

## La cultura como factor en la transición generacional de empresas familiares

**Dr. Román Alberto Quijano García**

Universidad Autónoma de Campeche

[rq6715@hotmail.com](mailto:rq6715@hotmail.com)

**Dr. Luis Alfredo Arguelles Ma**

Universidad Autónoma de Campeche

[luisarguellesmaa@hotmail.com](mailto:luisarguellesmaa@hotmail.com)

**MC. Mario Javier Fajardo**

Universidad Autónoma de Campeche

### Resumen

El caso bajo estudio aborda el dilema que vive una empresa familiar que se aproxima al proceso de transición generacional y la percepción que el socio fundador tiene sobre el suceso así como la influencia de la cultura empresarial cuando la sucesión se realice.

El diseño metodológico empleado para el análisis es de tipo ilustrativo anidado, pues ejemplifica el fenómeno que se investiga constituido por una entidad con dos unidades de análisis: la cultura de la empresa familiar y la transición. Con relación a la cultura, se aprecia una remarcada influencia familiar que en cierta forma refleja los valores de la empresa; se percibe que el proceso de toma de decisiones no ha evolucionado en la organización y en diversos aspectos de la operación. Se concluye que el líder tiene la responsabilidad preservar la cultura familiar y organizacional, mejorando los procesos de gestión empresarial, y desarrollando planes adecuados de sucesión, comunicando las decisiones a todos los niveles que integran la compañía. Finalmente se presenta una propuesta a considerar por el fundador en este proceso de sucesión a fin de garantizar con éxito la permanencia en el mercado de la empresa.

**Palabras clave:** Cultura empresarial, conflicto familiar y transición generacional

---

## Introducción

El marco teórico de las organizaciones familiares es amplio pero la complejidad de las mismas no permite establecer fórmulas estandarizadas de solución a sus conflictos, es por ello que las decisiones sobre la figura del sucesor deben contemplar diversos aspectos relacionados a este proceso para que la empresa se mantenga competitiva. Entre las condiciones más importantes requeridas por la dirección se considera fundamental la actitud de toda la familia hacia el proceso y el candidato (Birley, 1986). Si la familia no apoya un miembro familiar específico se hace poco probable de que el proceso se lleve a cabo con éxito. Davis (1986) señala que las relaciones personales entre los miembros de la familia se toman con mayor seriedad, aún por encima de los beneficios a la empresa; por consiguiente, diversos autores sostienen que el sucesor potencial debe tener la confianza de la familia y de los miembros activamente involucrados en el negocio (Goldberg y Woolridge, 1992, 1993; Horton, 1982; Lansberg y Astrachan, 1994).

El segundo criterio de importancia es la evaluación de las habilidades de un sucesor potencial relacionadas con su competencia para el manejo de los planes estratégicos del negocio familiar como son: la educación, las habilidades tecnológicas, las habilidades directivas y las habilidades de dirección financieras tal como lo señalan Chrisman, Chua y Sharma (1998).

Por último y no menos importantes se encuentran las características de orden de nacimiento, edad y género, pues aún se considera como primera elección al primogénito (Brokhaus, 2004) y en raras ocasiones a las mujeres, primordialmente cuando la descendencia es toda femenina o nuevamente porque son las primogénitas (García, 2001). Por su parte Chrisman, Chua, y Sharma (1998) encontraron que la integridad y

compromiso con el negocio son criterios cada vez más valorados incluso por encima del género y orden del nacimiento.

### **Cultura en empresas familiares**

Vallejo (2008) se preguntó si la cultura es verdaderamente diferente entre las firmas familiares y desarrolla un modelo basado en valores para la sobrevivencia de las futuras generaciones. Se basa en un marco de teorías generalmente aceptadas como sistemas, neoinstitucionales, liderazgo de transformación y de identidad social, los hallazgos señalan que existen elementos de cultura como los valores que ayudan a su permanencia y continuidad, y que a su vez ésta se ve afectada por la institucionalización de procesos en lo que respecta a su transmisión, la preservación y la resistencia al cambio, agrega que la cultura es diferente entre una firma familiar y otra no familiar y que los elementos que las distinguen son:

