

CULTURA ORGANIZACIONAL Y POLITICA DE RETRIBUCIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Resumen

En este estudio se analiza la relación entre la cultura organizacional y la política de retribución basada en desempeño en las empresas familiares, y el rol que ejerce en esa relación la presencia de la familia propietaria en la gestión de la empresa. Los resultados obtenidos a partir de 315 mipymes familiares que operan en tres principales ciudades de Colombia, sugieren que la cultura clan en la mipyme familiar favorece el uso de una política de retribución basada en el desempeño, contrario a una orientación basada en la cultura jerárquica. Los resultados se potencializan cuando incrementa la presencia de la familia propietaria en la gestión de la empresa. Este estudio muestra la importancia de la cultura organizacional y el rol que puede ejercer la familia propietaria en el diseño de políticas de retribución en la mipyme familiar.

Palabras Clave

Cultura Organizacional; Retribución basada en desempeño; Empresas familiares.

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares cumplen un rol muy importante en el mundo al ser el tipo de empresa que tiene mayor participación en el tejido empresarial. Hoy en día, dependiendo de la definición que sea utilizada, este tipo de organización representa cerca del 80% de las empresas a nivel mundial (Gómez-Mejía, Cruz, Berrone y De Castro, 2011; Sharma, Melin, & Nordqvist, 2014). En Colombia, por ejemplo, cerca del 86% de las empresas son familiares (Mouthón, 2018), y este porcentaje aumenta si se consideran solo a las mipymes. Lo que sorprende es que, aunque sean actores primordiales para la economía, más del 80% de estas empresas en el país no sobreviven; fenómeno que ocurre de manera similar en Latinoamérica (Mouthón, 2018).

Teniendo en cuenta la relevancia que representan las empresas familiares y la necesidad de reducir la tasa de mortandad de las mismas, diversos investigadores se han interesado por los desafíos que enfrenta la empresa familiar para mejorar su desempeño, entre ellos las cuestiones relativas a la gestión de recursos humanos (Chrisman, Devaraj y Patel, 2017; Michiels, 2017). Al respecto, mayor atención ha recibido las políticas de retribución, especialmente aquellas basadas en desempeño, por ser presumiblemente uno de los determinantes más importantes no solo en el desempeño del empleado, sino también en resultados críticos para la empresa (Gupta y Shaw, 2014), y al mismo tiempo tener dificultad para ser implementadas, especialmente en la mipyme familiar (Chrisman et al., 2017; Memili, Misra, Chang y Chrisman, 2013). De allí que se entienda los diferentes estudios motivados por comprender los factores que determinan la adopción de este tipo de políticas en la empresa familiar.

Un factor ampliamente discutido en la literatura de recursos humanos, pero escasamente analizado en la empresa familiar es la cultura organizacional, el cual ha sido abordado desde una postura conceptual, con poca evidencia empírica y en su mayoría enfocados exclusivamente en el contexto oriental (Chang, 2012; Dyer, 1988; Gatfield y Youseff, 2001), ninguno en el contexto latinoamericano.

De acuerdo con Cameron y Quinn (2006), en la empresa se pueden identificar diferentes tipologías de culturas organizacionales que convergen de acuerdo a los objetivos de la organización, las características del líder, los valores, el enfoque estratégico y las relaciones entre individuos. La cultura organizacional se convierte en un derrotero que marca el actuar de los individuos en la organización al punto de incidir en la implementación de ciertas políticas organizacionales para seguir conservando la cultura o poder adaptar a nuevos miembros a la misma (Li y Roloff, 2008; Schuler y Rogovsky, 1998; Tosi y Greckhamer, 2004). En el caso

de las políticas de retribución, existe una relación entre la cultura organizacional y las políticas de retribución basadas en desempeño, pero esta relación varía según las características culturales que poseen las organizaciones (Madhani, 2014; Yeganeh y Su, 2011; Wei, Liu, Zhang, y Chiu, 2008). Además, como algunas orientaciones culturales tienen mayor probabilidad de afectar el uso de políticas de retribución, las explicaciones de estos efectos deberían contemplar la participación que tiene la familia propietaria en la gestión de la empresa. Dado que las empresas familiares son una forma única de organización en la cual una familia o un grupo de familias ejercen una influencia sustancial en las opciones estratégicas y operativas del negocio (Chua, Chrisman, y Sharma, 1999), son los miembros de la familia propietaria quienes, con participación en la gestión de la empresa, tienen mayor injerencia en las decisiones estratégicas, incluyendo la implementación de sus políticas de retribución

Teniendo en cuenta lo anterior, el objetivo de esta investigación consiste, primero, en analizar en la mipyme familiar como la cultura organizacional influye en la implementación de políticas de retribución basadas en desempeño y, segundo, analizar el rol moderador que ejerce en esa relación la presencia de la familia propietaria en la gestión de la empresa.

Este trabajo ofrece diversas contribuciones a la literatura. Primero, ayuda a entender mejor la cultura organizacional como factor determinante de la política de retribución en la mipyme familiar. Segundo, ayuda a comprender como la presencia de la familia propietaria en la gestión de la empresa afecta a la cultura organizacional y esta al diseño de la política de retribución. En este punto, este trabajo responde a la necesidad de explorar la heterogeneidad de la empresa familiar para ir más allá de la comparación entre empresas familiares y no familiares (Chua, Chrisman, Steier y Rau, 2012). Tercero, ofrece evidencia empírica en el contexto latinoamericano de una relación que has sido tratada mayoritariamente desde una aproximación conceptual y en el contexto oriental. Y cuarto, desde un punto de vista práctico, este trabajo aporta en la comprensión de la empresa familiar y en la implementación de políticas de retribución basadas en desempeño. Entender cómo la cultura facilita o inhibe su implementación, permitirá a profesionales y consultores evaluar si es necesario transformar la cultura organizacional o ajustar la política de retribución antes forzar la implementación de políticas basadas en desempeño.

