

## **Pertinencia de la profesionalización como factor de éxito para la continuidad de la empresa familiar**

*Laura Leticia Gaona Tamez<sup>1</sup>*  
*Fernando M. Ruiz Díaz\**  
*Kelly Alejandra Muñoz Peña\*\**

### **Resumen**

Las empresas familiares constituyen hoy en día la médula del sistema económico de nuestro país y son legítimos enlaces para el desarrollo de México. Su importancia radica en que representan el 89.8% de las unidades económicas, ocupan el 72% del personal económicamente activo y cuya aportación al producto interno bruto es del 52% (INEGI, 2011). Por lo tanto el objetivo de la investigación es analizar la importancia de la profesionalización como un factor de éxito para que favorezca la continuidad de las empresas familiares, esto con la finalidad de generar nuevos conocimientos en este ámbito; para ello fue determinante estudiar todos los elementos que integran la profesionalización, la empresa familiar y su continuidad. Este trabajo está orientado al análisis documental.

**Palabras clave:** Profesionalización, Empresa familiar, Continuidad.

### **Abstract**

Family businesses are today the core of the economic system of our country and are legitimate links for the development of Mexico. Its importance is that they represent 89.8% of the economic units, occupy 72% of the economically active staff and whose contribution to the gross domestic product is 52% (INEGI, 2011). Therefore, the objective of the research is to analyze the importance of professionalization as a success factor to favor the continuity of family businesses, in order to generate new knowledge in this area; For it was determinant to study all the elements that integrate the professionalization, the family business and its continuity. This work is oriented as a documentary analysis.

**Keywords:** Professionalization, Family business, Continuity.

---

<sup>1</sup> \*\*Universidad Autónoma de Coahuila- Facultad de Contaduría y Administración Unidad Norte.

## **Introducción**

Las empresas familiares son: las organizaciones económicas más antiguas de la historia de la humanidad. Su origen más remoto está inscrito, en el seno de la familia, ya que los procesos productivos distributivos asignativos fueron originalmente una actividad familiar, desde que nuestros ancestros comenzaron a canjear un producto por otro, o cuando la esposa e hijos ayudaban a recoger las cosechas. Ese intercambio es originado en el seno de la familia y ha trascendido en el tiempo hacia otras esferas sociales, dando así el camino para un desarrollo cada vez mayor de las empresas familiares hasta nuestros días.

En estos tiempos las empresas familiares tienen un lugar importante en la economía de cualquier país al colaborar en el logro de los objetivos sociales y tecnológicos, en el aumento de la competitividad y la generación de empleos; de aquí la importancia de estas empresas y la necesidad de fortificar su desempeño, ya que esto generara un impacto muy relevante en el comportamiento global de las economías nacionales; pues la sociedad humana solo prospera en la medida en que lo hacen las familias que la componen. La historia demuestra que el deterioro de la institución familiar debilita a las comunidades y las naciones.

Actualmente estas organizaciones se enfrentan a importantes retos, uno de ellos es derivado de la esfera externa, que guarda relación con el proceso de globalización, el cual exige a las empresas un mayor nivel de competitividad; y por otro lado, otro propiciado de su dinámica interna, como lo es lograr el balance entre los intereses y objetivos de la empresa y la familia. Aunado a lo anterior, considerar que la tasa de mortalidad de este tipo de organizaciones es muy elevada, en donde solo tres de cada diez supera el traspaso generacional de la primera a la segunda generación y, únicamente una de cada diez llega a manos de la tercera generación.

Se plantea el interés por estudiar la continuidad de la empresa familiar desde la perspectiva de la profesionalización con la intención de que ello sea un factor de éxito en dichas empresa. Por tanto, la profesionalización empresarial surge como una opción para lograr la continuidad de las empresas familiares.

En la investigación realizada se observa que la profesionalización ha sido un aspecto muy poco considerado por los dirigentes de las empresas familiares, razones como el desconocimiento, la falta de capacidad o conflictos entre la empresa, la familia y la propiedad la han obstaculizado. Por todo lo antes mencionado se justifica la presente investigación y se define como objetivo analizar la

importancia de la profesionalización como un factor de éxito que favorezca la continuidad de las empresas familiares.