- 1) la apreciación, que es la necesidad que tienen los miembros de la familia de sentirse apreciados por sus prójimos,
- 2) tiempo, que se identifica como aquel que pasan juntos conviviendo de forma planeada y organizada,
- 3) el compromiso que tienen entre ellos para lograr la felicidad y el bienestar de todos sus miembros,
- 4) la comunicación, la cual se alcanza fomentando el respeto mutuo que caracteriza a las familias fuertes;
- 5) la orientación religiosa, la cual les da un sentido de significado y de fortaleza y les ayuda a vencer los conflictos de forma más rápida y
- 6) la capacidad de resolución de crisis mediante la ayuda mutua y la búsqueda de aspectos positivos que les permita confrontar los problemas.

Vallejo (2008), define que los valores que integran a la cultura de una empresa familiar son: 1) entrega o compromiso, 2) armonía, 3) orientación a largo plazo y 4) servicio al

cliente; y que a su vez mediante la transformación del liderazgo y las teorías de identidad social puede difundirse y ser aceptada la cultura familiar; concluye en su estudio que en las empresas familiares:

- a) los empleados muestran niveles más altos de lealtad, involucramiento e identificación, los cuales se traducen en un compromiso más fuerte hacia la firma,
- b) hay una mejor atmósfera de trabajo,
- c) estas firmas reinvierten más sus ganancias orientando su administración a largo plazo y
- d) el liderazgo ejercido es más transformacional, lo que lleva a un mayor grado de cohesión entre los miembros de la organización.

Sharma y Manikutty (2005) evaluaron la influencia de la cultura en las estrategias que se planean y desarrollan cuando las organizaciones deciden diversificarse para penetrar nuevos mercados (Hofstede, 2001, p. 9), citado por Sharma y Manikutty (2005) define cultura como “la programación colectiva de la mente que distinguen a los miembros de un grupo o categoría de otro grupo de personas” y Aldrich (2000, p. 2), también citado por Sharma y Manikutty (2005) describe a las organizaciones como “sistemas de actividad humana socialmente construidas y mantenidas para alcanzar metas”. Hofstede (2001) identifica cinco dimensiones que se distinguen en la cultura como son: la fuerza de la distancia, evasión de la incertidumbre, masculinidad contra la femineidad, orientación de largo plazo contra el corto plazo y el individualismo contra el colectivismo; sostiene que estas dimensiones tienen implicaciones para las organizaciones y los procesos de administración y que éstos proveen programas mentales colectivos que da legitimidad a los valores y conductas como aceptables.

Sharma y Manikutty (2005), sostienen que las decisiones de diversificación se ven afectadas por la estructura familiar y la cultura de la comunidad en la que se ubica la organización e identifica cuatro tipos de familias a saber:

- a) La familia nuclear absoluta, la cual es liberal y no igualitaria,

- b) La familia nuclear igualitaria, es caracterizada por los conceptos de libertad y equidad,
- c) La familia autoritaria, muestra valores de inequidad y autoridad y la autoridad está concentrada en la generación mayor, y
- d) La familia comunitaria, se caracteriza por valores de igualdad y autoridad. La generación más antigua o mayor es quien lidera en estas familias.

En términos de diversificación Sharma y Manikutty (2005) y concluyen que el tiempo para decidir diversificarse es menor en las empresas que se encuentran en culturas individualistas, y controladas por familias con estructura nuclear absoluta y por el contrario el tiempo para decidir diversificarse es mayor en firmas con estructura nuclear igualitaria inmersas en culturas colectivistas.

Por su parte Corbetta y Salvato (2004) señalan que los elementos de poder, cultura y experiencia tienen presencia desde la junta de directores y que estas características según su grado de presencia influyen en las decisiones que los mismos toman para dirigir a las firmas familiares. Sostienen que la junta de directores es un cuerpo regulador cuyas funciones van desde la representación de los accionistas hasta funciones de monitoreo de operaciones y que los papeles varían según la cultura de cada país.