Este documento presenta la siguiente estructura. En la primera parte se define la cultura organizacional y su relación con la empresa familiar. Además, se ofrece una breve revisión de la literatura para sustentar las hipótesis del estudio sobre la relación que tiene la cultura organizacional en la empresa familiar con la política de retribución basada en desempeño. En la segunda parte del documento se expone la metodología empleada, detallando la muestra y

las variables analizadas. En la tercera parte del documento se muestran los resultados para contrastar las hipótesis y, por último, se presenta la discusión de resultados, seguido de las conclusiones.

REVISIÓN DE LITERATURA E HIPÓTESIS

Cultura Organizacional y Empresa Familiar

La cultura organizacional comprende un sistema de valores, creencias y principios que son interiorizados y compartidos por los miembros de una misma organización (Schein, 1992), a tal punto que logra influenciar sus comportamientos (Cameron y Quinn, 2006). Bajo esta orientación, la cultura se constituye como fuente de diferenciación entre organizaciones y en un determinante clave de las decisiones que conducen al logro de ventajas competitivas en una empresa (Alvesson, 1993; Barney, 1986).

Entre las propuestas existentes para comprender la cultura organizacional y su aporte a la competitividad de las organizaciones, Cameron y Quinn (1999; 2006) proponen un modelo general de cultura organizacional denominado *Competing Values Framework* (CVF). Este modelo, utilizado ampliamente en la literatura (e.g., De la Garza-Carranza, Guzmán-Soria y Mueller, 2011; Sánchez-Marín, Carrasco-Hernández, Dánvila-del-Valle y Sastre-Castillo, 2016), distingue cuatro tipos de culturas (ver tabla 1) basados en el enfoque de la organización (interna o externa) y en su estructura (estabilidad o flexibilidad).

Tabla 1. Tipología de cultura organización de Cameron y Quinn (2006)

Tipo de Cultura	Características
Cultura Clan	Se caracteriza por un enfoque más interno centrado en los valores y objetivos compartidos entre los miembros de la organización como si fueran una familia. Se enfatiza en la cohesión, el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo y se evidencia el compromiso de las empresas con los empleados.
Cultura jerárquica	Se caracteriza por el deseo de estabilidad y seguridad laboral a través de líneas claras de autoridad, normas y procedimientos estandarizados que caracterizan un lugar formalizado y estructurado para trabajar. Los mecanismos de control y rendición de cuentas son valorados como las claves del éxito para este tipo de orientación cultural.
Cultura adhocrática	Se caracteriza por el fomento de la flexibilidad y la orientación al exterior. El poder no es centralizado y la autoridad es temporal, lo que permite enfatizar en la adaptabilidad y creatividad. El principal reto es la innovación y el manejo de nuevos recursos.
Cultura de mercado	Se caracteriza por el deseo de incrementar la productividad, las ventas y la posición competitiva a través de un fuerte énfasis en el posicionamiento externo y el control. La cultura de mercado no está diseñada para generar lealtad, cooperación o sentido

	de pertenencia. Su interés está en los resultados. El fundamento de la eficacia de la organización está en el costo de la transacción
--	---

Fuente: Elaboración propia a partir de Cameron y Quinn (2006)

De acuerdo con este modelo, cualquier empresa puede reflejar valores de los cuatro tipos de cultura, pero solo una puede ser la dominante y la que influya en la gestión de la organización (Cameron y Quinn, 1999). Por ejemplo, en las empresas familiares, donde una familia o un grupo de familias ejercen influencia sustancial sobre las decisiones estratégicas y operativas del negocio (Chua, Chrisman, y Sharma, 1999), la cultura clan suele ser la más común en este tipo de organizaciones (Dyer, 1988, 2003; Sánchez-Marín et al., 2016). Esto principalmente se debe al poder y autoridad concentrado en la familia propietaria, cuya cultura arraigada en las tradiciones de la familia fundadora y en sus características carismáticas y paternalistas (Dyer, 1988) interfiere en las decisiones del negocio (Chirico y Nordqvist, 2010). En esa concentración de poder, los intereses y factores emocionales relacionados con la conservación del legado de la familia y la preservación de su bienestar permean el desarrollo de la empresa (Gómez-Mejía et al., 2011) y, en consecuencia, afectan la gestión de la organización (Dyer, 2003).

Sin embargo, aunque en la literatura se reconoce la cultura clan como la orientación con mayor probabilidad en la gestión de este tipo de empresas, su orientación cultural puede variar según el nivel de participación de la familia propietaria en el negocio y sus patrones culturales (Denison, Lief y Ward., 2004; Habbershon, Williams y McMillan, 2003). Es posible que la cultura clan pueda ser más fuerte en empresas familiares donde haya mayor participación de miembros de la familia propietaria en la dirección de la empresa (Sánchez-Marín et al., 2016), pero, en últimas, la orientación cultural estará determinada por los patrones culturales que la familia desea inculcar en la organización (Dyer, 1988; Sánchez-Marín et al., 2016). En este caso, comprender la cultura organizacional en la empresa familiar no solo debe limitarse a distinguir la diferencia con la empresas no familiar. Lo que hace interesante a la empresa familiar es su propia heterogeneidad para comprender su orientación cultural y, en consecuencia, su impacto en las decisiones que inciden en la competitividad del negocio (Gómez-Mejía et al., 2011).

Por ello, en función de la participación de la familia propietaria en la gestión de la empresa, se analiza a continuación el efecto de la cultura organizacional sobre una de las políticas de recursos humanos que pueden conducir al éxito o fracaso de una organización: la implementación de políticas de retribución basadas en desempeño. Como en la literatura se

expone, la retribución es esencial para el empleado y la empresa, en tanto que representa para el empleado un mecanismo esperado de recompensa por su esfuerzo y para la empresa un elemento complementario para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización (Madhani, 2014), además de representar uno de los costos más grandes del cual se espera un retorno positivo (Gupta y Jenkins, 1996).