El resto de la investigación está organizada como sigue: sección de marco teórico se presenta literatura relevante al tema de profesionalización, empresa familiar y continuidad; en la sección de metodología donde se describe que fue una investigación documental, sección de resultados se muestran los resultados obtenidos en la investigación documental, conclusiones y sección de referencias bibliográficas.

## **REVISION LITERARIA**

### **Empresa Familiar**

Las empresas familiares cuentan con historia y una experiencia inigualable similar a los patriarcas por que llevan profundamente marcado un legado de tradiciones con un fuerte lazo entre la familia y la empresa, precisamente el objetivo de las empresas familiares es seguir unificados, crecer no solo en miembros sino también en el patrimonio pero organizados con sistemas de innovación. (Perret, 2007)

Diversas son las definiciones que existen sobre lo que es una empresa familiar. Para este artículo, una empresa familiar es un negocio administrado y controlado por los miembros de una o varias familias (Belasusteguigoita, 2010). La familia o familias dueñas de la empresa tienen el control legal y accionario de esta y buscan mantener su sostenibilidad para las siguientes generaciones (Navarro, 2008).

De acuerdo con Trevinyo-Rodríguez (2010) para que una empresa familiar pueda ser considerada como tal, debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Que la familia o familias posean por lo menos el 51% de las acciones.
- Que estén involucradas en la gestión y administración del negocio.
- Que exista la vocación de transmitir el negocio a las siguientes generaciones.
- Que los miembros de la siguiente generación estén interesados en continuar con la empresa.
- Que se transmita el conocimiento a las siguientes generaciones.

Se puede afirmar, dice Gersick (1997), que la empresa familiar es aquella organización de negocios en la cual la propiedad de los medios instrumentales y/o la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar. También, y de un modo

general, se acepta que una empresa familiar es una organización controlada (propiedad) por una familia, donde dos o más miembros de ella trabajan activamente en esa organización de la propiedad, entendida en el sentido de que una parte suficiente de la misma debe ser poseída por la familia; lo mismo sucede en relación con el ejercicio del poder; pues alguno o varios de los propietarios dedicaran la totalidad o una parte importante de su tiempo a trabajar habitualmente en la empresa familiar ya como directivos o en la calidad de miembros de un consejo de administración.

La empresa familiar como cualquier otro tipo, se crea por una o varias personas que toman un riesgo compartido, crean estructuras, planes, construyen un ideal común, buscan oportunidades y están dispuestos a adaptarse a los cambios y que desde la creación del negocio estarán en constante conflicto de intereses. En la empresa familiar se conjuga la unión del esfuerzo y el capital familiar, en donde cada uno de los miembros de la familia adquiere roles como el padre, madre, hijos y al mismo tiempo de trabajadores, con todos los factores estructurales de un negocio.

### **Profesionalización**

La profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización. (Belausteguigoitia, 2004). Para que este proceso sea eficaz, debe iniciarse con el compromiso de quienes encuentran en las máximas posiciones jerárquicas.

La profesionalización que conviene recibir a los miembros que conforman la empresa familiar, puede ser de dos tipos: Interno, donde el padre fundador toma la decisión de incrementar sus conocimientos, puesto que éstos no cubren el dominio de todas las actividades de la empresa. Este mismo conocimiento se intentará inculcar y transmitir hacia todos los niveles de la organización. Externa, que consiste en conformar y atraer personal externo conocedor de las áreas necesarias para mejorar los procesos y la estructura empresarial. (Rueda, 2011).

El no llevar a cabo la profesionalización es una de las razones fundamentales por las cuales una empresa familiar desaparece a corto plazo. (Rueda, 2011). La falta de flexibilidad y la ausencia en cuanto a la preparación y capacitación continua del personal son aspectos que se deben trabajar si se desea prevalecer y sobresalir en un entorno empresarial cada vez más competitivo.

