ORBIS
Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific e-journal of Human Sciences /
PPX200502ZU1935 / ISSN 1856-1594 / By Fundación Unamuno /
María Roselia Aira (2016)
LA SUCESIÓN EXITOSA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES
www.revistaorbis.org.ve / núm 33 (año 11) 82-104

SUCCESSFUL IN THE FAMILY BUSINESS SUCCESSION

LA SUCESIÓN EXITOSA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES



María Roselia Aira[1]

RESUMEN
El objetivo general de investigación fue establecer las características requeridas para la sucesión exitosa en empresas familiares del Estado Carabobo. La metodología se sustenta en la indagación exploratoria y descriptiva, apoyada en un esquema de investigación cualitativa empleando la entrevista. Los resultados del estudio consideran que la empresa familiar está en manos de personas que son familia, con capacidad profesional, confianza, tolerancia, lealtad, colaboración y comunicación. Con características de liderazgo, rol de mando, adecuado uso de recursos de la empresa y negociación en condiciones favorables, búsqueda de resultados económicos satisfactorios. Con actitudes concretas que implican compromiso, integración afectiva y proactividad.
Palabras clave: Sucesión exitosa, empresa familiar en el estado Carabobo, gerencia

ABSTRACT
The overall aim of research was to establish the characteristics required for successful succession in family businesses Carabobo State. The methodology is based on the exploratory and descriptive investigation, supported by a framework of qualitative research using the interview. The results of the study believe that the family business is in the hands of people who are family, with professional skills, trust, tolerance, loyalty, cooperation and communication. With leadership, leadership role, appropriate use of company resources and negotiation on favorable terms, finding satisfactory economic performance. With concrete attitudes that involve commitment, proactivity and emotional integration.
Keywords: Succession successful family company in Carabobo state, management

DOI:http://doi.org/10.5281/zenodo.5508314

[1] Lic. Administración (UNESR). Magister en Administración de Empresas (UC). Docente de la Universidad de Carabobo. Correo: mariaroselia@hotmail.com

ORBIS
Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific e-journal of Human Sciences /
PPX200502ZU1935 / ISSN 1856-1594 / By Fundación Unamuno /
María Roselia Aira (2016)
LA SUCESIÓN EXITOSA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES
www.revistaorbis.org.ve / núm 33 (año 11) 82-104

Communication + Management + Education + Leadership + Informing Science + Peace Culture + Politics + Sociology + Economy +
REVISTA indizada, incorporada o reconocida por instituciones como:
LATINDEX / REDALyC / REVENCYT / CLASE / DIALNET / SERBILUZ / IBT-CCG UNAM /EBSCO Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB / www.cvtisr.sk / Directory of Open Access Journals (DOAJ) / www.journalfinder.uncg.edu / Yokohama National University Library jp / Stanford.edu, www.nsdl.org / University of Rochester Libraries / Korea Fundation Advenced Library.kfas.or.kr / www.worldcatlibraries.org / www.science.oas.org/infocyt / www.redhucyt.oas.org/ fr.dokupedia.org/index / www.lib.ynu.ac.jp www.jinfo.lub.lu.se / Universitè de Caen Basse-Normandie SICD-Rèseau des Bibliothéques de L'Universitè / Base d'Information Mutualiste sur les Périodiques Electroniques Joseph Fourier et de L'Institutè National Polytechnique de Grenoble / Biblioteca OEI / www.sid.uncu.edu.ar / www.ifremer.fr / www.unicaen.fr / www.science.oas.org / www.biblioteca.ibt.unam.mx / Cit.chile, Journals in Electronic Format-UNC-Chapel Hill Libraries / www.biblioteca.ibt.unam.mx / www.ohiolink.edu, www.library.georgetown.edu / www.google.com / www.google.scholar / www.altavista.com / www.dowling.edu / www.uce.resourcelinker.com / www.biblio.vub.ac / www.library.yorku.ca / www.rzblx1.uni-regensburg.de / EBSCO /www.opac.sub.uni-goettingen.de / www.scu.edu.au / www.docelec.scd.univ-paris-diderot.fr / www.lettres.univ-lemans.fr / www.bu.uni.wroc.pl / www.cvtisr.sk / www.library.acadiau.ca /www.mylibrary.library.nd.edu / www.brary.uonbi.ac.ke / www.bordeaux1.fr / www.ucab.edu.ve / www./phoenicis.dgsca.unam.mx / www.ebscokorea.co.kr / www.serbi.luz.edu.ve/scielo./ www.rzblx3.uni-regensburg.de / www.phoenicis.dgsca.unam.mx / www.liber-accion.org / www.mediacioneducativa.com.ar / www.psicopedagogia.com / www.sid.uncu.edu.ar / www.bib.umontreal.ca www.fundacionunamuno.org.ve/revistas / www.aladin.wrlc.org / www.blackboard.ccn.ac.uk / www.celat.ulaval.ca / / +++ /Universal Impact Factor

No bureaucracy / not destroy trees / guaranteed issues / Partial scholarships / Solidarity /
/ Electronic coverage guaranteed in over 150 countries / Free Full text /Open Access www.revistaorbis.org.ve /

INTRODUCCIÓN

Una de las características del mundo competitivo y globalizado en el que vivimos, es la realidad cada vez más frecuente, de la creación de unidades económicas para la explotación por parte de las familias. De acuerdo a Ward (2007), las empresas familiares en el continente europeo y en América del Norte mantienen importante presencia en la economía, generando empleo y bienestar para las zonas donde se encuentren asentadas.

En Venezuela, no se cuenta con cifras actualizadas de la cantidad de empresas familiares, motivado a que el Instituto Nacional de Estadística (INE), no ha actualizado los datos detallados de la realidad económica, desde el año 2011 y en algunos casos desde 2009. No obstante, se vive la realidad de que cada vez es más difícil incorporarse a las filas formales de la economía (índice de desocupación III trimestre 2009, ubicado en 7,18 en promedio); y que la población del país es mayoritariamente joven; y se ha observado un desarrollo sostenido de este sector de la economía, debido a que se constituyen en generadores de empleo, y se mantienen productivas por el ahínco de los parientes, representando un enorme esfuerzo para las familias.

Se considera que las empresas familiares son más rentables que las no familiares, por el nivel de compromiso y la rapidez en la toma de decisiones. En atención a la autenticidad de lo anteriormente expresado, muchas familias se han motivado a concebir y construir su propio negocio, con visión futurista, y como un patrimonio para el núcleo familiar. Es conveniente destacar la visión de largo plazo de las empresas familiares, ya que para los fundadores éste es el legado que le dejarán a las generaciones futuras, donde se van realizando inversiones pacientes y constantes que rindan beneficios posteriores.