Cultura Organizacional y Retribución en la Empresa Familiar

Desde la literatura de recursos humanos, diversos estudios reconocen el efecto que ejerce la cultura sobre las prácticas de retribución adoptadas por las empresas (Li y Roloff, 2008; Schuler y Rogovsky, 1998; Tosi y Greckhamer, 2004; Yeganeh y Su, 2011). Un punto crucial en los resultados de estos estudios ha sido la direccionalidad y magnitud del efecto de la cultura organizacional sobre la retribución, el cual puede variar de una orientación cultural a otra (Madhani, 2014; Yeganeh y Su, 2011; Wei, Liu, Zhang, y Chiu, 2008). En este sentido, se presenta a continuación el efecto que la cultura organizacional en las empresas familiares puede ejercer sobre la retribución basada en desempeño siguiendo la tipología propuesta por Cameron y Quinn (1999, 2006).

La primera orientación cultural corresponde a la cultura clan. Este tipo de cultura se caracteriza por promover valores de familia, trabajo en equipo y cercanía. Bajo esta orientación, el sistema de retribución suele presentar una proporción de pago fijo (Madhani, 2014). La proporción restante corresponde a una retribución variable generalmente vinculada con el cumplimiento de metas grupales u organizacionales (Madhani, 2014). A partir de allí, los aumentos salariales basados en criterios de desempeño colectivo buscan inculcar un comportamiento cooperativo de los miembros más que un comportamiento competitivo (Kerr y Slocum, 1987). Respecto a las empresas familiares, aunque no hay estudios que vinculen explícitamente la cultura clan con las políticas de retribución, los estudios existentes si encuentran a la empresa familiar altamente influenciada por la cultura clan (Dyer, 1989; Sánchez et al., 2016). Son empresas que arraigan la cultura a los valores y tradiciones familiares y centran en los miembros de la familia el poder y las decisiones, donde los valores del fundador constituye un marco importante de decisión. Un aspecto a destacar en este tipo de empresas es la recompensa de la lealtad de los empleados la cual se traduce en mayor estabilidad laboral (Bassanini, Breda, Caroli y Rebérioux, 2013), lo cual concuerda con la orientación cultural de tipo clan (Cameron y Quinn, 2006). En este sentido, como el poder y las decisiones del negocio se concentra en los miembros de la familia, como la empresa familiar está mayoritariamente vinculada a la cultura clan (Dyer, 1989; Sánchez et al., 2016) y como este tipo de cultura puede

favorecer aumentos salariales provenientes de evaluaciones de desempeño para favorecer la cooperación (Kerr y Slocum, 1987), se esperaría que:

H1a: La cultura clan en la empresa familiar tenga un efecto positivo en las políticas de retribución basadas en desempeño.

H1b: A mayor presencia de la familia propietaria en la gestión de la empresa, mayor sea el efecto positivo de la cultura clan en las políticas de retribución basadas en desempeño

En relación con la cultura jerárquica, Calderón y Serna (2009) sugieren que las prácticas de retribución bajo esta orientación cultural se enfocan en mantener el control y la coordinación interna para regular el comportamiento de las personas vinculadas a la organización. En preferencias de pago, Yeganeh y Su (2011) encuentran que la cultura vinculada fuertemente a una orientación jerárquica tiene una asociación positiva con la implementación de políticas de retribución fija. Por lo general, las culturas orientadas a reforzar la jerarquía, mantener el control y la coordinación interna promueven más el pago fijo que los pagos variables (Dubkevics y Barbars, 2010; Madhani, 2014; Park & Kim, 2017). En relación con las empresas familiares, el uso de la burocracia y las prácticas formalizadas, características de una cultura jerárquica, suelen ser menores cuando la propiedad y la gestión se encuentra concentrada en la familia (Sánchez-Marín et al., 2016), de allí que en este tipo de empresas se perciba un menor uso de políticas formales y estructuradas para monitorear al empleado (Carrasco-Hernández & Sánchez-Marín, 2007; De Kok, Uhlaner y Thurik, 2006). Esto podría aportar en la explicación del por qué diversos estudios sugieren que la empresa de propiedad familiar y mayoritariamente gestionadas por miembros de la misma familia tiene menos probabilidad de ofrecer retribución variable basadas en el desempeño (Carrasco-Hernández & Sánchez-Marín, 2007; Chen, Hsu y Chen, 2014; Speckbacher & Wentges, 2013). Por tanto, si la familia propietaria favoreciera la cultura jerárquica donde se promueve más el pago fijo que el pago variable, se esperaría que:

H2a: La cultura jerárquica en la empresa familiar tenga un efecto negativo en las políticas de retribución basadas en desempeño.

H2b: A mayor presencia de la familia propietaria en la gestión de la empresa, mayor sea el efecto negativo de la cultura jerárquica en las políticas de retribución basadas en desempeño.

La tercera orientación cultural corresponde a la cultura adhocrática. Este tipo de cultura promueve la innovación y un estilo de gestión propenso al riesgo (Cameron y Quinn, 2006), lo cual sugiere que la retribución deba ser clara y con una mayor proporción en pago variable que incentive la creatividad y la innovación (Madhani, 2014; Wei, Liu, Zhang, y Chiu, 2008). Sin embargo, la evidencia disponible hasta el momento no muestra una clara incidencia de esta orientación cultural en la retribución (Serna-Gómez, Álvarez-Giraldo y Calderón-Hernández, 2013). Además, en relación con la empresa familiar, son muy pocas las empresas que fomenten este tipo de cultura (Sánchez-Marín et al., 2016), teniendo en cuenta que bajo esta orientación el poder no es centralizado, la autoridad es temporal y la gestión del líder es propensa al riesgo (Cameron y Quinn, 2006). De hecho, la literatura sugiere que las empresas familiares invierten menos en investigación y desarrollo (Chrisman y Patel, 2012) y, en términos generales, son adversas a tomar decisiones estratégicas que representen un beneficio económico para el negocio pero un riesgo en la riqueza socioemocional de la familia propietaria (Gómez-Mejía et al., 2011). Por tanto, no se espera un efecto entre la orientación cultural adhocrática en la empresa familiar y las políticas de retribución basadas en desempeño.