Desarrollan un modelo de contingencia de los cuerpos de directores de empresas familiares partiendo del poder que tiene la familia y describen cómo la cultura y la experiencia empresarial familiar influyen en el equipo de directores analizando la proporción de directores familiares, la dualidad de los CEO's, el tamaño del cuerpo directivo, sus antecedentes y dinamismo para concluir que una combinación adecuada de las características anteriores provee un mejor control y una provisión eficiente de recursos que conforman la estructura de la firma.

Concluyen que la composición de los cuerpos directivos respecto al tamaño, activismo y su grado de filiación con la familia son determinantes para un mejor desempeño del mismo y que éstos cumplan con su función primordial de mantener el nivel y la combinación de todo tipo de recursos necesarios para la supervivencia y crecimiento de la firma.

Hall y Nordqvist (2008) evaluaron la competencia formal y cultural de la administración profesional de las empresas familiares, siendo que solamente la primera está reconocida de forma explícita en la literatura que existe en el tema y no así las implicaciones de la competencia cultural argumentado que sin ésta, un ejecutivo está propenso a trabajar con menos eficiencia sin importar su formación profesional y el lugar que ocupa como miembro de la familia. Generalmente se relaciona la administración profesional como aquella desarrollada por administradores ajenos a los miembros de la familia; esta confusión se deriva de las investigaciones que buscan las principales diferencias entre empresas familiares y no familiares. Hall y Nordqvist (2008), determinan que una competencia cultural familiar es parte integral de la administración profesional en las firmas familiares al contribuir a la formación de la identidad empresarial; otra conclusión es que la noción de administración profesional es en la mayoría de los casos indiferente para los miembros de la familia aunque sí tienden a calificar a los administradores no familiares según su capacidad formal y no por su competencia cultural, pues ésta tendría que ser adquirida, siendo un primer paso el darles a conocer los valores específicos, las normas y los objetivos y metas que tiene la empresa.

### **Cultura familiar y empresarial bajo la óptica del líder**

Para analizar el proceso mediante el cual los fundadores tratan de transmitir sus valores a la siguiente generación García, López y Saldaña (2002) identifican dos modelos de socialización con diferentes objetivos a saber:

a) el modelo de reproducción homosocial del fundador y  
b) el modelo de desarrollo del nuevo líder, ambos modelos son consistentes con los valores que el fundador pretende transmitir de sí mismo y del negocio. Kanter (1977) citado por García et. al., (2002) señala que los fundadores comúnmente tratan de amoldar al futuro líder a su imagen, que es un fenómeno conocido como reproducción homosocial, valuando en el sucesor las características de creatividad, independencia y disponibilidad para tomar riesgos, bajo este esquema se da mayor peso a la interacción del fundador con el sucesor, para efectos de aprendizaje, que al grado de educación que pueda tener este último. Sin embargo cuando el proceso anterior falla se presenta el lado negativo que termina con rivalidad entre hermanos, una actuación pobre y falla en el negocio.

Partiendo de la heterogeneidad del fundador, el estudio considera cuatro tipos de fundadores y sus características personales como influencia en la socialización del sucesor:

- a) El fundador de la tradición familiar: aquéllos que dan prioridad a los valores y al negocio, con orientación hacia la ética y a los sentimientos familiares.
- b) El fundador triunfador: tienen una visión de su firma como medio para mantener a la familia y fundar la tradición familiar, desarrollan el trabajo mediante su equipo de trabajo.
- c) El fundador estratega: ve al negocio como un fin en sí mismo, frecuentemente exhiben los valores como un logro así como su control interno y la orientación en el largo plazo.
- d) El fundador inventor: predomina el auto cumplimiento en su sistema de valores, dándole importancia a su capacidad de innovar constantemente en la firma como medio para sostener a la familia.

Al desarrollar este estudio surgieron cuestionamientos como: ¿qué valores son los que pasan del fundador al sucesor potencial?, ¿todos los fundadores transmiten los mismos valores? y si no es así, ¿cómo se transmite el sistema de valores según el tipo de valor?,

¿qué debe contener un proceso de socialización? y, ¿hay diferentes modelos de socialización basados en los tipos de fundadores?