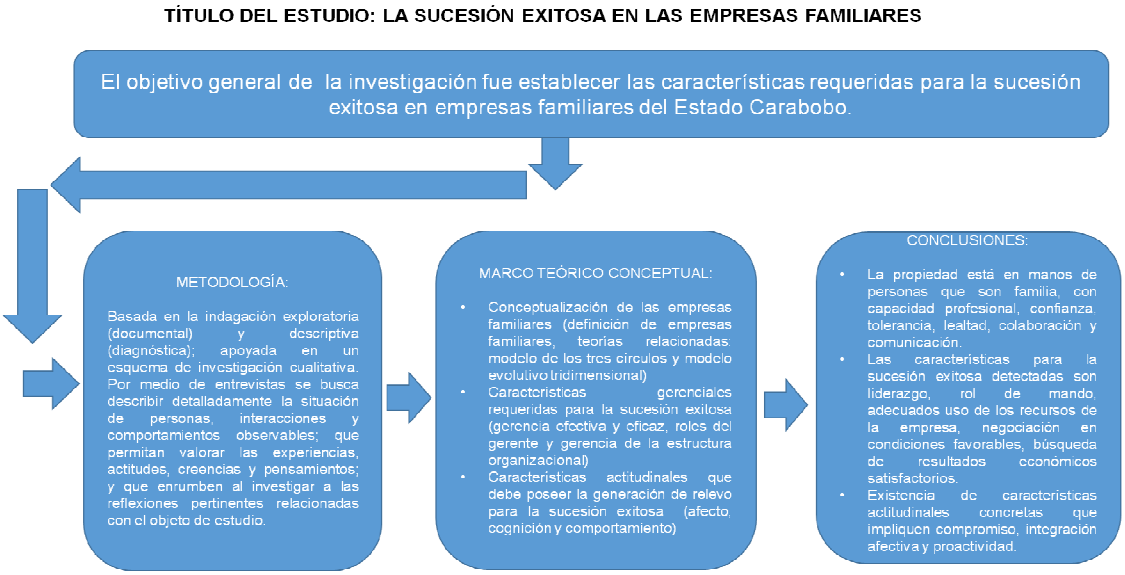
Se puede afirmar que si la empresa sabe aprovechar la fuerza emocional, la lealtad y el compromiso propios de un grupo familiar a favor del negocio, el éxito puede ser resonante. En consecuencia se debe preparar a la familia para el patrimonio, y si la empresa realmente desea perdurar debe disponer una transición ordenada, que incluya preparación académica, experiencia y habilidades para los posibles sucesores del gerente. En función de esta posibilidad, se plantea el objetivo medular de esta investigación que es establecer las características requeridas para la sucesión exitosa en las empresas familiares del Estado Carabobo.

En atención al objetivo previo, surgen las siguientes interrogantes: ¿cuál es la conceptualización de las empresas familiares?, ¿cuáles son las características requeridas para la sucesión exitosa en las empresas familiares?, ¿cuáles aspectos de la gerencia son necesarios para una sucesión exitosa en las empresas familiares?, y ¿cuáles son las características actitudinales que debe poseer la generación de relevo para una sucesión exitosa en las empresas familiares?.

Este estudio se justifica en la actualidad, motivado al auge de las empresas familiares por la situación económica del país, caracterizada por la disminución progresiva de las fuentes de empleo, la desvalorización de la moneda, la limitada inversión privada por el alto riesgo país, y la excesiva regulación gubernamental, entre otros. Esto ha originado que muchos individuos profesionales o no sin fuentes de empleo, hayan salido al mercado a competir con negocios particulares como alternativa de subsistencia.

Ante esta realidad, el presente estudio se considera pertinente, a fin de que los emprendedores conozcan, analicen e internalicen las particularidades del sector y de ellos mismos; y de igual forma puedan extrapolarlas a las generaciones sucesoras. De esta manera, se podrán subsanar los posibles contratiempos de este tipo de organizaciones, así como también, puedan aprovechar todas las ventajas y el impulso que representa una familia unida llevando adelante una empresa.

A fin de desarrollar este estudio, se ha construido un modelo que guíe el abordaje de la temática a desarrollar, con la finalidad de disponer correctamente cada inciso del contenido y que funja como ruta de argumentos.



Fuente: Elaboración propia (2015).

METODOLOGÍA

Para el alcance del objetivo medular formulado previamente, el estudio se circunscribe a una indagación exploratoria (documental), y, a un estudio descriptivo (diagnóstico); debido a que en primera instancia se fundamenta en un análisis de la información que sirve de base para formular un problema preciso y establecer prioridades que conduzcan a una investigación futura; además, persigue el conocimiento de las peculiaridades de una situación dada y plantea objetivos concretos.

De acuerdo al criterio de Bernal (2006), esto se realiza a través de un análisis de la información escrita sobre el tema a desarrollar, con el fin de establecer diferencias, relaciones, posturas o estado actual del conocimiento en referencia al tema de estudio. Y, en segunda instancia, se plantea el conocimiento de las peculiaridades de un evento, situación o realidad, reseñando las características distintivas y particulares, es decir, definiendo las propiedades que hacen al evento, situación o realidad reconocible y diferenciable.

Se recurre al esquema de la investigación cualitativa, de acuerdo a Pérez (1998), a fin de obtener las descripciones detalladas de las situaciones, personas, interacciones y comportamientos observables; e incorporar las experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones de los participantes, tal y como son expresadas por ellos.

En este escenario se realizan observaciones intensivas, participando en el contacto directo con la realidad, a objeto de elaborar categorías de análisis que progresivamente se puedan ir depurando, según el ambiente de estudio vaya indicando. Este tipo de metodología se caracteriza por aceptar una diversidad de herramientas, como los exámenes cruzados de los datos obtenidos, la toma de información por medio de fuentes diversas, de modo que a través del proceso de triangulación, consistente en el aporte de los informantes, la observación y la teoría pertinente en la investigación; se llega a contrastar y a validar la información obtenida, sin perder la flexibilidad, rasgo que caracteriza a este tipo de investigación.

En la práctica, la técnica cualitativa de la entrevista a profundidad permite la obtención de gran riqueza informativa, a través de mayor intensidad, y de carácter holístico o contextualizada, en los enfoques o palabras de los entrevistados. Esta metodología proporciona la posibilidad de ser eficaces en el acceso a la información, sin la mediación del entrevistador, con el objeto de contrarrestar la falta de observación directa o la participación en los escenarios naturales en los que se desarrolla la acción, según Valles (2000).

A continuación se resume en la figura Nº 1 las preguntas formuladas, las definiciones conceptuales, las dimensiones y los indicadores que se pretendieron indagar en el estudio por medio de las entrevistas realizadas, fundamentadas en las preguntas planteadas en la introducción.

Tabla Nº 1

Establecimiento de Definición conceptual, dimensión e indicadores, a través de las entrevistas.

OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Establecer las características requeridas para la sucesión exitosa en las empresas familiares del Estado Carabobo.