Finalmente, la cultura de mercado pone de manifiesto la importancia de mejorar la competitividad del negocio a través de la eficiencia organizacional, el establecimiento de objetivos y el desempeño individual (Madhani, 2014). Bajo esta orientación, la organización requiere mecanismos de retribución que ayuden a ratificar o modificar el comportamiento de los empleados para permanecer competitivos. Por ello, un sistema de control basado objetivamente en la medición y retribución de resultados es promovido (Kerr y Slocum, 1987; Madhani, 2014), a tal punto que la estructura de retribución del empleado tenga un mayor componente variable y un uso justificable de incentivos financieros cuando se demuestra un incremento en los niveles de desempeño individual (Madhani, 2014). Por su parte, Guzak & Kang (2018) considera que la retribución bajo esta orientación cultural debe fomentar el desempeño y desarrollar la habilidad de orientación al cliente. En relación con la empresa familiar, la cultura de mercado puede estar presente en este tipo de empresas pero en la medida que disminuya la participación de la familia propietaria en la gestión de la empresa (Carrasco-Hernández et al., 2015; Sánchez-Marín et al., 2016). Al disminuir la participación de la familia en cargos directivos y aumentar la presencia de miembros ajenos a la familia propietaria, la orientación estratégica del negocio puede disminuir su postura conservadora y la idiosincracia familiar ser remplazada por un enfoque más racional y orientado al mercado (Sánchez-Marín et al., 2016). Esto fomenta la definición de objetivos y el uso de incentivos que promuevan su cumplimiento, además de servir de elementos de control para alinear las acciones de los

directivos con los intereses de la familia propietaria (Carrasco-Hernández et al., 2015). Por tanto, se esperaba que:

H3a: La cultura de mercado en la empresa familiar tenga un efecto positivo en las políticas de retribución basadas en desempeño.

H3b: A menor presencia de la familia propietaria en la gestión de la empresa, mayor sea el efecto positivo de la cultura de mercado en las políticas de retribución basadas en desempeño.

METODOLOGÍA

Muestra y recopilación de información

Para contrastar las hipótesis planteadas se desarrolló un estudio cuantitativo en una muestra de pymes familiares localizadas en Colombia, puntualmente en las ciudades de Cali, Medellín y Bogotá. La elección de estas ciudades se da porque, aunque no existe un listado oficial de empresas familiares en Colombia, se conoce que en estas tres ciudades se concentra el mayor número de empresas familiares del país (Bolaños, 2018). Para obtener la muestra de pymes familiares, primero, se obtiene un registro de 500 casos que corresponden a mipymes de Cali, Medellín y Bogotá. Los datos de estas empresas fueron suministrados por la compra de registros mercantiles de la Cámara de Comercio¹ de Cali para las empresas registradas en esa misma ciudad y de la Cámara de Comercio de Bogotá para aquellas empresas registradas en las ciudades de Medellín y Bogotá. Estas empresas fueron contactadas para conducir, entre marzo y noviembre de 2017, un cuestionario vía telefónico con el director general de cada empresa. Se obtuvieron 493 cuestionarios diligenciados.

A partir de la información obtenida en los registros mercantiles y en los cuestionarios, se aplicaron los siguientes criterios de inclusión: 1) casos con datos completos en las principales variables para el presente estudio (cultura organizacional, políticas de retribución y número de directivos); 2) empresas que tuvieran entre 4 y 250 empleados con el fin de garantizar variabilidad en la implementación de políticas de retribución en la pyme, esto incluye a las micro (entre 4 y 10 empleados), pequeñas (entre 11 y 50 empleados) y medianas

¹ Las Cámaras de Comercio en Colombia, según Confecámaras (s.f.), son personas jurídicas sin ánimo de lucro, de carácter corporativo y gremial, sujetas en la ejecución de todos sus actos de administración, gestión y contratación al derecho privado, las cuales tienen como fines defender y estimular los intereses generales del empresariado en Colombia.

empresas (entre 51 y 250 empleados); 3) para identificar las empresas familiares se revisó el cumplimiento de al menos uno de los siguientes criterios: a) la presencia de la familia propietaria en la gestión de la empresa, b) el gerente reconoce su empresa como una empresa familiar, o c) el gerente reconoce que su empresa es propiedad mayoritaria de una sola familia (con más del 50%).

Con la aplicación de los criterios anteriores se obtiene un total de 321 mipymes familiares. Posteriormente, se procede a revisar casos extremos en las variables dependientes e independientes. Con este procedimiento se excluyen 6 casos, para una muestra definitiva de 315 casos.

Como los datos son transversales y recolectados vía encuesta, dos pasos fueron tenidos en cuenta para aliviar preocupaciones sobre el sesgo de varianza común. Primero, para aliviar la conveniencia social en los datos recolectados, los encuestados sabían que la encuesta era solo para fines de investigación y que todas las respuestas serían estrictamente confidenciales (Liang, Wang y Cui, 2014). Y segundo, se aplicó el test de Harman de un factor para verificar un sesgo potencial (Podsakoff, MacKenzie, Lee y Podsakoff, 2003). Los resultados del análisis factorial sin rotar de todos los ítems de las variables mostraron que no hay un solo factor dominante (la varianza explicada fue del 29,5%), lo cual sugiere que el sesgo de varianza común no es una amenaza grave para el presente estudio.

Medidas

Políticas de Retribución basadas en desempeño. Para medir esta variable se utilizó una escala de seis ítems adaptada del estudio de Jiang, Hu, Liu, y Lepak (2017). En esta escala se pregunta por el grado con el cual la empresa en los tres últimos años ha implementado políticas orientadas en evaluación de desempeño (3 ítems, ejemplo, “ha evaluado el desempeño con objetivos y resultados cuantificables) y en retribución (3 ítems, ejemplo, “ha pagado en función del desempeño”). Los seis ítems fueron valorados en una escala tipo-Likert de “1” (totalmente en desacuerdo) a “7” (totalmente de acuerdo) por el gerente general de la empresa. Para el análisis se utiliza el promedio de los seis ítems. El Alfa de Cronbach para esta escala fue de ,691, el cual excede el límite inferior de ,60 para aceptar la fiabilidad de la escala (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999).

