

ARTÍCULO

La Sucesión en Empresas Familiares y el Comportamiento de los Empleados

Succession in Family Business and Employee Behavior

Recepción: 01/04/2016

Aceptación: 05/05/2016

Publicación: 12/06/2016

Resumen

Las empresas de tipo familiar, son organizaciones que enfrentan diversas situaciones con altos niveles de complejidad, que pueden llegar a afectar no solo su estructura sino también la relación de sus miembros. El objetivo del presente trabajo es establecer una relación entre la sucesión generacional en empresas familiares y el comportamiento de sus empleados. La metodología usada, es de carácter cualitativo y se enmarca en un proceso inductivo, que permite profundizar mediante la observación, su ambiente interno y estructura, pues representan elementos de importante análisis porque permiten garantizar la continuidad de las organizaciones, promoviendo un clima laboral acorde a las expectativas de los involucrados, motivando su desempeño y compromiso organizacional. La conclusión demuestra que es posible crear ambientes favorables, promoviendo cambios, con un líder que trascienda en el tiempo.

Palabras clave: empresas familiares, comportamiento organizacional, fundadores, sucesores, empleados.

Abstract

The family enterprises are organizations facing different situations with high levels of complexity, which can affect not only the structure but also the relationship of its members. The aim of this study is to establish a relationship between the generational succession in family businesses and behavior of their employees. The methodology used is qualitative and is part of an inductive process, which allows further through observation, the internal environment and structure of companies, since they represent elements important analysis because to guarantee the continuity of organizations, promoting according to the expectations of those involved working environment, motivating their performance and organizational commitment. The conclusion shows that it is possible to create favorable environments, promoting changes, with a leader who transcends time.

Key words: family businesses, organizational behavior, founders, successors, employees.

Introducción

Las empresas familiares representan un segmento importante en el ámbito empresarial, debido al surgimiento y participación en el mercado; sin embargo, la sucesión generacional no mantiene el mismo comportamiento y por el contrario, se observan algunos cierres, especialmente por la falta de planificación a largo plazo. El interés por entender dicho fenómeno, se debe a los cambios del entorno, sociedad, familia y valores. Un entorno puede ser favorable o desfavorable para el desenvolvimiento una estructura organizacional, según sus elementos, por ejemplo: Proveedores flexibles, clientes leales y competencia amigable crean un ambiente cómodo para la realización de tareas diarias; lo contrario, genera ansiedad, preocupación y estrés. La sociedad marca el comportamiento de los individuos, lo que genera que muchos de ellos decidan moldear su personalidad, en busca de satisfacer las exigencias del mercado. La familia es el núcleo de la sociedad, donde se forman las personas, adquiriendo



Econ. Gina L. Rossignoli, MAE.

Economista, UCSG

Máster en Administración de Empresas con especialidad en Alta Gerencia, UCSG.

Doctorando en Administración Estratégica de Negocios (cursando) en la Universidad Católica Pontificia de Perú.

E-mail: ginarossignoli@agrofarm.com.ec
gina_rossignoli@hotmail.com

valores y principios, que solo con el reforzamiento continuo, se mantiene y proyecta en el largo plazo.

Serna (2006) afirmó que no existe una definición única de empresas familiares, pues algunos consideran que se trata de una simple distribución de propiedad, mientras que otros la relacionan con su control. Poza (2004) afirmó que la finalidad de las empresas familiares, es crecer con el tiempo y lograr las metas propuestas. Entre las ventajas obtenidas al compararse con otro tipo de negocios se destacan, el nivel de compromiso de los miembros que forman parte de la familia y de la empresa, el conocimiento profundo adquirido por los individuos que laboran en el negocio familiar, la flexibilidad en el trabajo y el tiempo, la valoración y el sentido de pertenencia, y la rapidez y confiabilidad para la toma de decisiones (Ronquillo, 2006). Dichos elementos, motivan a sus fundadores a transferir el conocimiento de una generación a otra, fortaleciendo su cultura, como sinónimo de tradición y fuente de orgullo, de ahí que los sucesores, deben comprometerse y seguir los lineamientos del negocio, para lograr su fortalecimiento y continuidad.