### **Continuidad de la empresa familiar**

La continuidad de la empresa familiar es un asunto relevante y esencialmente evidente a medida que el fundador se acerca a la edad de retiro. Para el caso concreto de la empresa familiar, las estadísticas indican que sólo tres de cada diez empresas familiares pueden alcanzar la segunda generación y una de esas diez, la tercera generación (Kets de Vries, 1993).

En ese sentido, no hay consenso en la literatura sobre el camino más conveniente para asegurar la continuidad. Para Poza (2005), por ejemplo, es necesario mantener la misión y estrategias actuales. En cambio Slywotzky (1994) opina que la empresa familiar debe revisar completamente los aspectos referentes a la cultura organizacional para garantizar una continuidad sustentable.

Para los fundadores de la empresa la continuidad se define únicamente por la sucesión de la dirección en miembros de la familia. Sin embargo si la dirección o propiedad pasa a una persona ajena a la familia, esto también debe ser considerado como continuidad de la empresa familiar, aun cuando no sea el camino preferido por los propietarios originales.

### **Metodología**

El diseño de la investigación es un plan estratégico que se desarrolla para obtener la información que describa la parte introductoria del tema de manera documental considerando el problema referente a la importancia de la profesionalización como un factor de éxito que favorezca la continuidad de las empresas familiares.

En este tema el diseño de la investigación constituirá el plan para hacer una revisión bibliográfica para conocer aspectos de la profesionalización y la continuidad de la empresa familiar para que una vez que se conozcan, poder estar en condiciones de determinar la importancia de la profesionalización como un factor de éxito para que favorezca la continuidad de las empresas familiares.

La investigación documental consiste en un estudio analítico del conocimiento obtenido y su finalidad es inventariar y sistematizar la producción de un área específica del conocimiento. En primer lugar se puede localizar aquellos artículos científicos y libros sobre el tema objeto de estudio. Posteriormente se efectuó un proceso de selección de los mismos con el objeto de acotar la cantidad de información considerada para la investigación. En segundo lugar, se dio continuidad a esta investigación a través de la lectura analítica, para este paso se tomó como referencia las orientaciones propuestas por Garcés y Duque (2007). Subsiguientemente, como resultado del

procesamiento de la información recopilada, esta se clasifico en categorías: empresa familiar, profesionalización y continuidad de la empresa familiar. Finalmente, resultados y conclusión.

## **RESULTADOS**

Con la información recopilada a través de la investigación documental se presentan los siguientes resultados.

### **Familia y empresa familiar**

#### **a. Familia**

La familia significa para la mayoría de personas el ámbito más valorado, ya que actúa como una red de relaciones y fuentes de apoyo, además de que contribuye al ajuste psicosocial del individuo (Gracia y Musitu, 2000). La familia busca, así, llegar a convertirse en un espacio idóneo para la comunicación, la relación, la estabilidad y el desarrollo de identidad individual.

La familia es una institución social en la cual a través de las interacciones, se facilita el desarrollo de habilidades, valores, actitudes y comportamientos que, en un ámbito de cariño, apoyo, reconocimiento y compromiso permite la integración de los individuos a la sociedad. (Robles, 2004)

#### **b. Empresa.**

La empresa es un organismo que nace de la revolución industrial del capitalismo y el liberalismo económico; su carácter social surge como parte de la evolución de la sociedad. Por lo tanto la empresa es considerada el lugar donde individuos y grupos de poder social y económico, pueden incrementar su capital e influir en la sociedad.

La Comisión de la Unión Europea en su diario oficial define a la empresa como: “toda entidad independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica. En particular, se consideraran empresas las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, las sociedades de personas y las asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular” (Diario Oficial UE, 2004).

#### **c. Empresa familiar.**

Para Steider (2003), la empresa familiar es aquella cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia. Sus miembros toman las decisiones básica-estratégicas y operativas, asumiendo por completo la responsabilidad de sus acciones.