Cultura Organizacional. Para medir la cultura organizacional se adaptó el instrumento OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) propuesto por Cameron y Quinn (1999). 24 ítems de este instrumento fueron utilizados y agrupados en seis preguntas que miden el grado de orientación de la empresa en diferentes aspectos de la cultura

organizacional (tipo de organización, liderazgo, estilo de dirección, valores compartidos, orientación estratégica, y aspectos claves para el éxito de la empresa). Cada pregunta tiene cuatro ítems (a, b, c, d), los cuales fueron valorados en una escala de “1” (totalmente en desacuerdo) a “7” (totalmente de acuerdo) por el gerente general. En cada pregunta, los ítems “a” corresponden a la cultura clan, los ítems “b” a la cultura adhocrática, los ítems “c” a la cultura de mercado, y los ítems “d” corresponden a la cultura jerárquica. Tras evaluar la fiabilidad de las escalas para cada tipo de cultura, solamente el Alfa de Cronbach para la “cultura clan” ($\alpha = ,881$), “cultura de mercado” ($\alpha = ,686$) y “cultura jerárquica” ($\alpha = ,619$) exceden el límite inferior para aceptar la fiabilidad de cada escala (Hair et al., 1999). Aunque la “cultura adhocrática” presenta un bajo coeficiente de fiabilidad ($\alpha = ,542$), Desphande, Farley y Webster (1993) sugieren retener esta dimensión en el análisis por propósitos teóricos ya que hace parte del marco conceptual descrito previamente. Finalmente, para identificar los cuatro tipos de orientación cultural, se utiliza para el análisis el promedio de los ítems de cada escala.

Directivos familiares. Para medir esta variable se calculó el porcentaje de directivos familiares en la empresa como resultado del número total de directivos y el número de esos directivos que fueran miembros de la familia propietaria (Hoffman, Jaskiewicz, Wulf, & Combs, 2019). Ambos datos fueron suministrados por el gerente en la encuesta.

Variables de Control. De acuerdo con la literatura, cuatro variables de control fueron incluidas por su posible influencia en la adopción formal de políticas de retribución vinculadas al desempeño en empresas familiares. Estas son: sector al que pertenece la empresa, tamaño de la empresa, presencia de un área de RR.HH. y la antigüedad del director general (CEO) en la empresa. La información sobre el sector al cual pertenecen las empresas fue obtenida a partir de la información suministrada por la cámara de comercio, mientras las tres variables restantes fueron obtenidas desde la encuesta. El *Sector* fue medido con una variable categórica para diferenciar las empresas familiares que pertenecen al sector primario (=0), secundario (=1) y terciario (=2). El *tamaño de la empresa* fue medido utilizando el logaritmo natural del número total de empleados (Tsao, Newman, Chen, & Wang, 2016). La presencia del *área de RR.HH.* fue medida a través de una variable dicotómica para indicar si la empresa tiene un área de RR.HH. (= 1) o no (= 0) (De Kok et al., 2006). Finalmente, la antigüedad del CEO fue operacionalizada a través del logaritmo natural del número de años que lleva el director general gerenciando la empresa (Young Baek & Fazio, 2015).

RESULTADOS

De la muestra de empresas familiares analizada, 197 empresas pertenecen al sector terciario (62,5%), 88 empresas al sector secundario (27,9%) y 30 empresas al sector primario (9,5%). En promedio, estas empresas cuentan con 54 empleados y el 83% cuenta con un área o departamento de RR.HH. La media del tiempo que lleva el director general gerenciando la empresa es de 20,4 años y, en promedio, el 58% de directivos son miembros de la familia propietaria. La tabla 2 presenta los promedios, desviaciones estándar y correlaciones para cada una de las variables incluidas en el análisis.

Tabla 2.
Estadísticos descriptivos y correlaciones

Variables	Media	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Retribución	5,096	,720	.									
2. Cultura Clan	5,410	,846	,223***	-								
3. Cultura Jerárquica	5,044	,892	,086	,840***	-							
4. Cultura Adhocrática	5,190	,745	,171**	,824***	,761***	-						
5. Cultura de Mercado	5,208	,825	,165**	,820***	,802***	,752***	-					
6. Directivos familiares	,580	,322	-,170**	-,393***	-,320***	-,330***	-,357***	-				
7. Sector ^a	1,530	,664	,168**	,007	,013	-,018	,035	-,117*	-			
8. Tamaño de empresa ^b	3,616	,948	,159**	,255***	,141*	,263***	,203***	-,375***	,021	-		
9. Área de RR.HH. ^c	,830	,380	,137*	-,204***	-,237***	-,216***	-,192**	-,045	-,011	,288***	-	
10. Antigüedad del CEO ^d	2,759	,801	-,010	,041	,020	-,006	-,050	,169**	-,132*	-,071	-,088	-

Notas: $n=315$. Las variables retribución y tipos de orientación cultural (clan, jerárquica, adhocrática y mercado) derivan de promediar los ítems de sus escalas correspondientes. ^a Variable categórica: 2= sector terciario; 1= sector secundario 0= sector primario. ^b Logaritmo natural del total de empleados. ^c Variable dummy: 1= la empresa cuenta con un área o departamento encargado de RR.HH.; 0= no. ^d Logaritmo natural del número de años que lleva el director general gerenciando la empresa. [†] $p \leq ,10$ * $p \leq ,05$ ** $p \leq ,01$ *** $p \leq ,001$

Con el fin de verificar las hipótesis, se lleva a cabo un análisis de regresión jerárquica múltiple, donde la política de retribución basada en desempeño es la variable dependiente. Para minimizar los efectos de multicolinealidad, las variables independientes (cultura clan, jerárquica, adhocrática, y de mercado) y la moderadora (directivos familiares) fueron centradas a la media antes de que estas fueran utilizadas en el análisis de regresión (Aiken & West, 1991). Además, por la alta correlación que se presenta en algunas de las variables, el factor de inflación de la varianza (VIF siglas en inglés) fue calculado para verificar si la multicolinealidad es un problema serio en la estimación de regresión. Los valores VIF (el valor más grande es de 6,380) fueron, sin embargo, menores al valor crítico de 10 (Hair et al., 1999). Por tanto, la multicolinealidad no representa una preocupación significativa para el análisis.