García et. al (2002), obtuvieron como resultado que existe un proceso de socialización de la familia y otro del negocio y que ambos se manifiestan de forma común.

La socialización de la familia considera fundamental la transmisión de valores del predecesor al sucesor, y la educación formal; y en el caso de la socialización del negocio es primordial el tiempo y la forma en que el potencial sucesor se relaciona con los demás miembros de la familia y con el predecesor ante todo.

Igualmente concluyen que en el caso del modelo de reproducción homo social del fundador, el triunfador y el fundador de la tradición familiar, sólo tienen un potencial sucesor y generalmente es un hijo; y por el contrario, en el modelo del desarrollo del nuevo líder, la relación entre el fundador y el sucesor es débil y con diferentes puntos de vista respecto al negocio.

#### **Descripción de la Metodología de Estudio.**

El estudio de casos es una de las principales estrategias de diseño de la investigación cualitativa, que toma como base el marco teórico desde el que se analiza la realidad y las cuestiones a las que se desea dar respuesta y permite seleccionar los escenarios reales que se constituyen en fuentes de información (Rodríguez, Gil y García, 1999).

Yin (2003), define los estudios de casos como una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa, y en el que múltiples fuentes de evidencia son empleadas. El desarrollo de investigación empleando el método de casos se realiza con la intención de ilustrar situaciones, acciones o decisiones como una historia de eventos que

han ocurrido y de los cuales se puede aprender, y su objetivo está centrado en proveer de medios reales que permitan a través del análisis y discusión, presentar alternativas de solución que han sido aplicadas en casos similares y que fueron desarrolladas tomando como base los principales conceptos y teorías asociadas al fenómeno bajo estudio (Naumes y Naumes, 2006).

La característica esencial de los estudios de caso, es que están enfocados hacia una comprensión holística del fenómeno bajo estudio (Feagin, Orum y Sjoberg, 1991), lo cual permite al investigador estudiar diversos fenómenos que pueden darse en un mismo entorno.

### **Diseño Metodológico.**

El diseño metodológico empleado para el análisis de este caso en particular, de acuerdo con las clasificaciones que Yin (2003) propone para esta metodología, es de tipo ilustrativo, pues el caso seleccionado presenta o ejemplifica el fenómeno que se investiga bajo un enfoque teórico determinado.

Asimismo, se toman como principales unidades de análisis la transición generacional y la cultura descritas a través de la problemática que se plantea en la empresa en donde se llevó a cabo la intervención, la cual se analiza bajo los diferentes enfoques teóricos presentados para estos constructos.

El diseño del caso por lo tanto es anidado, pues está constituido por un solo caso con más de una unidad de análisis (Yin, 2003).

## Resultados de la Intervención

### Antecedentes de la Empresa

Constructora Ah Kim Pech se constituye en marzo de 1987, por iniciativa de Gerardo que contaba ya con ocho años de experiencia previa en el sector

*“Me inicié trabajando en el sector construcción, como consecuencia de mi formación profesional pues soy ingeniero civil y me gusta el trabajo en obra” Gerardo.*

Gerardo posee una habilidad innata para desarrollar negociaciones y con la debida diligencia y cuidado profesional logra incursionar en el desarrollo de obra pública inicialmente del sector habitacional y posteriormente en el de vías terrestres. Hasta la fecha supervisa de forma aleatoria los procesos técnicos, legales y financieros, de las distintas obras que desarrolle la empresa en ese momento.

*“El realizar obras con calidad con una constante supervisión, y una buena administración, además de cumplir con eficiente y de las relaciones con las dependencias con las que se trabaja, es la base del éxito.” Carlos.*

Actualmente el poder accionario está únicamente en miembros de la familia y cuenta con un consejo de administración que colaboran en la toma de decisiones, la experiencia está representada por la primera generación y solamente la esposa es quien no participa activamente dentro de la administración de la misma; aunque cabe aclarar que en sus inicios ella estuvo al frente como asistente de la dirección.