PREGUNTAS FORMULADAS	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADORES
1.- ¿Cuál es la conceptualización de las empresas familiares?	Conceptos que tienen los gerentes (fundadores, segunda o tercera generación) sobre las empresas familiares que dirigen.	1.-Propiedad. 2.-Empresa 3.-Familia.	1.1-Control accionario del fundador. 1.2.-Control accionario de los hermanos. 1.3.-Control accionario de los primos. 2.1.-Etapa de arranque 2.2.-Etapa de expansión-formalización 2.3.-Etapa de madurez 3.1.-Familia joven de negocios. 3.2.-Ingreso al negocio 3.3.-Trabajo conjunto 3.4.-Cesión de la batuta.
2.- ¿Cuales son las caracteristicas requeridas para la sucesión exitosa en las empresas familiares?; y, ¿Cuáles aspectos de la gerencia son necesarios para la sucesión exitosa en las empresas familiares?	Aspectos relevantes, que destacan en las personas que dirigen las empresas familiares, a fin de promover una sucesión exitosa.	1.-Roles del gerente 1.1.-Interpersonal 1.2.-Información 1.3.-Decisión 2.- Gerencia de la estructura organizacional	1.1.1.-Figura de mando 1.1.2-Lider 1.1.3.-Enlace 1.2.1.-Monitor 1.2.2.-Difusor 1.2.3.-Vocero 1.3.1.-Emprendedor 1.3.2.-Arbitro para perturbaciones 1.3.3.-Asignador de recursos 1.3.4.-Negociador 2.1.-Rapidez en la toma de decisiones 2.2.-Estabilidad laboral de los ejecutivos
3.- ¿Cuáles son las caracteristicas actitudinales que debe poseer la generación de relevo para la sucesión exitosa en las empresas familiares?.	Diversas disposiciones actitudinales, que deben poseer la generación de relevo para la sucesión exitosa en las empresas familiares	1.-Compromiso 2.-Unidad 3.-Proactividad	1.1-Compromiso afectivo. 1.2.-Compromiso normativo 1.3.-Compromiso de permanencia 2.1..-Integración familiar afectiva 2.2..- Vocación de servicio para con el negocio familiar 3.1.-Ser asertivo 3.2.-Voluntad independiente 3.2.-Autoconciencia 3.3.-Imaginación 3.4.-Conciencia moral

Fuente: Elaboración propia (2015).

La selección de los entrevistados, los temas y el escenario, se plantean con el propósito de indagar sobre la información que se considere relevante para el estudio. Ahora bien, a ¿quiénes? y a ¿cuántos? se entrevistarán; la selección de

los entrevistados se apoyó en algunos representantes, relacionados con el objeto de estudio y que ocupan una posición única en la comunidad o grupo a estudiar.

El criterio empleado fue que los entrevistados pertenecieran a las empresas familiares, formarán parte de la 2da generación y que la empresa tuviera quince (15) años o más de funcionamiento, además de que la empresa familiar se encontrara en la etapa de expansión-formalización. La fórmula cualitativa para el cálculo del tamaño de la muestra contiene como aspecto clave el principio de la saturación, lo cual implica la no obtención de datos adicionales.

Antes de dar inicio a las entrevistas, conforme a Valles (2000), se planteó a los entrevistados los temas y subtemas que se aspiraban cubrir, y sobre los cuales se requería que ellos expresaran sus opiniones; es decir, se les entregaba un esquema, que no era cerrado y cuyo orden no necesariamente debía seguirse. El bosquejo entregado para motivar a los entrevistados se discutía antes de la grabación, y en el desarrollo de la grabación se empleó la táctica del silencio, y las tácticas neutrales que incluyen afirmación acerca de lo que se escucha e increpar acerca de si se desea agregar algo más. Adicionalmente, en la post entrevista se brindó la oportunidad al entrevistado de aportar información adicional que se había guardado durante el diálogo, esto se realizó a grabador apagado.

El desarrollar clasificaciones y tipos a partir de codificación abierta, estimula el descubrimiento no sólo de categorías, sino también de sus propiedades y dimensiones, que permitan registrar las ideas, sustentado en la frecuencia de aparición de las palabras en el diálogo, y hacia las relaciones lógicas que estas palabras tienen entre sí.

La utilización de diversas fuentes de datos en el marco referencial consultado y la data aportada por los informantes en la realidad que se busca conocer; dan validez a esta investigación. Además, la incidencia en la continuidad que se observa en la repetición de las categorías, al analizar las seis entrevistas realizadas orienta a la triangulación entre la teoría, los entrevistados y el análisis. La confiabilidad del contenido se sustenta en la transparencia del proceso de recolección de datos

RESULTADOS

En atención al objetivo establecido en el presente estudio, aquí se revelan los resultados de la revisión bibliográfica y su análisis e interpretación, bajo el amparo de los hallazgos recolectados en las entrevistas realizadas, con el objeto de establecer las características requeridas para la sucesión exitosa en las empresas familiares del Estado Carabobo. El esquema de desarrollo agrupa la conceptualización de las empresas familiares, las teorías que explican su

dinámica, las orientaciones necesarias en la gerencia y las características actitudinales; requeridas para la sucesión exitosa en las empresas familiares.

CONCEPTUALIZACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

La realidad de nuestro país ha conducido a innumerables venezolanos a ser emprendedores y a crear negocios y fuentes de trabajo que constituyan el sustento para ellos y su núcleo familiar, y en el mejor de los casos crecen con un sólido criterio administrativo, convirtiéndose también en generadores de empleo para la zona donde se encuentran ubicados, contribuyendo con la economía nacional.

En este orden de ideas, es conveniente puntualizar la apreciación teórica de las empresas familiares, ya que las mismas no cuentan con una definición unificada; debido a la multiplicidad de definiciones elaboradas en los Estados Unidos de América, lo cual impide la comparación y generalización entre los diversos estudios existentes.

Como aspectos preliminares, se debe considerar que la mayoría de los expertos asocian a las empresas familiares con el control accionario y la dirección de la organización en manos de los miembros de una familia, así como por el grado del involucramiento de la familia, y también como una propiedad a ser transferida a la siguiente generación para su control y administración. Lo que sí es claro, es que resulta un error definir a las empresas familiares por su tamaño, debido a que entre sus filas se encuentran tanto empresas pequeñas como algunas de las más grandes del mundo.

De acuerdo a Romero (2013), los investigadores de las empresas familiares parecen coincidir en que estas son organizaciones propiedad de una familia, que tienen el control y que administran manteniendo la expectativa de que la empresa continúe de una generación a otra.

Para Belausteguigoitia (2005), las empresas familiares son organizaciones controladas y operadas por los miembros de una familia. Desde una perspectiva diferente, es decir espiritual, son empresas con alma, ya que el corazón de las familias está en ellas. Este autor considera que las empresas familiares son un fenómeno muy complicado, que pueden ser controladas mayoritariamente por una familia pero no ser operada por sus miembros, pueden ser una multinacional operada por una familia local, pueden ser controladas por dos personas sin relación familiar cuyos hijos trabajan en ella, y finalmente, se pueden considerar que son una propiedad controlada por dos grandes amigos, que son como hermanos.