La tabla 3 presenta los resultados del contraste de hipótesis. En el modelo M1 se incluyeron las variables de control. En este modelo se obtiene un efecto significativo y positivo del sector al que pertenece la empresa ($\beta = ,170$, $p \leq ,01$), lo cual indica que las empresas familiares en el sector terciario presentan mayores niveles de políticas de retribución basadas en desempeño. También se obtuvo un efecto positivo y significativo del tamaño de la empresa ($\beta = ,127$, $p \leq ,05$) y un efecto positivo y marginalmente significativo por la presencia del área de RR.HH. ($\beta = ,105$, $p \leq ,10$), indicando que las empresas familiares incrementan el uso de políticas de retribución vinculadas al desempeño cuando la empresa tienen un mayor número de empleados y cuando tiene un área o departamento encargado de RR.HH.

Tabla 3.
Análisis de regresión jerárquica para el contraste de hipótesis.

Variables	Retribución vinculada al desempeño			
	M1	M2	M3	M4
<i>Variables de Control</i>				
Sector	,170** (.060)	,172** (.058)	,168** (.058)	,187*** (.057)
Tamaño de empresa	,127* (.044)	,016 (.045)	,002 (.047)	-,021 (.047)
Área de RR.HH.	,105† (.109)	,169** (.111)	,168** (.111)	,179** (.108)
Antigüedad del CEO	,031 (.050)	,020 (.049)	,027 (.050)	,001 (.049)
<i>Efectos Principales</i>				
Cultura Clan		,450*** (.105)	,436*** (.106)	,553*** (.108)
Cultura Jerárquica		-,340** (.087)	-,341** (.087)	-,350*** (.084)
Cultura Adhocrática		,056 (.096)	,059 (.096)	,005 (.095)
Cultura de Mercado		,050 (.089)	,047 (.089)	,037 (.088)
Directivos Familiares (%)			-,049 (.139)	-,017 (.136)
<i>Términos de Interacción</i>				
Cultura Clan x directivos familiares				,542*** (.349)
Cultura Jerárquica x directivos familiares				-,409*** (.271)
Cultura Adhocrática x directivos familiares				-,140 (.289)
Cultura de Mercado x directivos familiares				-,057 (.297)
R ² ajustado	,051	,121	,120	,177
R ²	,063	,144	,145	,211
ΔR^2		,081***	,002	,066***
F-value	5,192***	6,415***	5,763***	6,192***

Notas: Se presentan los coeficientes de regresión estandarizados (errores estándar entre paréntesis).
n=315 empresas familiares. † $p \leq ,10$ * $p \leq ,05$ ** $p \leq ,01$ *** $p \leq ,001$

En el modelo M2 se añaden las principales variables independientes, obteniendo como resultados que, primero, la cultura clan tiene un efecto positivo y significativo en la implementación de políticas de retribución basadas en el desempeño ($\beta = ,450$, $p \leq ,001$). Por tanto, se confirma la hipótesis H1a. Segundo, la cultura jerárquica tiene un efecto negativo y significativo en la implementación de políticas de retribución basadas en desempeño ($\beta = ,450$,

$p \leq ,001$). Por tanto, se confirma la *hipótesis H2a*. Como se esperaba, no se obtiene evidencia significativa del efecto que ejerce la cultura adhocrática en las políticas de retribución basadas en desempeño. Por el contrario, con respecto a la cultura de mercado, no se obtiene evidencia significativa del efecto que ejerce esta orientación cultural sobre la política de retribución en las empresas familiares analizadas. Por tanto, se rechaza la *hipótesis H3a*.

Finalmente, para contrastar el efecto moderador que puede tener la proporción de directivos familiares sobre el efecto que ejercen las diferentes orientaciones culturales en la retribución basada en desempeño, la tabla 3 presenta los resultados de los modelos M3 y M4. De acuerdo con los resultados, el efecto moderador asociado a la proporción de directivos familiares es positivo y significativo sobre el efecto de la cultura clan ($\beta = ,542, p \leq ,001$), y negativo y significativo sobre el efecto de la cultura jerárquica ($\beta = -,409, p \leq ,001$), incrementando de manera significativa los efectos principales de ambas orientaciones culturales. Por tanto, se confirman las *hipótesis H1b* y *H2b*. Contrario a nuestras expectativas, aunque el efecto moderador asociado a la proporción de directivos familiares es negativo en la relación cultura de mercado - políticas de retribución basadas en desempeño, este efecto no es significativo. Por tanto, se rechaza la *hipótesis H3b*.

CONCLUSIONES

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos se aplica una encuesta a gerentes de 315 mipymes familiares colombianas. El primer objetivo es analizar como la cultura organizacional en la empresa familiar influye en la implementación de políticas de retribución basadas en el desempeño. Los resultados indican que, con base en el modelo de Cameron y Queen (1999, 2006), la cultura que favorece la implementación de este tipo de políticas es la cultura clan. Esto debido a que las características y valores de dicha cultura se enfocan en incentivar la cooperación entre los miembros de la organización para forjar un mayor sentido de pertenencia, cohesión y compromiso. Para fortalecer dichos valores, la pyme familiar encuentra viable el uso de políticas de retribución basadas en desempeño para soportar estos valores.

Contrario a la cultura clan, la cultura jerárquica influye negativamente el uso de políticas de retribución basadas en desempeño. Esto se debe a las características de dicha cultura, la cual refuerza el uso de mecanismos de control poco flexibles y orientados a la individualidad donde prevalece la estandarización y la retribución fija.

Teniendo en cuenta lo anterior, la mipyme familiar que desee desarrollar políticas de retribución debe tener en cuenta las características de la empresa en términos de su cultura.