El líder de la firma considera que su familia tiene una influencia significativa en el negocio y que tanto la empresa como ellos comparten valores similares, pues han demostrado lealtad y orgullo hacia la misma, aunque en ocasiones no están de acuerdo con las metas, planes y políticas de la organización. Así mismo considera que involucrarse en el negocio

ha tenido una influencia positiva en su vida y que su familia tiene mucho que obtener al seguir participando en el negocio sobre una base de largo plazo.

El socio fundador señala que su principal fortaleza ha sido cuidar especialmente la calidad y oportunidad en la conclusión de los trabajos, siempre soportados por la solvencia económica y técnica pero sobre todo con una indiscutible solvencia moral.

Igualmente comenta, que como estrategia empresarial ha creado empresas dedicadas a la extracción y procesamiento de material pétreo así como de producción de material de construcción que es la materia prima para su división de casas-habitación lo que incrementa la cadena de valor mediante la reducción de costos y abasto oportuno.

Actualmente la empresa es considerada una de las más importantes constructoras del Estado de Campeche con especialidad en casa-habitación y vías terrestres. En el ámbito social contribuye generando empleo a 450 trabajadores en promedio al año, lo que nos plantearía interrogantes como: ¿Qué pasaría con la economía de las familias a las que provee empleo si hoy desapareciera la organización?, ¿Cómo percibe el líder familiar el momento de la transición generacional?, ¿Los miembros de la familia reúnen las características profesionales y personales para dar continuidad a la organización? ¿La cultura empresarial y familiar fortalecerán la transición?

### **Descripción de la Problemática de Sucesión**

Actualmente el fundador de la empresa cuenta con 70 años de edad, y le preocupa el futuro de la misma, considera que durante la sucesión empresarial no existirán conflictos pues se elegirá al sucesor por consenso, considerando para ello a cualquiera de sus hijos.

A la fecha supervisa el 80% de las operaciones fungiendo como director general apoyado por el trabajo de sus dos hijos, Karla la primogénita (de profesión contador público, con maestría en administración) es quien se encarga de la gerencia de finanzas, y Enrique con estudios de arquitectura y maestría en diseño contemporáneo está al frente de la supervisión de obra.

### **Análisis de los actores involucrados**

La designación de un sucesor, es de las decisiones más complejas a las que se enfrenta el fundador de una empresa familiar, debiendo conjuntar factores como la percepción de los demás miembros participantes en la administración de la empresa, respecto al probable sucesor, diseñar el perfil de cualidades personales y profesionales del mismo y evaluar el grado de compromiso de los candidatos para con la misión y visión de la organización.

*“No existirán problemas en la sucesión familiar pues se elegirá al sucesor por consenso”  
Gerardo.*

En términos generales, los hijos, conocen los antecedentes de la firma y consideran que el trabajar dentro de este tipo de empresas ofrece ciertas ventajas como: a) Resguardo del patrimonio, b) el apoyo mutuo, y c) objetivos empresariales comunes; aunque también comentaron las desventajas que han observado como lo son: a) diferentes opiniones en la resolución de conflictos y b) se depende del fundador en la toma de decisiones.

Consideran que será difícil para el socio fundador dejar la compañía, pues es un líder acostumbrado a trabajar.

Considerando el primer criterio de elegibilidad relacionado con la actitud de los miembros de la familia hacia el proceso de sucesión y la relación que guardan los probables sucesores con ellos, los hijos sucesores informan que la relación con agentes externos como clientes y proveedores siempre ha sido cordial, que no esperan problemas entre ellos durante el proceso de sucesión, pero si les preocupa a todos la actitud que asuman los respectivos cónyuges al momento de la designación.

En apego al segundo criterio y de acuerdo a la entrevista sostenida con los probables sucesores, se observa que todos son profesionistas con estudios relativos o necesarios en la alta dirección de una empresa, son socios y han laborado fuera de la empresa previa a su entrada a la misma, como parte del cuerpo directivo. En general, manifiestan un alto sentido de identidad con la organización.

Evaluando el tercer criterio relacionado con el orden de nacimiento, edad y género, para el presente caso, coincidentemente el primogénito pertenece al género femenino aunque Gerardo no hace comentario alguno respecto a dejar en manos de Karla la empresa.