Sin embargo, es común observar a miembros de la familia del fundador, desempeñando cargos administrativos, siendo un requisito fundamental en muchos casos, poseer el mismo apellido, llegando a crear vacantes para satisfacer la necesidad de alguno de ellos, generando una carga innecesaria en sus balances y efectos negativos en el ambiente laboral, de ahí que se hace necesario analizar el proceso de sucesión generacional y su relación con el comportamiento de los empleados, considerando cambios en la administración y estilo de liderazgo para demostrar su afectación en un determinado escenario, al momento de tomar decisiones.

Antecedentes

En muchos casos se conceptualiza a las empresas familiares como organizaciones pequeñas, medianas o microempresas, a pesar de existir corporaciones de tipo familiar, que han logrado un crecimiento importante. Desde sus inicios, cuando el fundador apuesta por una actividad y logra captar una parte del mercado, lo considera un logro personal y a partir de ese momento, desea transferirlo a la familia para que subsista en el tiempo, tomando la forma de empresa familiar y adquiriendo importancia de analizar la dimensión de la continuidad, como empresa y como propiedad familiar; y, la influencia de los valores (Gallo, 2008). Las actividades empresariales se convierten en referentes y el fundador debe enfrentar nuevos desafíos como la modernización de prácticas corporativas, el manejo creativo de las transacciones, la sucesión en el mando y la convivencia en un mismo tiempo y espacio de los ámbitos, familiar y empresarial (Gallo, 2004). La capacitación y actualización de conocimientos del personal, incluyendo de los fundadores, es necesaria, lamentablemente se observa cierta resistencia por parte de los creadores, cuando se trata de manejar temas

tecnológicos, de procesos, entre otros. Grabinsky (1994) definió a la sucesión como un acto de vida del fundador, la cual no debe ser un hecho traumático o eventual, y más bien debe ser visto como un proceso natural, que tiene como finalidad continuar sus actividades en el núcleo familiar.

Aceptar que la estrategia comercial debe cambiar, porque el mercado cambió; identificar las claves y tomar acciones inmediatas, sin perder la esencia y naturaleza para la cual fue creada; replantear los procedimientos administrativos, pese a que algún miembro de la directiva los considere eficaces, por haber dado resultados a través del tiempo, son algunos de los elementos a considerar en el proceso de sucesión generacional. De la misma forma, entender el comportamiento de los empleados promoviendo la tolerancia frente a los cambios organizacionales, trabajo y nuevas políticas; y, la retroalimentación por reformas en funciones y/o responsabilidades, minimiza los riesgos y la incertidumbre, motiva la participación del personal y facilita la incorporación del sucesor, creando un ambiente laboral de armonía, que beneficia a la empresa, en su contexto general.

La búsqueda de la satisfacción en el trabajo, depende de diversos factores tales como: Recompensas y/o reconocimientos, desarrollo de habilidades, ambiente de trabajo que genere bienestar personal, entre otros. Sin embargo, la disposición positiva o negativa de las personas, frente a situaciones particulares, influye en el comportamiento, de ahí que se recomienda realizar una evaluación adecuada, al momento de iniciar un proceso de selección en la empresa, con la finalidad de fortalecer los equipos existentes, al incorporar personal con necesidad de crecimiento y desarrollo, tanto profesional como personal, solucionador de problemas y generador de ideas, proceso que debe ser aplicado, al momento de escoger al sucesor.

Objetivo

El objetivo del presente trabajo es analizar la sucesión generacional en empresas familiares y su efecto en el comportamiento de los empleados, considerando tres formas de realizar cambios en la organización y destacando la importancia de promover el liderazgo, para reducir la resistencia al cambio.

Definición del Problema

Se analizará el comportamiento de los empleados, frente a la sucesión generacional en empresas familiares, con el objetivo de reducir la resistencia al cambio.

Marco Teórico

La literatura referente a la sucesión de empresas familiares, define con claridad el objetivo que persigue, vincular el trabajo con la familia, generando un impacto en su conducta

y emociones, e identificándolo de manera inmediata con la organización. Así, a mayor nivel de compromiso, mayor implicancia en la empresa y mejor desempeño (Cropanzano & Mitchell, 2005). De la misma forma, se aborda el comportamiento de los empleados en situaciones de cambio, para lo cual Gallo y Amat (2003) plantearon un modelo con organizaciones orientadas a las personas, basado en la motivación y el compromiso para promover el éxito en el corto plazo y la longevidad de las empresas familiares.