En consideración a las definiciones expuestas previamente, donde hay elementos coincidentes, y en atención a la necesidad de contar con una definición aceptada y compartida; a efectos de esta investigación se considerará como empresa familiar a aquellas unidades económicas que son controladas accionariamente por una o dos familias, que poseen influencia en la dirección de la empresa, y consideran que va a ser transferida a las siguientes generaciones.

De igual forma, se consideran a las empresas familiares como unidades económicas que pueden sortear exitosamente sus debilidades y adaptarse a las diferencias culturales entre los diversos países, aprovechar también las enormes similitudes que se explican dada la universalidad de la familia; tolerar una atención especial a la empresa, y cierto sacrificio por parte de la familia.

Finalmente, es conveniente destacar que las organizaciones familiares no solo ejercen una gran influencia dentro de la economía formal, sino también como parte de la economía subterránea. Gran cantidad de pequeños negocios y talleres caseros es operada por los miembros de alguna familia. Las empresas familiares se desarrollan en todos los segmentos económicos. Éstas pueden ser de todos los tamaños, constituidas bajo diversas formas legales y con distinto grado de profesionalización. No obstante, todas estas empresas tienen algo en común: la gran influencia que ejerce la familia sobre la empresa.

TEORÍAS QUE EXPLICAN LA DINÁMICA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

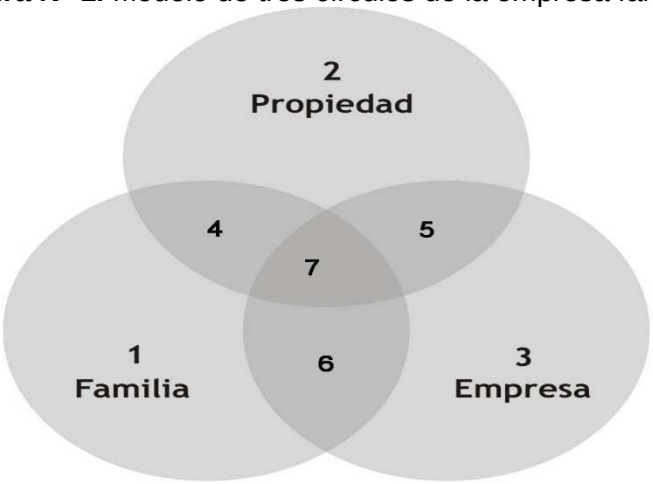
Motivado a lo reciente del estudio de las empresas familiares, se adopta el modelo de los tres círculos adaptado por Gersick (1997), que describe el sistema de empresas familiares como subsistemas independientes pero sobrepuestos: empresa, propiedad y familia. Cada subsistema mantiene límites que lo separan de los otros subsistemas y del entorno en el que opera la empresa familiar. Cualquier individuo en este tipo de empresa puede ubicarse en uno de los siete sectores que forman al sobreponerse los círculos de los subsistemas. El modelo de los tres círculos tiene aplicabilidad inmediata, y constituye una herramienta para entender los conflictos interpersonales, en los dilemas de papeles, las prioridades y los límites de las empresas familiares.

Los sistemas deben integrarse completamente, para que la organización funcione de manera óptima y así evitar el proceso natural de entropía. Cualquier subsistema no puede estudiarse por separado del sistema completo en que existe, según Poza (2005), ya que su comprensión sólo es posible cuando los tres subsistemas, con sus interacciones e interdependencias, se estudian en su totalidad como un solo sistema. Haciendo énfasis en las interacciones de los tres subsistemas y en los mecanismos de integración utilizados para determinar los

resultados del sistema general que brinda beneficios a todos los integrantes del mismo.

El modelo de los tres círculos se comprende como un sistema social complejo y dinámico en el cual la integración se consigue mediante ajustes recíprocos entre los subsistemas; permitiendo que las perspectivas individuales de los miembros de la familia y empresa sean comprensiblemente diferentes. La ausencia de límites claros y equilibrio entre la familia, la propiedad y la dirección; pudiera desfavorecer a cualquiera de los tres actores participantes en este modelo; debiendo cuidarse celosamente la estabilidad y las fronteras del sistema.

Figura N° 1. Modelo de tres círculos de la empresa familiar



Fuente: Gersick (1997). Empresas familiares, generación a generación. Editorial Mc Graw Hill. p.p. 6.

En este orden de ideas, Poza (2005) considera lo siguiente: La empresa que antepone la familia; en las empresas familiares que priva la familia el empleo en el negocio es un derecho de nacimiento. En consecuencia, si el empleo se sustenta en el apellido del solicitante, el conocimiento, la experiencia y las habilidades son irrelevantes en el proceso de selección y sucesión; prevaleciendo el estereotipo de nepotismo en estos sistemas. Debido a que las empresas familiares que anteponen a la familia existen para fines familiares, las ventajas que se transfieren del negocio a los miembros de la familia suelen ser muy grandes.

La empresa que antepone la empresa; en las empresas familiares que anteponen la empresa probablemente desalienten a los miembros de la familia de trabajar en el negocio o exijan experiencia laboral fuera de la empresa como requisito de empleo. En estas empresas la compensación se basa en el desempeño,

responsabilidad, utilidad y aportación potencial a la empresa, y no en la posición en la jerarquía familiar. En fin, la empresa familiar se percibe como un activo productivo.

La empresa que antepone la propiedad; en este tipo de empresa la propiedad, la inversión y la percepción de riesgo son los aspectos más destacados. La prioridad de la cultura fundadora con el capital paciente es el rendimiento económico, en virtud de lo cual cuentan con marcos temporales extensos para la evaluación de los resultados financieros. No obstante, la continuidad de la empresa familiar puede abandonarse, en manos de las generaciones sucesoras, a favor de una liquidez inmediata del valor creado por ascendentes mediante la venta de la empresa.

Las empresas exitosas facilitan la optimización conjunta de los subsistemas de la familia, empresa y propiedad, creando políticas de empleo que orienten el trabajo de los miembros de la familia en el negocio y diseñando políticas de participación en funciones no administrativas; cosechando empleados y accionistas responsables y pacientes administradores de los recursos económicos de la familia. Cabe destacar, que en el modelo de los tres círculos, en la ubicación número uno (1) se encuentran todos los miembros de la familia, en la ubicación número dos (2) se alojan todos los propietarios, socios o interesados en la propiedad, y en la ubicación número tres (3) se sitúan todos los empleados. Es decir, las personas que tengan sólo una conexión con la empresa familiar estará en uno de los sectores externos: 1, 2 o 3.

De acuerdo a Gersick (1997), las personas que tengan más de una conexión con la empresa se encontrarán en uno de los sectores sobrepuestos, que se ubican dentro de dos o tres de los círculos al mismo tiempo. Un propietario que además sea miembro de la familia pero que no sea empleado se hallará en el sector 4, que está dentro de los círculos de propiedad y de familia. Un propietario que trabaje en la empresa pero que no sea miembro de la familia aparecerá en el sector 5. Un miembro de la familia que trabaje en la empresa, pero que no sea propietario se ubicará en el sector 6. Finalmente, un propietario que además sea miembro de la familia y empleado estará en el sector 7, el cual se halla dentro de los tres círculos. Cabe destacar, que todo individuo que sea miembro del sistema de una empresa familiar ocupa un solo sitio en este modelo. Las características de los integrantes de las diversas posiciones dentro de los tres círculos y sus usuales motivaciones, se presentan en la tabla N° 2.

