrevistar a todos los elementos activos en el proceso de sucesión para obtener unos resultados fiables y representativos (fundadores, herederos y socios no familiares). Este hecho puede suponer un elemento diferenciador ya que, siguiendo la literatura revisada<sup>5</sup>, en la mayor parte de las investigaciones consultadas se entrevista a los herederos, a los fundadores o a los socios, pero no se realiza de forma conjunta.

La técnica utilizada es una de las fuentes más importantes del estudio de casos, ya que puede aportar datos y opiniones relevantes y sugerir aspectos que a priori no contemple la investigación (Yin, 1995). Por contra, supone un elevado coste, ya que se entrevista tanto a los directivos como a los empleados y a los clientes, con el tiempo que ello supone.

Este trabajo se completa empíricamente analizando dos establecimientos turísticos, uno posee la Q de calidad y el otro no posee certificación alguna. Se han seleccionado estos establecimientos, ya que mediante la comparación de ambos se pretende dar respuesta a las proposiciones planteadas<sup>6</sup>.

La elección de estos establecimientos se basó en el hecho de que poseen características comunes (a excepción de la certificación), tales como: hoteles urbanos, orientados a clientes de negocios, pertenecientes a cadenas hoteleras, similar número de empleados, similar número de departamentos, misma tipología de clientes y similar número de habitaciones.

---

<sup>5</sup> Peters y Buhali (2004), Steckerl (2005) y Vallejo (2007).

<sup>6</sup> Véase apartado 4.1.



## **5. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

El reducido número de empresas que han participado en el estudio, escasez que se ha intentado paliar a través de la realización de un elevado número de entrevistas, hecho que ha facilitado la posibilidad de profundizar en la información obtenida. Sin embargo, este reducido número de empresas dificulta la posibilidad de extrapolar estos resultados al sector hotelero de la Comunidad Valenciana.

Tal y como indica Céspedes et al (2005), el hecho de centrar el estudio en un único sector permite un examen más rico del contexto y minimiza las posibles influencias externas sobre el rendimiento, sin embargo, también puede limitar su validez externa (Rajagopalon, 1996) al no ser posible asegurar la generalización de los resultados a otros sectores. Para futuras investigaciones, sería conveniente incrementar la muestra y llevar a cabo el estudio en distintos sectores para poder comprobar estos resultados.

La probabilidad de que los resultados de las entrevistas no sean válidos porque los entrevistados no hayan respondido con sinceridad o porque no representen a la totalidad de las opiniones de los trabajadores. Para futuras investigaciones, sería conveniente la realización de las entrevistas a la totalidad de los empleados.

Dificultad de la muestra. Encontrar dos establecimientos turísticos que se encuentren inmersos o que vayan a iniciar un proceso de cambio generacional, además, uno de ellos deberá desarrollar PAR y otro no.

Estudio de los factores de éxito del proceso de cambio generacional en una empresa mediante un estudio longitudinal, no cross section.