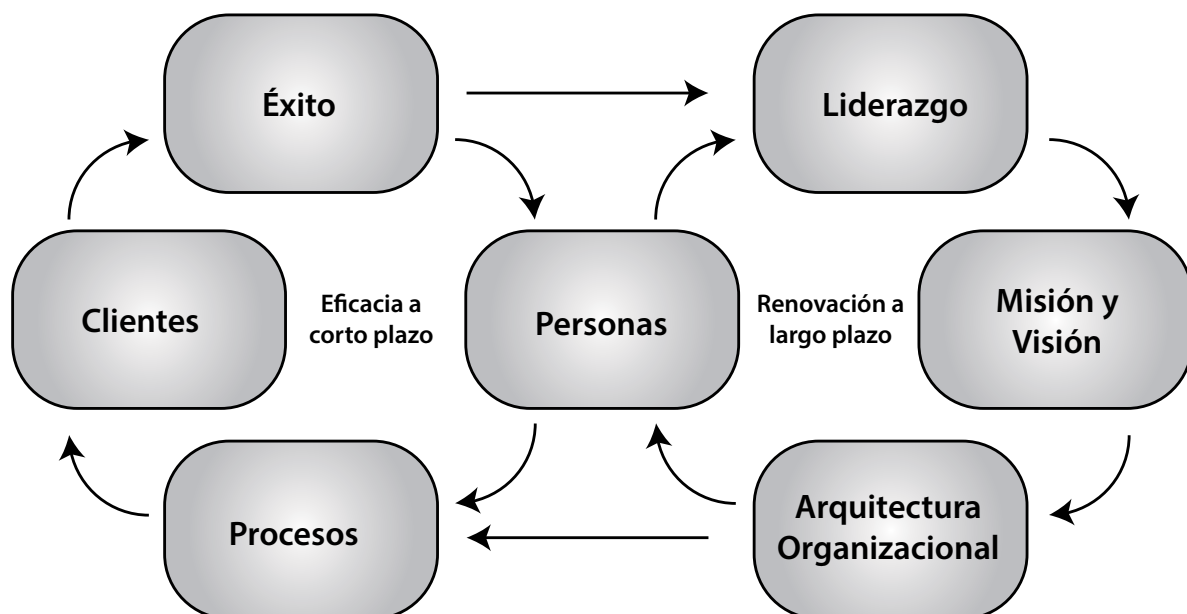
Las teorías ortodoxas y heterodoxas permiten establecer normas y difundir puntos básicos para el funcionamiento de una empresa, con el objetivo de conseguir cohesión, armonía y comunicación familiar, en torno a la realidad de la misma (Corona, Correa, Espinoza, & Pedraza, 2002). Lograr un ambiente donde se mantengan un diálogo abierto, fortalece las relaciones y desarrolla hábitos de buena conducta, de ahí que, revisar la filosofía de la organización, definir sus objetivos y desarrollar líderes, con un sistema de participación, basado en los círculos de calidad, indistintamente de la naturaleza del negocio, garantiza la excelencia de los procesos.

En las empresas familiares, la sucesión generacional es un proceso fundamental y un reto para sus fundadores, pues deben delinear estrategias y escoger al sucesor idóneo para que junto al equipo humano de la empresa, puedan resolver problemas sin afectar las relaciones familiares; sin embargo, existen muchos elementos a considerar, tales como: (a) Edad, (b) conocimiento, (c) liderazgo, (d) interés, y (e) experiencia. Belausteguigoitia (2012) planteó que la primera fase del proceso para determinar al sucesor, es realizar un diagnóstico por parte del fundador, previo el análisis de

los posibles sucesores, en busca de una respuesta para decidir quien deberá ocupar su puesto, en la organización. El fundador, responsable máximo de este proceso, deberá promover la integración familiar, para lo cual se requiere: (a) Realizar una planeación que facilite el proceso, (b) manejar lucha de poderes, (c) comunicar metas, y (d) definir etapas de transferencia (Belausteguigoitia, 2012). La continuidad de las empresas, cuando no se define al sucesor, sea porque existen muchos postulantes, falta de acuerdos a nivel familiar o familias disfuncionales, corre riesgo; involucrando capitales, estructura y una historia de vida. Cabrera-Suárez (1998) relacionó el modelo propuesto como perspectiva teórica, que considera dos dimensiones: (a) El tipo de información que reciba el sucesor, y (b) la forma en que se produzca el proceso de aprendizaje. La capacidad y liderazgo desarrollado por el sucesor, permitirá canalizar la información proporcionada y determinará los tiempos a usar.