*“Actualmente mis hijos están adquiriendo experiencia y conociendo más la empresa, creo que ambos son capaces de hacerse cargo de ella” Gerardo.*

Enrique y Karla consideran que no deben existir problemas en la sucesión y piensan que su padre elegirá al sucesor de acuerdo a la capacidad individual de cada uno.

De acuerdo a los criterios de selección anteriores surgen las siguientes interrogantes: ¿Es suficiente la capacitación que han adquirido a la fecha para dirigir una empresa de este tamaño?, ¿es posible que la responsabilidad recaiga en Karla como primogénita?

En la medida que crece la empresa se requiere un mayor grado de conocimiento profesional, así la firma puede verse presionada a romper el molde paternalista, quien le da mayor prioridad a la autoridad familiar y menos atención a la capacidad profesional, que se refleja en la sustitución de prácticas administrativas anticuadas y cambios sustanciales en la operación diaria del negocio (Longenecker, Moore y Petty, 2001).

### **Alternativas de solución**

Los logros alcanzados por la firma bajo estudio son importantes e innegables, así como su contribución al entorno social y económico donde se desarrolla, pero presenta una problemática general y particular como toda organización familiar. Para lograr un cambio de estafeta exitoso en la dirección de las firmas familiares se sugiere desarrollar un plan de sucesión que evalúe las características del sucesor en los aspectos

a) personales y

b) nivel o grado de involucramiento con la firma, así mismo éste deberá incluirse dentro del protocolo familiar.

Al evaluar a los sucesores debe considerarse el conocimiento que se tenga de la firma por parte de los mismos, la posición que guarda dentro de la familia, el proceso que siguió para su incorporación a la empresa, las relaciones con los demás familiares, las relaciones de negocios, su actitud ante los conflictos y ante la sucesión.

Es fundamental determinar el grado de identidad, pertenencia y compromiso con el futuro de la misma que se perciba del probable sucesor, la carencia de cualquiera de estas dimensiones puede originar que en un corto plazo, el sucesor elegido decida ceder la estafeta a otro antes del tiempo generacionalmente previsto.

Es prioritario que la organización establezca su protocolo familiar como política de administración. De acuerdo con Lozano (2000). este documento de la familia preparado intencionalmente en dirección al negocio establece una misión que ha de guiar las relaciones familiares y los negocios, considerándose un medio que: a) ayuda a reducir la posibilidad de aparición de conflictos, b) tiene criterios definidos para tratarlos en caso de que aparezcan, c) aporta en la definición de políticas dentro del curso de la planeación estratégica, d) encamina los objetivos de la familia y la empresa hacia intereses conjuntos y e) contribuye a mantener o incrementar los afectos y la unión familiar.

Es necesario observar ciertos elementos en su elaboración que contribuyen a su aceptación, como la libertad de expresión y pensamiento, buscando una igualdad de circunstancias; debe formularse por interés inicial de por lo menos un miembro de la familia y finalizarse con la integración y aprobación de toda la familia no debiendo desarrollarse en momentos de conflictos de poder y debe aprovecharse los períodos de unidad familiar y empresarial. Para prevenir los problemas citados anteriormente Lozano (2000) identificó herramientas de alta valía en el tratamiento de estas situaciones como la administración estratégica, la planeación de la sucesión, implantación del consejo familiar, conocimiento de las tendencias de la empresa en el mercado y el manifiesto o protocolo familiar.

El formular el plan de sucesión y el protocolo familiar debe impedir la presencia de factores que impidan la sucesión, como lo sería el hecho de que ningún probable sucesor acepte liderar la empresa, que la coalición de familiares dominante rechace a cualquier sucesor familiar potencial, o bien que la coalición de familiares se oponga a la sucesión

## Conclusión

Es posible establecer la gran responsabilidad que tiene el líder de preservar la cultura familiar y organizacional, la cual contribuye a mejorar la gestión empresarial como factor de éxito o fracaso en firmas familiares, tal como lo estudiaron Fernández y Bringmann, (2007) citados por Esparza, García y Duréndez (2010); por lo tanto los líderes deben considerar a la cultura como uno de los ejes sobre los que descansa el futuro de la organización considerando que la pérdida de valores llevaría al caos y desintegración a la familia y como consecuencia a la empresa.