Descubrir en la historia de la humanidad el modo como fue adquiriendo forma la institución que hoy en día conocemos universalmente como empresa familiar es el resultado de muchos factores que no son fácilmente aislables, sin embargo, se puede afirmar que ha sido creada por el hombre cuando sintió la necesidad de un intercambio de bienes y servicios, es más fácil realizarlo mediante el esfuerzo cooperativo o conjunto. (Felairán, 2005)

De acuerdo a lo expuesto en el ámbito familiar se fundamenta en aspectos emocionales, prevalece la protección y la lealtad, mientras que en la esfera empresarial se sustenta en la tarea, rigen el rendimiento y los resultados. La empresa familiar es una fusión de estas dos poderosas instituciones y proporciona el potencial para lograr un rendimiento superior. (Leach, 1993)

**d. Interacción de dos sistemas diferentes: familia y empresa**

En la Tabla 1 se presentan las diferencias entre la familia doméstica y la empresaria, lo cual constituye uno de los principales problemas de la empresa familiar. Es decir, toda familia empresaria es también doméstica; pero cuando se convierte en familia empresaria su dinámica cambia y, si no se toma conciencia de este fenómeno y se actúa estratégicamente, existe el riesgo de que la empresa familiar se pierda.

**Tabla 1: Diferencias entre la familia doméstica y la empresaria**

FAMILIA DOMESTICA	FAMILIA EMPRESARIA
Pronta fragmentación en cada generación.	Continuidad inter-generacional.
Nula dependencia de los hijos adultos.	Los hijos forman parte de la empresa y de ahí obtienen su sustento. Proyecto económico de carácter inter-generacional.
Relaciones basadas solamente en la afectividad, espontaneidad e informales.	Las relaciones internas deben ser periódicas, formales y basadas en intereses y objetivos comunes (económicos y profesionales)
No hay necesidad de profesionalizar las relaciones internas	Necesidad de profesionalizar y formalizar las relaciones internas.
Unión: las une el afecto, pero esta unión no está orientada hacia alguna acción común.	Cohesión: estado psicológico que permite sentirse unidos y además trabajar hacia un objetivo común (económica – profesional).
Mono cultura familiar. (Familia consanguíneas: padres, hermanos y hermanas comparten mismos valores, etc.)	Mosaico cultural: debe cohesionar las diversas culturas familiares que se van incorporando. (Familia política con diferentes valores, creencias, etc.)

Fuente: Nogales-Lozano (2007)

El núcleo de este problema potencial radica en que dentro de la empresa familiar interactúan dos sistemas muy diferentes entre sí: familia y empresa. Estos dos sistemas se manejan de manera distinta. En la tabla 2 se describen las funciones específicas y los atributos de estos dos sistemas.

**Tabla 2: Diferencias entre el sistema familia y el sistema empresa**

SISTEMAS	
FAMILIA	EMPRESA
Sus vínculos son de gran fuerza originados en la consanguinidad y en el amor.	Sus vínculos son de origen contractual
Emocional: Se rige por: cariño / odio	Racional y objetivo
Brinda protección a los miembros de la propia familia y suele ser incondicional hacia ellos.	La retribución y compensaciones están en función de los objetivos logrados y de la contribución de cada miembro.
Apoyo total	Apoyo condicionado
Es permanente y de por vida para sus miembros.	No es permanente: se cumplen los objetivos o lo despiden
Los vínculos son de gran amplitud, pues atienden desde aspectos importantes hasta aspectos triviales y durante prolongados períodos	Se limitan por la legislación, por reglamentos de trabajo, por los contratos de trabajo.
Existen normas, pero no hay regulaciones de tipo contractual	Las normas aquí son reguladas contractualmente. Existen medidas disciplinarias.

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse, en una empresa familiar interactúan dos sistemas, cada uno con sus características y atributos muy particulares. Por lo tanto, no es extraño que existan conflictos en la empresa y en la familia derivados de la coexistencia de estos dos sistemas. Pues los conflictos en la familia, afectan a la empresa y viceversa.