Debido a su alta participación en el mercado mundial, se adjudica a las empresas familiares, un rol importante en la economía. En países desarrollados, alcanzan un 80% del total de empresas existentes, mientras que en países en vías de desarrollo, llegan a un 98% (Poza, 2010). Su fortaleza radica en el personal, por lo que se hace necesario definir una estructura, con funciones claras y cadena de mando detallada, promoviendo la motivación y el trabajo en equipo, como elementos centrales para garantizar su continuidad. De la misma forma, el liderazgo se vuelve imprescindible para conseguir las metas propuestas, pues “el líder inspira confianza, inyecta entusiasmo, envuelve a los demás en aires de espontánea simpatía, da poder a su gente; cuando él está presente, fortalece al grupo.” (Hidalgo, 1996, p. 1452).

Figura 1. Las Personas como Base del Éxito de las Empresas Longevas



Fuente: Tomado de Gallo, M. & Amat, J. (2003). Los secretos de las empresas familiares centenarias. Barcelona: Deusto.

La cultura organizacional impuesta por el fundador, delinea el comportamiento de los empleados. Una empresa que desea lograr éxito, debe ser creativa, desechar la cultura del desperdicio, asegurando la calidad del producto o servicio que ofrece, en busca de la satisfacción plena de los clientes, como base fundamental. El capital humano es su fortaleza, influye de manera directa en el proceso, por lo que es necesario capacitarlo permanentemente, sin dejar de ejercer controles, pero motivándolo para alcanzar el máximo desempeño y lograr comprometer al individuo, con las metas propuestas. La arquitectura organizacional define el prototipo de la empresa. Elementos como la estructura, cultura, procesos, estrategias y naturaleza, la identifican. La filosofía de la organización, esto es misión, visión y valores, es su referente, e incluyen mecanismos para incentivar al personal, buscando la eficacia en el corto plazo, con planes estratégicos y la renovación en el largo plazo, según el mercado.

Taiguiri y Davis (1996) contribuyeron con el modelo de los tres círculos, considerado como la base para entender la complejidad de las empresas familiares, donde se analiza un sistema formado por tres subsistemas: (a) Propiedad, (b) familia, y (c) empresa. Dicho modelo relaciona las variables involucradas en la transferencia del puesto, cuando el fundador decide iniciar el proceso y el sucesor demuestra interés por asumirlo. Altos niveles de comunicación, trabajo en equipo y la incorporación a tiempo completo de los hijos en la empresa, garantizan la continuidad del negocio (Lozano & Urbano, 2010). De ahí que, analizar sus capacidades y destrezas, indistintamente del orden de nacimiento o género, permitirá tomar decisiones acertadas, al momento de escoger al sucesor idóneo.

De la misma forma, Gouldner (1960) utilizó la teoría de Apoyo Organizacional para explicar que cuando los empleados se sienten apoyados por su empresa, se muestran más comprometidos y hacen mejor su trabajo, devolviendo de esa manera, lo recibido. Sentirse valorados y tener apertura para sugerir ideas, les genera satisfacción. El compromiso de los empleados promueve la generación de soluciones y reduce el número de problemas, por lo que trabajar en equipo se vuelve prioritario, especialmente cuando se realizan cambios, no siendo los de tipo generacional, la excepción. Finalmente, Ardichvili (2008) afirmó que cuando los empleados tienen un vínculo con la organización donde laboran, es porque existe un compromiso afectivo y por consiguiente, están dispuestos a realizar esfuerzos adicionales para actuar con ciudadanía, compartiendo los conocimientos adquiridos, con sus compañeros de trabajo.

Definición de Términos

El término sucesión es sinónimo de continuación. Se trata de un proceso que está frecuentemente relacionado con el individuo y con el poder. Para el presente trabajo, el concepto

de sucesión está definido como el traspaso de autoridad que realiza el fundador de una empresa familiar, al sucesor idóneo escogido para desempeñar su cargo, independientemente del proceso y tiempo de la transición. Casillas, Díaz y Vásquez (2005) indicaron que la planificación de la sucesión incluye, la creación de documentos que sirvan para organizar las transferencias de la propiedad de la firma, desde el dueño hacia otros, de la manera más eficiente y desde el punto de vista impositivo. Las empresas familiares son organizaciones con regímenes confusos que promueven una cultura donde, los valores y principios, son afines al fundador. Se la conoce como “aquella empresa en la cual una familia posee influencia directa en la dirección y control de la misma, con una voluntad de continuar el negocio en el ámbito familiar” (Bigne, 1999, p. 7).