Conveniencia de la realización del mismo estudio en un hotel antes la aplicación de PAR y después de implantarlas en un proceso de sucesión para observar los cambios que se han producido en materia de políticas de RRHH y los resultados sobre los herederos en un mismo establecimiento. Es obvio que este estudio requiere de varios años de investigación para la extracción de resultados concluyentes, por lo que la presente investigación y su lista de chequeo pueden ser útiles para una posible investigación futura en este sentido.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Arthur, J.B. (1992): "The link between business strategy and industrial relations systems in American Steel minimills". *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 45, pp.488-506.
- Barney, J. (1999): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*. Vol. 17, No1, pp.99-120.
- Bayo Moriones, A y Merino Díaz de Cerio, J. (2002): "Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la industria española", *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, N° 12, 227-246.
- Bennedsen, M.; Meisner; Nielsen, K.; Pérez-González, F. and Wolfenzon, D.: "Inside the family firm: the role of families in succession decisions and performance". Vol. 20, n°2, pp.647-691.
- Bertrand, M. y Schoar, A. (2006): "The rol of family firms". *Journal of Economics Perspectives*. Vol. 20, n°2, pp.73-96.
- Blackburn, R. y Rosen, B. (1993): "Total quality and human resources management lessons learned from Baldrige Award-Winning companies". *Academy of Management Executive*, Vol.7, N°3, pp.49-66.
- Camisón Zornoza, C. y Dalmau Porta, J.I. (2009): "Introducción a los negocios y su gestión". Pearson Educación. Madrid. pp. 577-605.
- Cardy, R.L. y Robbins, G.H. (1996): "Human Resource Management in a Total Quality Organizational Environment: Shifting from a traditional ti a TQ HRM Approach", *Journal of Quality Management*, N° 11, pp. 5-20.
- Castro, E. (2010): "El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la Dirección y Administración de empresas". *Revista Nacional de Administración*, N° 2, pp.31-54.
- Cauffman, L.: "El desafío de la empresa familiar: sus relaciones". En Gallo, M. (EJ): *La empresa familiar* 5:9-113. IESE Publicaciones.
- Céspedes Lorente, J.J.; Pérez Gómez, P. y Valle Cabrera, R. (2005): "Las prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, N° 24, pp. 1-27.
- Cucculelli, M. y Micucci, G. (2008): "Family succession and firma performance: Evidence form italian family firms". *The Journal of Corporate Finances*. Vol. 14, n°1, pp. 17-31.
- Escrig Tena, A.B; Roca Puig, V.; Bou Llusar, J.C. (2003): "Compromiso con los empleados y estrategia competitiva: un análisis intersectorial de su repercusión sobre los resultados". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, N° 12, pp.267-289.
- Gallo, M.: "La Empresa Familiar: Textos y casos". Praxis. Barcelona.
- González, M.; Guzmán, A.; Pombo, C. y Trujillo, M.A. (2010): "Empresas familiares: revisión de la literatura desde una perspectiva de agencia". *Cuad. Adm. Bogotá (Colombia)*. Vol. 23, n°40, pp.11-33.
- Guba E. y Lincoln, Y. (1994): "Competing Paradigms and Qualitative Research", Thousand Oaks: SAGE Publications, pp.105-117.
- Guthrie J.P.; Spell, C.S.; Nyamori, R.O. (2002): "Correlates and consequences of high involvement work practices: The role of competitive strategy". *International Journal of Human*

Resource Management, Vol. 13, pp.183-197.

- Gutiérrez Broncano, S. y Rubio Andrés, M. (2004): “Relación entre gestión de la calidad total y dirección de recursos humanos en la Pyme. La necesidad de un cambio en la cultura”, Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa, Vol. 1, N°2, pp.5-9.
- Hart, C. y Schlesinger, L. (1991): “Total quality management and the HR professional: applying the Baldrige framework to human resources”. Human Resources Management, Vol.30, N°4, pp.433-454.
- Huselid, M.A. (1995): “The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance”. Academy of Management Journal, Vol.38, pp.635-672.
- Instituto de Estudios Turísticos,(2014): <http://www.iet.tourspain.es> , Consultado: 10/02/2014.
- Ittner, C.D. y Larcker, D.F. (1996): “Measuring the impact of quality initiatives of firm financial performance in advanced”. Management of Organizational Quality, Greenwich Comm, Greenwich.
- James, F. (1999): “Owner as manager, extended horizons and the family firm”. International Journal of Economics of Business, Vol. 6, n°1, pp.41-55.
- Kamoche, K (1996): “Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm”. Journal of Management Studies, Vol.33, N° 2, pp.213-233.
- Kets de Vries, M. (1993): “The Dynamics of Family Controlled Firms: the good news and the bad business”. Work Families and Organizations. Ed. Zeedek, San Francisco.
- Kets de Vries, M. (1996): “Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm”. Thompson Business Press. London.
- Kofman, F. y Senge, P.M. (1993): “Communities of commitment: the heart of learning organizations”. Organizational Dynamics, Vol. 2, N° 2, pp.4-24.
- Le Breton Miller, I., Miller, D. y Steier, L.P. (2004): “Toward an integrative model of effective model FOB succession”. Entrepreneurship, Theory and Practice, Vol. 28, n°4, pp.305-328.
- Maxwell (1996): “Qualitative research design. An interactive approach”, SAGE Publications. California.
- Morrison, A.; Rimmington, M. y Williams, C. 1999): “Entrepreneurship in the Hospitality, Tourism and Leisure Industry”, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- O’Dell, C. (1996): “A current review of knowledge management best practice”, Knowledge Management 96 Conference, Business Intelligence. Londres
- Ordiz Fuertes, M. (2002): “Prácticas de Alto Rendimiento en recursos humanos: concepto y factores que motivan su adopción”. Universidad de Oviedo. Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad, pp.248-256.
- Pardo, M. y Luna, R. (2007): “Recursos Humanos para Turismo”. Pearson-Prentice Hall.Madrid, pp. 10-430.
- Pérez-González, F. (2006): “Inherited control and firm performance”. The American Economic Review. Vol. 96, n°5, pp.1559-1588.