Tabla N° 2. Características de los integrantes de los tres círculos

N°	CARACTERÍSTICAS	MOTIVACIONES USUALES
1	Miembro de la familia, que no es propietario y no trabaja en la empresa	Tendencia a la unidad familiar
2	Propietario que no pertenece a la familia y no trabaja en la empresa	Obtener ganancias económicas con los dividendos de la empresa o el incremento de valor en la venta/fusión de la empresa
3	Empleado que trabaja en la empresa y no es miembro de la familia ni propietario	Obtener estabilidad y condiciones óptimas de trabajo
4	Miembro familiar que es propietario pero no trabaja en la empresa	Obtener dividendos de la empresa
5	Propietario que trabaja en la empresa pero no es miembro familiar	Profesionalizar la empresa para aumentar su rendimiento
6	Miembro de la familia que trabaja en la empresa pero no es propietario	Reconocimiento por ser miembro de la familia y por obtener mejores puestos en la empresa
7	Miembro de la familia que es propietario y trabaja en la empresa, usualmente el fundador	Mantener el nexo familia-empresa, proyectar a largo plazo la empresa y conservarla para las futuras generaciones (no dividendos)

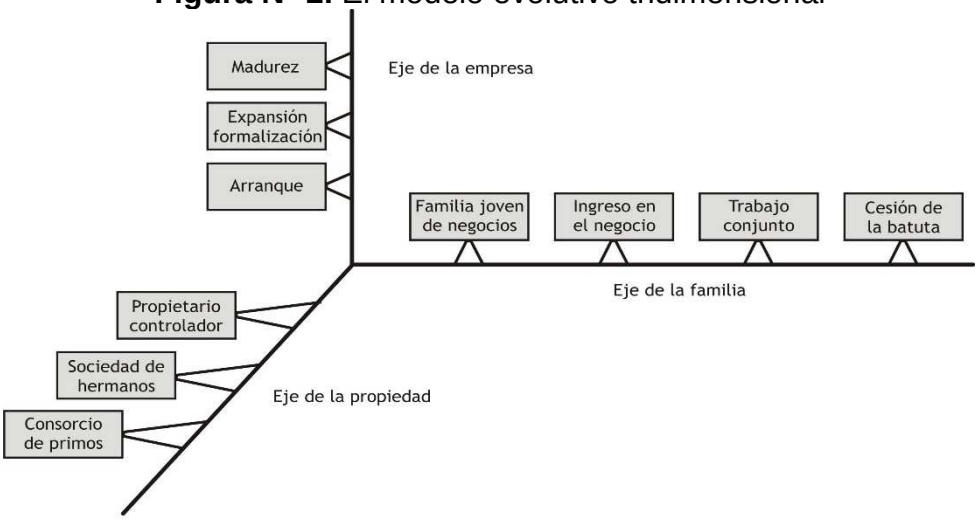
Fuente: Gómez-Betancourt (2006). ¿Son iguales todas las empresas familiares?. Editorial Norma. p.p.30.

El modelo de los tres círculos ha tenido una excelente receptividad, debido a que especifica los diferentes papeles y subsistemas que originan las complejas interacciones dentro de la empresa familiar. Pero hace falta un aspecto fundamental para darle vida al modelo y hacerlo más aplicable tanto a la realidad de la familia como de las empresas, y esa dimensión es el tiempo.

Según Gersick (1997), con el paso del tiempo se efectúan cambios en la organización, en la familia y en la distribución de la propiedad; además de que los

individuos que interactúan en los tres círculos atraviesan los límites dentro del sistema, dando origen al modelo evolutivo tridimensional de la empresa familiar (Figura N° 2). Para cada uno de los tres subsistemas (propiedad, familia y empresa), hay una dimensión evolutiva individual, influyendo unos en otros, cada cual a su propio ritmo y de acuerdo con su secuencia. La empresa familiar adquiere un carácter particular definido por estos tres puntos del desarrollo. A medida que la empresa avanza a una nueva etapa en alguna de las dimensiones, adopta una forma distinta con características nuevas.

Figura N° 2. El modelo evolutivo tridimensional



Fuente: Gersick (1997). Empresas familiares, generación a generación. Editorial Mc Graw Hill. p.p. 18.

La dimensión evolutiva de la propiedad; las tres etapas de desarrollo del eje propiedad están constituidas por el propietario controlador, la sociedad de hermanos y el consorcio de primos, explicándose así la mayor parte de la varianza que se observa en muchas empresas familiares, atendiendo a la dinámica evolutiva interna. Estas tres categorías contribuyen con los profesionales que estudian a las empresas familiares y trazar distinciones importantes entre empresas de diferentes tipos, y a las familias les ayuda a entender cómo la estructura actual de la propiedad impacta en los demás aspectos de la empresa y de la actividad familiar.

Es conveniente destacar, que las empresas familiares no siempre siguen el mismo patrón, es decir, si bien es cierto que la mayor parte de ellas se inician con un solo dueño, también se dan los casos de que en la fundación y en la propiedad se combinen más de una generación, además de que puede darse la transición de una generación a otra. Y también se presenta la situación de que un solo miembro

de la familia compra las acciones de los demás y reconsolida la propiedad, así como la incorporación de grupos de propietarios de varias familias.

La dimensión evolutiva de la familia; se dividen en cuatro etapas definidas atendiendo a la edad de los miembros de cada generación activa en la compañía, y se les da el nombre de familia joven de negocio, ingreso en el negocio, trabajo conjunto y paso de la batuta.

La primera etapa, constituida por la familia joven de negocios es un período de intensa actividad en la que se establece una sociedad conyugal capaz de cumplir el rol de propietario y gerente, decidir tener o no hijos y criarlos, y formar una nueva relación con los padres ancianos. Se plantean todos los dilemas de la adultez temprana, como crear un sueño para el futuro, probar varios estilos de vida, lograr la credibilidad, elegir una carrera, el papel familiar y llegar a ser una persona independiente, esto ocurre entre los 35 y 40 años de edad.

En la segunda etapa de ingreso al negocio, las generaciones son de diez a quince años mayores que las que se encuentran en la etapa de la familia joven de negocios. Es la etapa en que las familias apoyan a sus hijos para que hagan la transición de la niñez a la vida productiva de adultos. En esta etapa se establecen los criterios de ingreso y las trayectorias de carrera para la generación de adultos jóvenes, esto si deciden o no trabajar para la empresa.