El comportamiento organizacional por su parte estudia “el impacto que los individuos, los grupos y la estructura, tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización” (Robbins, 1999, p. 7). Adicionalmente, analiza el desempeño y su afectación con el rendimiento en la empresa, promoviendo el mejoramiento continuo. Cuando la sucesión generacional se realiza, los empleados de las empresas familiares, se mantienen atentos a las nuevas políticas del sucesor, sin importar su nivel jerárquico. La personalidad del sucesor, es observada por todos. Factores como la herencia, que determinan su estatura, temperamento, etc.; ambientales, que ejercen presión en el individuo, como son la cultura y los valores; y situacionales, que son generados por escenarios específicos e influyen de manera directa, en los primeros, permiten describir su comportamiento (Robbins, 1999). La forma de generar los cambios, el nivel de aceptación del sucesor y el involucramiento de los miembros de la empresa, serán los referentes para determinar el logro de resultados, sean estos positivos o negativos, de ahí que, mientras más consistente sea el individuo en su accionar, más importante será su característica.

Preguntas de Investigación

El presente trabajo, busca responder a la siguiente pregunta: ¿Cómo analizar la relación entre la sucesión en empresas familiares y el comportamiento de los empleados?

Análisis

Las organizaciones enfrentan diferentes situaciones, tanto internas como externas. El ambiente competitivo de los mercados, genera cambios permanentes que obliga a las empresas a buscar estrategias para mantenerse y continuar. La resistencia al cambio es propia del comportamiento del individuo. Firth (2000) afirmó que se produce por la imposición de un nuevo proceso y por la incertidumbre que genera sea, por la pérdida de los beneficios actuales,

por el desconocimiento de nuevos beneficios o por la incertidumbre respecto al nuevo desempeño. Adoptar mecanismos de gestión, permite de manera eficiente, reducir niveles de tensión entre los miembros de una empresa.

La sucesión generacional en empresas familiares, es un ejemplo de cambios en la estructura que debe ser analizada por su complejidad. Amat (2001) y Gallo y Amat (2003) encontraron que la sucesión en este tipo de empresas, de la primera a la segunda generación, solo perdura entre un 25% y un 30%; de la segunda a la tercera, entre un 9% y un 15%; y, de la tercera a la cuarta, solo un 6%. Los propietarios de empresas familiares, al igual que los inversionistas, afrontan amenazas del entorno, para lo cual es necesario planificar las estrategias a seguir, con la finalidad de obtener mejores resultados en el futuro; sin embargo, cuando los miembros de la empresa forman parte de la familia se debe de considerar adicionalmente, la existencia de problemas de carácter familiar, por lo que es necesario que los fundadores se conviertan en líderes, para que con su ejemplo motiven el trabajo y el compromiso de sus sucesores, promoviendo la unión y participación en el cumplimiento de las metas planteadas, en busca de la satisfacción, como una valoración cognitiva de tipo personal que el individuo percibe, cuando cumple los objetivos propuestos (Clemente, Molero, & González, 2001).

Adoptar nuevas medidas para lograr el objetivo, es la decisión correcta. Ferrer (1997) planteó tres formas para realizar cambios en las organizaciones: (a) El cambio evolutivo, (b) el cambio revolucionario, y (d) el cambio sistemático. Cada uno de ellos, posee una característica especial, así por ejemplo: El cambio evolutivo, busca realizar variaciones de manera gradual y progresiva; el cambio revolucionario, no considera otros puntos de vista y de manera precipitada, aplica cambios, creando temor y resistencia; y, el cambio sistemático, diseña y desarrolla programas debidamente planificados.

La participación del líder, comprometido con los ideales, con dinamismo y actitud proactiva, se convierte en un elemento fundamental dentro del proceso. Su actitud frente a los cambios, motiva de manera permanente al personal, dándoles un significado incluso de su propia vida; y su gestión, se convierte en un mecanismo para reducir la resistencia al cambio. Promover la capacitación con el uso de tecnología acorde a sus necesidades, crear un ambiente laboral que motive el desarrollo personal y colectivo, delinear planes de manera participativa y reconocer los logros del personal, son algunas de las características que convierten a un individuo, en líder.