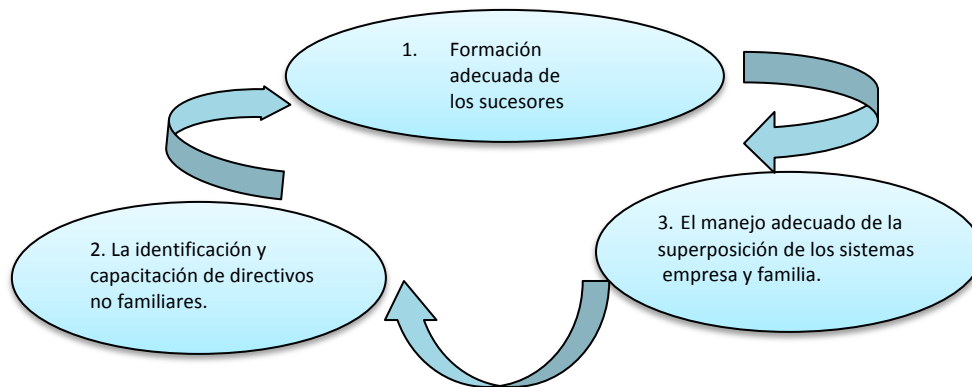
### **Profesionalización y continuidad de la empresa familiar**

Por profesionalización entendemos el análisis de las necesidades y la planificación de la formación incluyendo tanto a los directivos familiares como a los no familiares. Por consiguiente, se debe tener en cuenta que esta profesionalización del negocio es muy importante sobre todo cuando la empresa alcanza un tamaño considerable. Con esta profesionalización, limitamos la aplicación de los sistemas anteriormente vistos, el sistema familiar y el sistema empresarial.

### **Figura 1: Fases de la profesionalización**



## Fases de la profesionalización



Fuente: Flores-Vega (2008)

En la Figura 1 muestra las tres fases de la profesionalización en la empresa familiar:

- a. La primera fase es la formación de los sucesores, la profesionalización inicia en los primeros años con la educación familiar, que vendrá condicionada por el negocio, una formación universitaria intensa y la incorporación a la empresa.
- b. La segunda fase es la incorporación de los directivos no familiares, estos deben ser elegidos adecuadamente e introducidos en la empresa teniendo en cuenta que para conseguir la lealtad y permanencia se les debe ofrecer la posibilidad de crecimiento profesional, accediendo a puestos de responsabilidad directiva, y compartiendo los valores de la familia (Gallo, 2002).
- c. La tercera fase se refiere a que la profesionalización ayuda en la problemática específica de las empresa familiares ya que formaliza los subsistemas empresa-familia y trata de delimitarlos para reducir en lo posible dicho conflicto.

La profesionalización de la empresa familiar no es una opción. Es una necesidad, e incluso podríamos decir que una obligación para cualquier negocio familiar que quiera sobrevivir más allá de la tercera generación.

La continuidad es un reto común a todas las empresas porque representa una condición de su existencia, siendo el tema principal de estudio en las pequeñas y medianas empresas (Hartenian y Gudmundson, 2000). Para el caso concreto de la empresa familiar, las estadísticas indican que sólo

tres de cada diez empresas familiares pueden alcanzar la segunda generación y una de esas diez, la tercera generación (Kets de Vries, 1993). La continuidad de la empresa familiar se toma una temática relevante y especialmente visible a medida que el fundador se acerca a la edad de retiro.

En la Tabla 3 se presenta un análisis y clasificación de los trabajos referentes a la continuidad y la supervivencia de la empresa familiar de los últimos años. Se realizó la clasificación, utilizando los enfoques para proponer una alternativa de ordenación. Dicha tabla refleja los temas en los que cada enfoque ha profundizado para responder a la problemática de la continuidad.