La tercera etapa denominada trabajo conjunto, se presenta cuando los padres cumplieron ya 50 años, y son los directores de la orquesta, y los hijos 20 o 30 años. Es aquel período donde los padres, hermanos, hijos, primos, y parientes políticos de diversas edades tratan de resolver los problemas de sus complejas relaciones; se coloca a prueba la capacidad de la empresa para sostener a una familia en expansión, desde el punto de vista financiero y de planes de carrera para los miembros calificados de la familia. En esta etapa se presenta una extraordinaria complejidad, representada por una generación de adultos en la que hay matrimonios, divorcios, segundas nupcias, hijastros, medios hermanos y nietos.

Y, por último la etapa de la cesión de la batuta, la cual puede estar representada por un lapso que considere compartir el liderazgo, a fin de que la familia se prepare ante la resistencia a los cambios decisivos, y de esta forma prevenir transiciones apresuradas que ocurren de manera ineludible.

La dimensión evolutiva de la empresa; describe el desarrollo del negocio con el tiempo, delimitando las etapas como arranque, expansión/formalización y madurez. El arranque comprende la fundación de la empresa y los primeros años en que la supervivencia es prioritaria. La segunda etapa de expansión/formalización comprende en muchas ocasiones varios años, partiendo

desde el momento en que se establecen en el mercado y tienen operaciones estabilizadas en una rutina inicial predecible hasta el período en que el crecimiento y el cambio organizacional disminuyen radicalmente.

En esta época la empresa familiar moldea su crecimiento y su incipiente estructura para atender las necesidades del grupo cambiante de propietarios y de la familia en expansión. En la etapa de madurez, se percibe un bien o servicio que ha dejado de crecer y la dinámica de la competencia degenera en luchas cada vez menos rentables por la participación en el mercado. Las operaciones de la empresa se convierten en actividades automáticas y las expectativas de crecimiento son muy modestas, ante lo cual la empresa familiar puede florecer con renovación y reciclaje, o en caso contrario desaparecerá.

La utilidad de esta tipología para algo tan complejo como las empresas familiares tiene sus límites. El modelo sirve principalmente para crear una estructura predecible del desarrollo de las empresas familiares con el tiempo en cada dimensión; indicando cómo la identificación de la etapa actual contribuye a analizar la dinámica de cualquier empresa. No obstante, las empresas familiares están en constante movimiento, y las distinciones entre las etapas tienden a desaparecer, ya que existen muchas condiciones híbridas, que dirigen el estudio a otras condiciones únicas.

Es necesario destacar que el modelo de los tres (03) círculos y el modelo evolutivo en el marco teórico-conceptual, constituyen un anclaje fundamental en el análisis que se desarrollará en las conclusiones, debido a que como se expresa en el cuadro resumen contenido en la metodología, las entrevistas estuvieron diseñadas al amparo de interrogantes fundamentadas en ellas.

CARACTERÍSTICAS GERENCIALES Y ACTITUDINALES NECESARIAS PARA LA SUCESIÓN EXITOSA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Según Drucker (1995), la tarea fundamental de cualquier gerente de una empresa es obtener los mejores resultados posibles a partir de los recursos disponibles. Y en este sentido, se deben enfocar los esfuerzos a esa pequeña parte del universo social que cuenta a la hora de obtener resultados económicos de relevancia, debido a que mientras la sociedad industrial continúe existiendo, siempre se tendrá el conocimiento de que el trabajo puede ser estudiado sistemáticamente, puede ser analizado y mejorado influyendo sobre sus partes elementales. En eso consiste ser efectivo en vez de ser eficiente.

El reto está en descubrir y enfocarse en lo realmente efectivo o si se quiere, ser eficiente en áreas que sean efectivas. Para el logro del postulado previo, se requiere dirigir los recursos y esfuerzos del negocio hacia las oportunidades que

brinda el entorno. En este sentido, es posible que las organizaciones sean eficientes y que no sean eficaces. Sin embargo, se requiere que las organizaciones sean altamente eficientes y eficaces, para garantizar el éxito, el cual es sinónimo de la productividad que implica el aprovechamiento óptimo de los recursos organizacionales.

De acuerdo a George (2005), la gerencia efectiva hace énfasis en los aspectos prácticos de la aplicación del proceso administrativo, retomando conceptos de la escuela científica y de la escuela de las relaciones humanas, y propone desarrollarlos en atención a las experiencias de grandes empresas. En fin, se retoman los conceptos de planificación, organización, dirección y control, se consideran y se implementan de la mejor manera. Valorando como la mejor manera, los criterios de eficiencia y eficacia. La eficiencia se refiere a la relación de recursos y productos, y si se obtienen más productos con los mismos recursos, hay aumento en su eficiencia. La eficacia es el alcance de las metas organizacionales, se estudia como la realización de lo apropiado, o la realización correcta de las actividades de trabajo que ayudan a la organización a alcanzar sus metas. Por tanto, la eficiencia tiene que ver con los medios, y la eficacia con los fines.

Según Benavides (2004), también se valora en la gerencia la proactividad, es decir, la disposición de ser diligente y eficaz al prestar un servicio, siendo asertivo al realizar las actividades correctas, con voluntad independiente, conciencia de sí mismo y de la moral, y siendo imaginativo para visualizar el futuro de la empresa familiar.

Continuando con la difusión del marco teórico-conceptual valorado en este estudio, se considera a continuación los roles o comportamientos que deben poseer los gerentes, en cuanto a su trabajo, a saber; 1.- Roles interpersonales, los cuales contienen actividades de mando, dirección y enlace. Constituyen obligaciones que redundarán en el buen manejo de las relaciones interpersonales. 2.- Roles de información, que implican actividades de comunicación, recibir, procesar y enviar. Están representadas por la recepción, internalización y difusión de información relevante. 3.- Roles de decisión, que engloban el papel del empresario, incluyendo la asignación de recursos, la negociación, el emprendedurismo y el papel de árbitro para las perturbaciones. Definición de la problemática, consideración de alternativas y escogencia de la mejor opción; esta clasificación de acuerdo a Mintzberg (1973), citado por Robbins (2004).

Adicionalmente se midieron algunos aspectos favorecedores para la gerencia de las empresas familiares, considerados por Belausteguigoitia (2005), referentes a los aspectos gerenciales de la estructura, que involucran el compromiso, la unidad y la proactividad; a saber:

1.- Las relaciones de afecto. Se hace evidente que cuando existen relaciones de afecto funcionan mucho mejor las relaciones laborales, que cuando estas son de carácter hostil. Aún, cuando en este tipo de organizaciones se acumulan emociones destructivas, las relaciones de afecto pueden actuar a favor de la relación.

2.- El compromiso. En este tipo de organizaciones el involucramiento de los miembros de la familia que laboran en la empresa es mayor, que en los casos de empresas no familiares. Existe el compromiso afectivo, que está determinado por el cariño hacia la familia y hacia la empresa, el compromiso normativo, representado por la responsabilidad de las generaciones sucesoras de dirigir la empresa familiar; y finalmente el compromiso de permanencia, que indica que los miembros de la familia estarán en la empresa hasta que consigan una mejor oportunidad.