Una vez escogido al sucesor, es necesario monitorear su incorporación a la empresa. El fundador se convierte en el responsable de su formación y pasa a desempeñar el cargo de consultor y administrador del cambio. Entre sus funciones se detalla, el asignar personal calificado al sucesor, en calidad de soporte, para la correcta toma de decisiones;

involucrar al equipo de trabajo en el proceso iniciado, sin dejar de promover los valores que identifican a la empresa; y, comprometer a los involucrados, para el logro de las metas propuestas. La estructura de la empresa, sirve de guía al sucesor, pues resume el rol a desempeñar según los niveles, las direcciones de comunicación, los procesos existentes y el peso en la participación, al momento de tomar decisiones.

Las relaciones entre el sucesor y el fundador, proyectan a los colaboradores el grado de confianza, credibilidad y respeto; sin embargo, es necesario complementar los valores con conocimientos en áreas administrativas. Goldberg (1996) afirmó que los sucesores más efectivos tenían mayor grado de educación formal, que los sucesores menos efectivos. De la misma forma, Morris, Williams, Allen y Ávila (1997) afirmaron que la educación formal interna, permite aprender específicamente sobre el negocio. Así, a mayor capacitación que reciba el sucesor, mayor facilidad tendrá para desarrollar habilidades de liderazgo, permitiéndole contar con más herramientas para lograr un manejo eficiente de los recursos asignados.

La resistencia organizacional a los cambios, puede disminuirse. (Robbins, 1999) sugirió seis tácticas para ser usadas en la reducción de la resistencia al cambio, estas son: (a) Educación y comunicación, (b) participación, (c) facilitación y apoyo, (d) negociación, (e) manipulación y cooptación, y (f) coerción. La deficiente información, genera malos entendidos que solo con una buena comunicación, puede ser aclarada; el involucramiento de los individuos en una decisión de cambio, facilita la aceptación, debiendo de considerar que dicho proceso puede llegar a consumir más tiempo del programado; el entrenamiento y la asesoría durante un corto plazo, reduce la ansiedad y el temor, pero puede generar costos adicionales; la recompensa como mecanismo de negociación, sirve para disminuir la resistencia, siempre que la empresa cuente con los recursos necesarios; la retención de información no deseable, es un intento disimulado para influir y distorsionar una realidad, creando rumores falsos para promocionar el cambio; y, la aplicación de amenazas como táctica de coerción, debilita la resistencia. La manipulación, cooptación y coerción, son consideradas como las tácticas más efectivas para superar la resistencia al cambio en una organización; sin embargo, deben ser utilizadas en casos reales y de manera responsable, para evitar pérdida en la confianza en el líder.

Finalmente, la motivación se resume en la voluntad que posee el individuo para realizar una actividad específica, la cual puede ser provocada por el mismo individuo o por un tercero. Muchos consideran que forma parte de la característica del individuo, llegando a creer que hay quienes la poseen y quienes no; sin embargo, estudios realizados sobre la motivación, lo desmienten y concluyen que es el resultado de las interacciones del individuo con la situación (Robbins, 1999).

Método

El método aplicado en el presente trabajo es de enfoque cualitativo, dado que los significados se extraen de los datos. Se trata de un proceso inductivo que permitirá profundizar en el estudio las siguientes variables: (a) empresas familiares, (b) comportamiento organizacional, y (c) sucesión familiar, demostrando su riqueza interpretativa y contextualización

en su entorno. No existe un proceso a seguir, pues en investigación de tipo cualitativa se puede pasar de una etapa a otra y luego, volver a esta etapa, por lo que se contempla que la investigación cualitativa no es lineal, sino iterativa o recurrente. Las supuestas etapas, en realidad son acciones para profundizar en el problema de investigación; sin embargo, la tarea de observar y analizar los datos, es permanente.