El caso estudiado reporta importantes logros empresariales como ocurre con muchas firmas familiares, sin embargo ha llegado a un punto donde debe enfrentar el dilema de la sucesión y elegir al más apto para hacer frente a los conflictos internos de la organización y a las exigencias de un sector cada vez más competido.

Una decisión trascendental será aplicar una metodología rigurosa que colabore en el análisis de las características que permitan identificar al sucesor idóneo, sin embargo ¿qué debe hacerse si se concluye que ninguno de los probables sucesores familiares tiene la capacidad para dirigir la empresa?, ¿podrá el líder entonces elegir un administrador ajeno a la familia, pero con las características personales y profesionales que permitan dar continuidad a la organización?, Sin duda una situación en la que ningún socio fundador desearía encontrarse, pues tales planteamientos requieren sin duda más valor que conocimientos.

## Bibliografía

- Birley, S. (1986) Succession in the Family Firm: The Inheritor's View. *Journal of Small Business Management*, 24, pp.36-43
- Brockhaus R. (2004). Family business succession: suggestions for future research. *Family Business Review*. 12, 2. pp165-177.
- Corbeta G. y Salvato C. (2004). The board of directors in family firms: One size fits all? *Family Business Review*. 17(2), 119-134.
- Chrisman J., Chua J. y Sharma P. (1998). Important attributes of successors in family businesses: an exploratory study. *Family Business Review*. 11, 1 pp. 19 – 34.
- Davis, P. (1986). Family business: Perspectives on change. *Agency Sales Magazine*, June, pp. 9–16.
- Esparza, J. L., García, D., y Duréndez, G. A. (2010). La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares: Una aproximación teórica. *Investigación y Ciencia*, 18(47), 13-20.
- Feagin, J., Orum, A., y Sjoberg, G. (Eds.), (1991). *A case for case study*. Chapel Hill, NC: University of North Carolina Press.
- García, M.E. (2001). *Los valores del socio fundador y su influencia en la empresa familiar en Galicia*. Tesis doctoral publicada. Universidad Autónoma de Barcelona.
- García E., López J. y Saldaña P. (2002). Socialization patterns of successors in first- to second- generation family businesses. *Family Business Review*. 15(3), 189 - 204
- Goldberg, S.D., y Woolridge, B. (1992). *Succession: From the other end of the telescope*. Paper presented at the Academy of Management Meeting. Las Vegas, NV.
- Goldberg, S. D., y Wooldridge, B. (1993) Self-Confidence and Managerial Autonomy: Successor Characteristics Critical to Succession in Family Firms. *Family Business Review*. 6, 1, pp. 55-73.
- Hall A. y Nordqvist M. (2008). Professional management in family businesses: toward an extended understanding. *Family Business Review*. 21(1), 51-69
- Horton, T. P. (1982). The baton of succession. *Management Review*, 71, pp. 2–3.

Lansberg, I., y Astrachan, J. H., (1994) Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The importance of Mediating Factors. *Family Business Review*. 7, 1, pp. 39-59.

Longenecker J., Moore C. y Petty W. (2001). *Administración de pequeñas empresas*. México: Thomson Learning.

Lozano M. (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Estudios Gerenciales Revista Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas Universidad ICESI*, 074, pp. 49-67.

Naumes, W. y Naumes, M. (2006). *The art and craft of case writing*. (2da. Edición), United States of América, M.E. Sharpe, Inc.

Rodríguez, G. Gil J., y García, E. (1999). *Metodología de la Investigación cualitativa*, (2da. Edición), Málaga, España, Ediciones Aljibe.

Sharma P., y Manikutty S. (2005). Strategic divestments in family firms: role of family structure and community culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 1042, 293-311.

Vallejo M. (2008). Is the culture of family firms really different? A value-based model for its survival through generations. *Journal of Business Ethics*, 81, 261-279

Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods* (3a. ed.), United States of America, Sage Publications.