- Peters, M. y Buhalis, D. (2004): "Family hotel businesses: Strategic Planning and the need for education and training". Education and Training. Special Edition 2004.
- Pfeffer, J. (1994): "Competitive advantage through people. Unleashing the power of work", Harvard Business School Press, Boston, pp.27-75.
- Roche, W.K. (1999): "In search of commitment oriented human resource management practices and the conditions that sustain them". Journal of Management Studies, Vol. 36, N° 5, pp.653-678.
- Sanz Valle, R. y Sabater Sánchez, R. (2002): "Enfoque universalista de recursos humanos. Estudio empírico de sus efectos sobre los resultados de la empresa". Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa", Vol.11, N°1, pp.163-182.
- Schuler, R.S. y Jackson, S. E. (1987a): "Linking competitive strategy with human resource management practices". Academy of Management Executive, Vol.1, N°3, pp.207-219.
- Smith, B. y Amoako-Adu, B. (1995): "Management succession and financial performance of family controlled firms". The journal of Corporate Finance. Vol. 5, n°4, pp.308-341.
- Steckerl Guerrero, V (2006): "Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado". Pensamiento y Gestión. n°20, pp.196-215.
- Stein, J. (1989): "Efficient capital markets, inefficient firms: a model of myopic corporate behavior". Quarterly Journal of Economics. Vol. 104, n°4, pp.655-669.
- Stein, J. (1998): "Takeover threats and managerial myopia" Journal of Political Economy. Vol. 96, n°1, pp.61-80.
- Strauss, A. y Corbin, J. (1990): "Basics of a qualitative research: grounded theory procedures and techniques", SAGE Publications, Newbury Park London, pp. 40-42.
- Valle, R.; Martin, F.; Romero, P.M. y Doland, S.L. (2000): "Business strategy work processes and human resource training: are they congruence?" Journal of Organizational Behavior, Vol. 21, pp. 283-297.
- Vallejo Martos, M.C. (2007): "Cuando definir una necesidad: una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar". Investigaciones Europeas de Dirección de Economía y Empresa. Vol. 11, pp.151-171
- Vallejo Martos, M.C. (2007): "El compromiso de la empresa familiar bajo una óptica de liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional". Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 13, n°3, pp.217-234.
- Villalonga, B. y Amit, R. (2006): "How do family ownership, control and management affect firm value?". Journal of Financial Economics, Vol. 80, n°2, pp.385-417.
- Waldman, D.A. (1994): "The otherside of quality: soft issues and the human resource dimension", Total Quality Management, Vol.3, N°3, pp.323-329.
- Weiermair, K. (2000): "Know-how and qualification gaps in the tourism industry: the case of alpine tourism in Austria". The Tourist Review. Vol. 2, pp.45-55.
- Woolgar, W.R. (1991): "Measuring customer satisfaction: fact and artifact". Journal of Academy of Marketing Science, 58, pp.111-124.

- Yin, R.K. (1994): “Case study research: design and method”, SAGE Publications, Thousand Oaks, California.
- Yin, R.K. (2003): “Applications of case study research”. 2<sup>a</sup> ed. SAGE Publications Thousand Oaks, California, pp. 4-27 y 69-105.
- Yukl, G. (2002): “Leadership in Organizations, 5th Edition”. Prentice Hall. Upper Saddle River.



Cátedra de  
**Empresa Familiar**  
de la Universitat de València

[www.catedraef-uv.es](http://www.catedraef-uv.es)