Conclusiones

El desarrollo y elaboración del presente trabajo, permite analizar la sucesión generacional en empresas familiares y su efecto en el comportamiento de los empleados, mediante la utilización de conceptos para crear ambientes favorables, que beneficien a las empresas. La incorporación de elementos para promover cambios en las organizaciones, así como las tácticas para reducir la resistencia a dichos cambios, sugiere la necesidad de fortalecer la confianza del equipo de trabajo con el sucesor, quien deberá capacitarse y desarrollar habilidades de liderazgo, fortaleciendo los valores y cultura organizacional, sin dejar de mencionar que para lograr la satisfacción de las expectativas de los clientes, es necesario mantener altos niveles de motivación y compromiso por parte de los miembros de la empresa.

Los líderes, en su afán de promover mejores ambientes, buscan la creación de equipos como mecanismo de optimización de recursos e interacción de sus miembros, generando sinergia positiva. A medida que las organizaciones han ido reestructurándose para competir de manera más eficaz y eficiente, han encontrado en los equipos la mejor forma de utilizar los talentos de los empleados, de ahí que la gerencia concluye que los equipos, son más flexibles y responden mejor, a los eventos cambiantes (Robbins, 1999). La responsabilidad compartida y la complementación de las habilidades, es otra de sus características; sin embargo, cuando se realizan procesos de sucesión en las empresas, existe la tendencia de crear equipos con pocas personas, pues a menor número de integrantes se obtiene mayor cohesión, compromiso y responsabilidad entre sus miembros, de ahí que muchos gerentes y/o fundadores crean equipos y subequipos para tareas específicas como estrategia de desarrollo, obteniendo altos niveles de desempeño laboral.

Listado de Referencias

- Amat, J. (2001). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ardichvili, A. (2008). *Learning and knowledge sharing in virtual communities of practice: Motivators, barriers, and enablers*. *Advances in Developing Human Resources*, 541-554.
- Belausteguigoitia, I. (2012). *Empresas familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación*. México D.F., México: Mc Graw-Hill.
- Bigne, E. (1999). *La empresa familiar. Retos de futuro*. Valencia: Fundación Generalitat Valenciana.
- Cabrera-Suárez, M. (1998). *Tesis doctoral: Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar. Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar*. Gran Canaria, Las Palmas, España.
- Casillas, J., Díaz, C., & López, M. (2005). *La gestión de la empresa familiar*. Madrid: Thomson.
- Clemente, A., Molero, R., & González, F. (2001). *Estudio de la satisfacción personal según la edad de las personas*. *Anales de psicología*, 16(2), 189-198.
- Corona, M., Correa, L., Espinoza, M., & Pedraza, M. (2002). *Cultura institucional y equidad de género en la Administración Pública*. México D.F., México: Instituto Nacional de las Mujeres.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). *Social exchange theory: An interdisciplinary review*. *Journal of Management*, 874-900.
- Ferrer, L. (1997). *Prácticas de desarrollo organizacional*. México D.F., México: Trillas.
- Firth, D. (2000). *Lo fundamental y más efectivo acerca del cambio*. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Gallo, M. (2004). *Empresa Familiar*. Barcelona: Praxis.
- Gallo, M. (2008). *Ideas básicas para dirigir la empresa familiar*. Barañain: Universidad de Navarra.
- Gallo, M., & Amat, J. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*. Barcelona: Deusto.
- Goldberg, S. (1996). *Effective successors in family owned business*. *Family Business Review*, 185-197.
- Gouldner, A. (1960). *The norm of reciprocity a preliminary statement*. *American Sociological Review*, 161-178.
- Grabinsky, S. (1994). *La empresa familiar. Guía para crecer y sobrevivir*. México D.F., México: Aprender.
- Hidalgo, M. (1996). *Reflexiones de Excelencia*. Tomo 4. Argentina: Grijalbo.
- Lozano, P., & Urbano, D. (2010). *Pertencia inicial de los descendientes a la empresa familiar*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 183-206.
- Morris, M., Williams, R., Allen, J., & Ávila, R. (1997). *Correlates of success in family business transitions*. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385-401.
- Poza, E. (2004). *Empresas familiares (2a ed)*. México D.F., México: Thomson.
- Poza, E. (2010). *Family Business*. South-Western, Sidney: Cengage.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México D.F., México: Prentice Hall.
- Ronquillo, J. (2006). *Administración Básica de la Empresa Familiar*. México D.F., México: Panorama.
- Serna, H. (2006). *Empresas de familia. Gestión para su supervivencia*. Bogotá: Temis.
- Taiguiri, R., & Davis, J. (1996). *Bivalent attitudes of the family firm*. *Family Business Review*, 47-74.