3.- El servicio. Existe una diferencia significativa en diversos aspectos relacionados con el servicio, ya que en las empresas familiares existe una verdadera vocación hacia la prestación de servicio.

4.- La visión a largo plazo. Expresada en la ilusión de los fundadores de la empresa de que su sueño sea continuado por su descendencia, originando esta condición particular que la planeación sea a plazos mayores, descartando el corto placismo.

5.- La vocación. Desde la primera infancia la generación sucesora ha vivido el negocio de los padres, ocasionando el desarrollo de la vocación que la organización requiere.

6.- La rapidez en la toma de decisiones. Este tipo de organización permite la toma de decisiones en el corto plazo, motivado a que no hay presencia de trámites burocráticos.

7.- La estabilidad de los ejecutivos. Los nexos familiares dificultan la remoción de los ejecutivos, por ser miembros de la familia. En este sentido, es conveniente resaltar que un ejecutivo de una empresa familiar puede permanecer en su cargo cinco años más que un ejecutivo de una empresa no familiar. Garantizándose así la continuidad de los planes de la empresa.

De acuerdo a Gibson (2001), el afecto, la cognición y el comportamiento determinan las actitudes y las actitudes a su vez determinan a estos últimos. En este orden de ideas, se considera el componente afectivo como el segmento emocional o sentimental de una actitud, generalmente aprendida de los padres, profesores y pares. Al componente cognitivo se le define como el proceso de pensamiento, centrado en el razonamiento y la lógica, es decir, la coherencia con

las percepciones, opiniones y creencias de un individuo. Y, el componente conductual se refiere a la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o hacia algo.

Continúa Gibson (2001), disertando acerca de los tipos de actitudes, lo cual va a capturar las evaluaciones positivas y negativas que los empleados mantienen acerca de los aspectos de su ambiente de trabajo; y se consideran los siguientes:

1.- Satisfacción en el trabajo. Refleja la actitud general del individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias.

2.- Compromiso con el trabajo. Mide el grado en el cual una persona se identifica sociológicamente con su trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para valorarse a sí mismo. Los empleados con un alto nivel de compromiso con el trabajo se identifican sobremanera con el trabajo y en realidad les importa la clase de trabajo que hacen. El compromiso con el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno.

3.- Compromiso organizacional. Es el estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros. El compromiso organizacional significa identificarse con el servicio personal a la organización.

Finalmente, se destaca que toda la exposición teórica que antecede es considerada pertinente y fue empleada en la construcción de la guía para las entrevistas realizadas a los representantes de las empresas familiares. Y, para establecer las características requeridas para la sucesión exitosa en las empresas familiares del Estado Carabobo, hay que tomar en cuenta que estas se desarrollan en todos los sectores económicos, que pueden ser de varios tamaños, constituidas bajo diversas formas legales y con distinto grado de profesionalización.

No obstante, todas estas empresas tienen algo en común: la gran influencia que ejerce la familia sobre la empresa y la necesidad de una buena gerencia que la tutele. Y, para que esta influencia siga contribuyendo y cristalizando éxitos y progresivo crecimiento, es imprescindible implementar ciertas prácticas gerenciales y contar con algunas características actitudinales, que coadyuven en esta tarea familiar, y esto se destacará dentro de las conclusiones.

CONCLUSIONES

Al culminar el desarrollo de la introducción, metodología y el marco conceptual, se procede a la realización de las entrevistas por medio de las cuales se obtendría la información necesaria para la consumación del objetivo planteado. Esto se desarrollará dando respuesta a las preguntas formuladas relacionándolas con la definición conceptual, dimensión e indicadores. A saber:

¿Cuál es la conceptualización de las empresas familiares?, resultando del análisis de las entrevistas el criterio de que son entes económicos donde la propiedad está en manos de personas que son familia, bien sea por consanguinidad o por afinidad; sin importar a que generación sucesora pertenezca, y que tenga el deseo de que la empresa trascienda a la siguiente generación. El resultado de este análisis coincide con el criterio de Belausteguigoitia (2005) y Romero (2013), destacados en el marco conceptual, en lo referente a la propiedad concentrada en la familia, dependiendo de su ubicación dentro del modelo de los tres círculos, y a sus esfuerzos de transferencia a la siguiente generación, expresada en el modelo evolutivo tridimensional.

Se identifica concordancia con lo expresado por el 1er entrevistado, quien manifestó “la empresa familiar inicialmente es donde los propietarios sean familia, de cualquier generación, puede ser una primera con una segunda, y una segunda con una tercera, eso es una empresa familiar; también con lo expresado por el 3er entrevistado, que afirmó “una empresa familiar, es una empresa que se funda con la finalidad de que los miembros familiares directos e indirectos participen y bueno darle una mayor oportunidad de tener un mejor empleo”; y, también lo sostenido por la 4ta entrevistada “su concepción era trabajar para uno mismo y no trabajar para los demás, es decir, su concepción era tener su propio negocio”.

En el establecimiento de estas conceptualizaciones se identifican ciertas características particulares de las empresas familiares, que se constituyen en aportes de esta investigación, como son la capacitación profesional y práctica de la generación sucesora, la confianza, tolerancia, lealtad, colaboración y comunicación, que existe entre los miembros de la familia y para con la empresa familiar. Así como también, la existencia de fe en la empresa de la familia, el cuidado del prestigio de la organización, y la necesaria existencia del afecto entre los miembros de la familia que interactúan en la empresa familiar.

Las segundas interrogantes planteadas fueron: ¿Cuáles son las características requeridas para la sucesión exitosa en las empresas familiares?, y ¿Cuáles aspectos de la gerencia son necesarios para la sucesión exitosa en las empresas familiares?. En este sentido, se elaboró un cuadro resumen con la incidencia de los indicadores más relevantes de acuerdo al criterio de los seis entrevistados.

Tabla Nº 3. Aspectos de la gerencia que son necesarios para la sucesión exitosa en las empresas familiares

INDICADOR / DIMENSIÓN	INTERPERSONAL	INFORMACIÓN	DECISIÓN	GERENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
Figura de mando	5			
Lider	4			
Enlace	6			
Monitor		4		
Difusor		4		
Vocero		5		
Emprendedor			5	
Árbitro para perturbaciones			5	
Asignador de recursos			5	
Negociador			4	
Rapidez en la toma de decisiones				6
Estabilidad laboral de los ejecutivos				6
OCURRENCIA DE LA CARACTERÍSTICA	**15**	**13**	**19**	**12**

Fuente: Elaboración propia (2015).

Arriba se destaca que los entrevistados mayoritariamente consideraron los indicadores contenidos en las dimensiones de impersonal, información, decisión y gerencia de la estructura organizacional como fundamentales en las personas que dirigen las empresas familiares.