El segundo objetivo es analizar el rol moderador que ejerce la presencia de la familia propietaria en la gestión de la empresa en la relación entre cultura organizacional e implementación de políticas de retribución basadas en desempeño. Los resultados muestran que, a mayor presencia de directivos familiares, se potencializa el efecto de la cultura clan y la cultura jerárquica sobre las políticas de retribución. Por un lado, respecto la cultura clan, el incremento del efecto positivo sobre la política de retribución basada en desempeño se explica porque una de las características de la cultura clan es ver la organización como una familia donde se comparten los valores y los objetivos de la misma. Mientras que la cultura jerárquica, al ser formalizada y estructurada, no es permeada por los valores de la familia al ser rígida y estandarizada por más de que la empresa tenga mayor participación de la familia en la gestión, de allí que se entienda el incremento del efecto negativo de dicha orientación cultural sobre las políticas de retribución.

Lo anterior sugiere que, además de considerar las características de la cultura organizacional, las personas responsables de implementar políticas de retribución deben considerar el rol que ejerce la familia en la gestión de la empresa. Estos pueden ser aliados para implementar políticas de retribución basadas en desempeño, siempre y cuando compartan valores de la cultura clan, o representar una barrera para implementar dichas políticas si comparten valores de la cultura jerárquica.

Además, la influencia que tiene el carácter familiar sobre la relación de las variables cultura y políticas de retribución dan cuenta de la importancia del poder y la toma de decisiones que los miembros de una junta de socios, accionistas o grupo propietario de empresa ejerce sobre todo el quehacer organizacional. Por lo tanto, los estudios en empresas familiares muestran la importancia de análisis en variables organizacionales y de las características que distinguen la particularidad de las empresas familiares.

Este trabajo contribuye a la literatura de recursos humanos y empresa familiar extendiendo el conocimiento existente de la relación entre cultura organizacional y las políticas de retribución vinculadas al desempeño en mipymes familiares. Presenta a la cultura organizacional como un factor determinante de la retribución, a la familia propietaria como actores importantes en su implementación y como gestores para el desarrollo de la empresa.

Finalmente, este trabajo no está libre de limitaciones que pueden derivar en futuros trabajos de investigación. Primero, se identifica que la política de retribución se articula solamente desde el desempeño, por lo que a futuro se debe tener en cuenta las diferentes

prácticas y políticas de retribución. Segundo, el rol de la generación familiar no fue contemplado en esta investigación. Al no tener información de cuál es la generación que controla la empresa, se desconoce el efecto que puede tener el fundador o las generaciones posteriores en la formación de la cultura organizacional y, en consecuencia, en las políticas de retribución.

BIBLIOGRAFIA

- Aiken, L.S. & West, S.G. (1991). *Multiple regressions: testing and interpreting interactions*. Newsbury Park, CA: SAGE.
- Alvesson, M. (1993). *Cultural perspectives on organizations*. University Press, Cambridge.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Bassanini, A., Breda, T., Caroli, E., & Reberioux, A. (2013). Working in Family Firms: Paid less but more secure? Evidence from French matched employee-employer data. *Industrial & Labor Relations Review*, 66(2), 433-466.
- Bolaños, L.F. (6 de junio de 2018). Estas son las principales cinco fallas que le ponen fin a una empresa familiar. *La República*. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/las-principales-cinco-fallas-que-le-ponen-fin-a-una-empresa-familiar-2735291>
- Calderón, G., & Serna, H. (2009). Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional: Un estudio empírico. *Acta Colombiana de Psicología*, 12(2), 97-114.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading: Addison-Wesley.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework*. Revised ed. Jossey-Bass business & management series.
- Carrasco-Hernández, A. & Sánchez-Marín, G. (2007). The determinants of employee compensation in family firms: Empirical evidence. *Family Business Review*, 20 (3), 215-228.
- Carrasco-Hernández, A. J., Sánchez-Marín, G., Danvila-del Valle, I., & Sastre-Castillo, M. Á. (2016). Orientaciones competitivas culturales en la empresa familiar. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 25(0), 49-66.
- Carroll, W., Dye, K., & Wagar, T. (2011). The role of organizational culture in strategic human resource management. In *The Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 423-440). Los Angeles: Sage Publications.
- Chang, S.-I. (2012). Study on human resource management in Korea's chaebol enterprise: a case study of Samsung Electronics. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(7), 1436-1461.

- Chan, L. L. M., Shaffer, M. A., & Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: The impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 17–35.
- Chen, C.-J., Hsu, C.-Y., & Chen, Y.-L. (2014). The impact of family control on the top management compensation mix and incentive orientation. *International Review of Economics and Finance*, 32, 29–46.
- Chirico, F., Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and transgenerational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 487-504.
- Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of management Journal*, 55(4), 976-997.
- Chrisman, J. J., Devaraj, S., & Patel, P. C. (2017). The Impact of Incentive Compensation on Labor Productivity in Family and Nonfamily Firms. *Family Business Review*, 30(2), 119–136.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 19–40.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Bergiel, E. B. (2009). An Agency Theoretic Analysis of the Professionalized Family Firm. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(2), 355–372.
- Confecámaras (s.f.). Naturaleza jurídica de las Cámaras de Comercio. Recuperado de: <http://www.confecamaras.org.co/representacion-de-la-red/introduccion-a-camaras-de-comercio>
- De Kok, J. M., Uhlaner, L. M., & Thurik, A. R. (2006). Professional HRM practices in family owned-managed enterprises. *Journal of small business management*, 44(3), 441-460.
- De-La-Garza-Carranza, M. T., Guzmán-Soria, E. & Mueller, C. B. (2011) Organizational culture profile of service and manufacturing businesses in México. *Innovar*, 21 (40), 81-92
- Denison, D., Lief, C. & Ward, J. L. (2004) Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths. *Family Business review*, 17 (1), 61 – 70.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of marketing*, 57(1), 23-37.
- Dewally, M., Flaherty, S., & Singer, D. (2014). Executive compensation, organizational culture and the glass ceiling. *Corporate Ownership and Control*, 11(2 B), 239–248.
- Dubkevics, L., & Barbars, A. (2010). The Role of Organizational Culture in Human Resource Management. *Human Resource Management & Ergonomics*, 4(1), 1–10.
- Dyer Jr., W. G. (1988). Culture and Continuity in Family Firms. *Family Business Review*, 1(1), 37-50.
- Dyer Jr., W. G. (2003). The family: The missing variable in organizational research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 401– 416.