Entre los aspectos necesarios en la gerencia que son imprescindibles para la sucesión exitosa en las empresas familiares, la investigación arrojó la consideración mayoritaria de aspectos relacionados con la responsabilidad de motivar y dirigir a los subordinados, es decir, con el liderazgo; y con la necesaria existencia de una figura que desempeñe el rol de mando. En esencia, el gerente de las empresas familiares debe tener destreza en el manejo de las relaciones interpersonales; como lo destaca Belausteguigoitia (2005), en el aparte previo, que menciona como aspectos positivos a desarrollar la visión a largo plazo, el servicio, el compromiso, la vocación, la rapidez en la toma de decisiones y la estabilidad de los ejecutivos.

Adicionalmente, se constituye en aporte de este estudio algunos criterios repetitivos de las personas entrevistadas, como lo es que el gerente de las empresas familiares recibe una gran cantidad de información, la transmite a los subordinados y elabora políticas, acciones y resultados de la organización. Además, el gerente en la empresa familiar está en constante búsqueda de oportunidades y de cambio; se constituye en un ente reconciliador de las diferencias entre familiares y empleados de la organización.

Resalta también el velar por el buen uso de los recursos de la empresa, y negociar las condiciones más favorables para la compañía. Que la toma de decisiones en las empresas familiares generalmente se adoptan de forma individual, con el alcance permitido por la ubicación del individuo en la organización, y asumiendo cada integrante de la familia la responsabilidad por las decisiones que toma. En el caso de las decisiones, que involucren patrimonio o trascendencia en la rutina organizacional, generalmente se adoptan las decisiones en conjunto con otros miembros de la familia que también pertenezcan a la gerencia.

Otro aspecto relevante lo constituyó el manejo gerencial necesario para la viabilidad de las empresas familiares, se identificó como prioritario para los entrevistados la obtención de resultados económicos satisfactorios. También, la incidencia del término control dentro del manejo de la organización, e inclusive se introduce la planificación en la narración de los entrevistados; sugiere, que en las empresas familiares no se está cumpliendo cabalmente el proceso administrativo con criterio ético, representando esto una debilidad que pudiera incidir en el desarrollo de las mismas, y que es conveniente su abordaje por parte de la gerencia de las empresas familiares.

En lo referente a la tercera y última interrogante, que reza: ¿Cuáles son características actitudinales que debe poseer la generación de relevo para la sucesión exitosa en las empresas familiares?, se consideró propicia la ocasión de incorporar un cuadro contentivo del resumen de la incidencia de las respuestas obtenidas por dimensión de parte de los 6 entrevistados.

Tabla Nº 4. Características actitudinales que según los gerentes de las empresas familiares debe poseer la generación de relevo para la sucesión exitosa

INDICADOR / DIMENSIÓN	COMPROMISO	UNIDAD	PROACTIVIDAD
Compromiso afectivo	6		
Compromiso normativo	6		
Compromiso de pertinencia			
Integración familiar afectiva		6	
Vocación de servicio para con el negocio familiar		6	
ser asertivo			4
voluntad independiente			5
Autoconciencia			6
Imaginación			6
Conciencia moral			6
OCURRENCIA DE LA CARACTERÍSTICA	**12**	**12**	**27**

Fuente: Elaboración propia (2015).

En cuanto a las características actitudinales que según los gerentes de las empresas familiares, debe poseer la generación de relevo para una sucesión exitosa; arrojó la exaltación del compromiso u obligación afectiva, que está representada por el cariño o amor que los miembros de la familia le tienen a la compañía; adicionalmente se percibe el compromiso normativo, el cual representa la disposición de la familia a involucrarse en el manejo de la empresa familiar, porque es un deber moral.

Los entrevistados consideran vital la integración familiar afectiva, ya que esto redunda en la tolerancia, comunicación, respeto, en fin, buenas relaciones entre los miembros de la familia que trabajan en la empresa. Así mismo, se evidencia una innata vocación de servicio para con el negocio familiar o mística, que se demuestra no solamente en el conocimiento de la organización, sino también en la disposición a ocupar y ejercer no solamente su cargo sino el de cualquier trabajador, que no se encuentre en su puesto en determinado momento.

En cuanto a la proactividad, en las entrevistas resaltó la voluntad independiente debido a la experiencia y a la confianza que en cada uno de los gerentes deposita la familia, debido a la asertividad en sus decisiones, y a la autoconciencia de sus responsabilidades tanto con su familia como con las familias de sus trabajadores, implicando conciencia moral de los gerentes. En todos los diálogos realizados, privó la actitud imaginación, la cual ha permitido a los gerentes de las empresas familiares soñar y cumplir sus anhelos organizacionales.

El compromiso, la unidad y la proactividad son características actitudinales que corroboran el modelo de los tres círculos de la empresa familiar de Gersick (1997), al considerar su propuesta con aplicabilidad inmediata, como herramienta para entender los conflictos interpersonales, el dilema de los papeles, las prioridades y los límites de las empresas familiares. Adicionalmente, se reconoció la satisfacción y compromiso con el trabajo, y el compromiso organizacional como actitudes positivas referente al ambiente de trabajo que prevalece.

Considerando los resultados obtenidos en el estudio del objetivo medular planteado, de establecer las características requeridas para la sucesión exitosa en las empresas familiares del Estado Carabobo; se torna indispensable la presencia de cada una de las características mencionadas previamente en los gerentes, debido a que la existencia de las mismas en la gerencia que lleva las riendas actualmente ha permitido el desarrollo y florecimiento en dichas unidades económicas, y esto es lo que contribuirá al fortalecimiento de las mismas y a la construcción de una red de empresas familiares que le den respuesta a las necesidades del país.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Belausteguigoitia, Imanol. (2005). Empresas familiares. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. 1era Edición. México.

Benavides P., Javier. Administración (2004). Administración. Editorial Mc Graw Hill. 1era Edición. México.

Bernal T., Cesar Augusto. (2006). Metodología de la investigación. Prentice Hall. 1era Edición. Colombia.

Drucker, Peter. (1995). Desarrollo Gerencial. Revista Harvard Business Review. U.S.A.

George, Claude S. y Álvarez, Lourdes (2005). Historia del pensamiento administrativo. Editorial Prentice Hall. 2da Edición. México.

Gersick, Kevin E. y Davis, John A. (1997). Empresas familiares, generación a generación. Editorial Mc Graw Hill. 1era Edición. México.

Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001). Las organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos. Mc Graw Hill. Décima edición. Santiago-Chile.

Instituto Nacional de Estadística (INE). Censo 2011.

Pérez S., Gloria. (1998). Investigación cualitativa. Retos e Interrogantes. I. Métodos. Editorial La Muralla, S.A. 2da Edición. Madrid.

Poza, Ernesto J. (2005). Empresas familiares. Thomson Learnig. 1era edición. México.

Robbins P., Stephen (2004). Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. 8va Edición. México.

Romero, L. E. (2013). COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD en empresas familiares pymes Una aproximación desde la interacción familia-empresa. *Revista EAN*, (57), 131-142.

Valles, Miguel (2000). Técnicas cuantitativas de investigación social. Editorial Síntesis. 2da Edición. España.

Ward, John. (2007). El éxito en los negocios de familia. Grupo editorial Norma. 1era Edición. Colombia.