- Gatfield, T., & Youseff, M. (2001). A Critical Examination of and Reflection on the Chinese Family Business Unit and the Chinese Business Clan. *Family Business Review*, 14(2), 153–158.
- Geng, Y., & Lin, D. (2010). Research on the influence of organizational culture on human resource management in China's transportation enterprises. In 2010 International Conference on Management and Service Science, MASS 2010 (pp. 1–4).
- Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P. & De Castro, J. (2011): The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.
- Gupta, N., & Jenkins Jr., G. D. (1996). The Politics of Pay. *Compensation & Benefits Review*, 28(2), 23-30.
- Guzak, J., & Kang, E. (2018). Culture, competencies, and compensation: A Framework for pay for performance incentives. *American Journal of Management*, 18(8), 219–227.
- Habbershon, T.G., Williams, M.L., & McMillan, I.C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451–465.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1999). *Análisis Multivariante* (5ta edición). Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Hoffman, C., Jaskiewicz, P., Wulf, T., & Combs, J. G. (2019). The effect of transgenerational control intention on family-firm performance: it depends who pursue it. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(3), 629-646.
- Jiang, K., Hu, J., Liu, S., & Lepak, D. P. (2017). Understanding employees' perceptions of human resource practices: Effects of demographic dissimilarity to managers and coworkers. *Human Resource Management*, 56(1), 69-91.
- Kerr, J., & Slocum, J. (1987). Managing Corporate Culture: Through Reward Systems. *Academy of Management Executive*, 1(2), 99–108.
- Kosiorek, D., & Szczepanska, K. (2016). Relationships between organizational culture and human resource management. *Jagiellonian Journal of Management*, 2(3), 205–215.
- Kuhn, K. M. (2009). Compensation as a signal of organizational culture: The effects of advertising individual or collective incentives. *International Journal of Human Resource Management*, 20(7), 1634–1648.
- Lee, H., Park, J. H., Ngan, S. C., & Tian, T. S. (2017). Vertical fit of HR practices and organizational culture: a case of a large-sized Korean conglomerate. *Evidence-Based HRM*, 5(2), 122–138.
- Li, L., & Roloff, M. E. (2008). Organizational culture and compensation systems. *International Journal of Organizational Analysis*, 15(3), 210–230.
- Liang, X., Wang, L., & Cui, Z. (2014). Chinese private firms and internationalization: effects of family involvement in management and family ownership. *Family Business Review*, 27(2), 126–141.
- Madhani, P. M. (2014). Aligning compensation systems with organization culture. *Compensation & Benefits Review*, 46(2), 103-115.

- Memili, E., Misra, K., Chang, E. P. C., & Chrisman, J. J. (2013). The propensity to use incentive compensation for non-family managers in SME family firms. *Journal of Family Business Management*, 3(1), 62–80.
- Michiels, A. (2017). Formal compensation practices in family SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(1), 88–104.
- Mouthón, L. (20 de junio de 2018). El 86,5% de las empresas en el país son familiares. *El Heraldó*. Recuperado de: <https://www.elheraldo.co/economia/el-865-de-las-empresas-en-el-pais-son-familiares-509068>
- Park, J., & Kim, S. (2017). Pay Dispersion and Organizational Performance in Korea: Curvilinearity and the Moderating Role of Congruence with Organizational Culture. *International Journal of Human Resource Management*, 28(9), 1291–1308.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Sanchez-Marin, G., Carrasco-Hernández, A., Danvila-del-Valle, I., & Sastre-Castillo, M. (2016). Organizational culture and family business: A configurational approach. *European Journal of Family Business*, 6(2), 99-107.
- Sharma, P., Melin, L., & Nordqvist, M. (2014). Introduction: Scope, evolution and future of family business studies. In L. Melin, M. Nordqvist, & P. Sharma (Eds.), *The SAGE handbook of family business* (pp. 1–22). London: SAGE.
- Schein, E. H. (2nd ed.). (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schuler, R. S., & Rogovsky, N. (1998). Understanding compensation practice variations across firms: The impact of national culture. *Journal of International business studies*, 29(1), 159-177.
- Serna-Gómez, H. M., Álvarez-Giraldo, C. M., & Calderón-Hernández, G. (2013). Condiciones de Causalidad entre la Gestión de los Recursos Humanos y la Cultura Organizacional. Un Estudio Empírico en el Contexto Industrial Colombiano. *Acta de Psicología*, 15(2), 119–134.
- Speckbacher, G., & Wentges, P. (2012). The impact of family control on the use of performance measures in strategic target setting and incentive compensation: A research note. *Management Accounting Research*, 23(1), 34–46.
- River, NJ., Harrison, T., & Bazzy, J. D. (2017). Aligning organizational culture and strategic human resource management. *Journal of Management Development*, 36(10), 1260–1269.
- Tosi, H. L., & Greckhamer, T. (2004). Culture and CEO Compensation. *Organization Science*, 15(6), 657–670.
- Tsao, C.-W., Newman, A., Chen, S.-J., & Wang, M.-J. (2016). HRM retrenchment practices and firm performance in times of economic downturn: exploring the moderating effects of family involvement in management. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(9), 954–973.

- Wei, L., Liu, J., Zhang, Y., & Chiu, R. (2008). The role of corporate culture in the process of strategic human resource management: Evidence from Chinese enterprises. *Human Resource Management*, 47(4), 777–794.
- Yeganeh, H., & Su, Z. (2011). The effects of cultural orientations on preferred compensation policies. *International Journal of Human Resource Management*, 22(12), 2609–2628.
- Youndt, M., Snell, S., Dena, J., & Lepak, D. (1996). Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. *Academy of Management*, 39(4), 836–866.
- Young Baek, H., & Fazio, P. L. (2015). The effect of family ownership and control on equity-based compensation: Evidence from S&P SmallCap firms. *Journal of Family Business Management*, 5(1), 55–72.