**Tabla 3: Los enfoques y las relaciones con la continuidad**

Enfoque	Apreciación de la continuidad	Autores más representativos
Enfoque racional	Destreza de la dirección, necesidad de separar la empresa de la familia. Análisis ventajas/inconvenientes de estas empresas	Danco (1975); Donnelly (1964); Levinson (1971)
Enfoque de sistemas	Acoplamiento de las necesidades y el reconocimiento de la familia en los negocios. Elementos y actividades que unen los sistemas involucrados. Reconocimiento de las uniones familia/empresa y de las interacciones positivas	Davis y Stern (1988), Donckel y Frölich (1991); Stafford et al. (1999); Ward (1987); Whiteside y Brown (1991)
Enfoque de etapas y desarrollo Enfoque evolutivo	Sucesión, destreza de la dirección y reconocimiento de las necesidades de los diferentes sistemas. Fundamentos para definir la evolución desde una dirección emprendedora a una dirección profesional. Adaptación de la empresa familiar a los cambios producidos en los subsistemas	Barnes y Hershon (1976); Churchil y Hatten (1987); Corbetta (1995); Gersick et al. (1997); Handler (1990) Navin (1971)
Enfoque del fundador	Sucesión desde el punto de vista del fundador con relación a su personalidad, valores y prácticas que desarrolla. Importancia del fundador en el desarrollo de la empresa, en la continuidad y en la satisfacción del proceso sucesorio	Araujo y Cabrera (2000); Carland et al. (1984); Donckels y Frölich (1991); García y López (2001); Gibb Dyer (1988); Kelly et al. (2000); Lafuente y Salas (1989); Littunen y Hyrsky (2000); Schein (1983)
Enfoque de recursos y capacidades	Reconocimiento de los recursos y capacidades, derivados de la familia, que se convierten en ventaja competitiva. Sucesión centrada en el proceso de transmisión de conocimiento y reconocimiento de los diferentes actores sociales	Cabrera Suárez et al. (2001); Habbershon y Williams (1995); Sirmon y Hitt (2003)
Enfoque de planificación	Participación de la familia en el proceso de dirección estratégica. La planificación como elemento de la continuidad. Elementos que cambian en la planificación con la entrada o participación de la familia	Cronie et al. (1995); Fiegenger et al. (1994); Harris et al. (1994); Lansberg (1988); Sharma et al. (1997); Ward (1988); Upton et al. (2001)

Fuente: Tadeo (2005)

Por todo lo antes analizado, se puede observar que la profesionalización y la formación escolarizada de los directivos y propietarios de las entidades económicas, juega un papel importante para la continuidad de las empresas familiares.

### **Conclusiones**

Cumplir el sueño del fundador, que idealizo desde su inicio de crecer y heredar un patrimonio para sus hijos es por naturaleza el objetivo de toda empresa familiar. Para poder alcanzar este objetivo es importante considerar la profesionalización como un factor que favorece la continuidad de la empresa familiar; ya que al contemplarla dentro de la planeación a corto y largo plazo, esto generara ventajas, entre la que podemos mencionar: un mayor dominio en cuanto a la ejecución de las actividades que desempeña cada integrante de la empresa, así como la apertura de nuevos mercados, y sobre todo, la continuidad y rentabilidad del negocio.

Adquirir por parte de toda la organización la mentalidad de un cambio mediante la implementación de una especialización formal dentro de la estructura empresarial de la empresa, hará de la profesionalización una ventaja competitiva. Durante la investigación se identificó que existen tres razones por las que la empresa familiar debe profesionaliza su negocio, las cuales son:

- Ausencia en los miembros de la familia de capacidad para la gestión del negocio. A medida que las empresas familiares crecen, deben ser más hábiles en las áreas financiera, contable y de marketing, por lo general los miembros de la familiares carecen de ellas, razón por lo que se requiere personal externo en la empresa.
- Una segunda es que también se profesionaliza el negocio cuando la gerencia puede cambiar las normas y valores de las operaciones del negocio. En este sentido, se hace necesaria la presencia de estos profesionales externos si los valores familiares crean conflictos empresariales afectando a la rentabilidad y eficiencia de la empresa familiar.
- La tercera de las razones por las que la empresa se plantea la profesionalización es para la elección del líder que dirigirá la compañía una vez transcurra con éxito el traspaso generacional. Es en este caso cuando puede ocurrir que dicho profesional no familiar se introduzca en la firma con dos fines: el primero sería para ayudar en la transición al futuro líder, que ocupará el cargo del fundador, y el segundo, ocupar el puesto de dicho fundador

si éste último cree que no existe en la empresa ningún miembro familiar que pueda llevar a cabo las funciones que él realizaba.

Por lo antes expuesto se concluye que es importante la planeación de la profesionalización, tanto interna como externa, pues implica un proceso de sensibilización y disposición al cambio por parte del padre fundador y los integrantes de la empresa y la familia. Esta profesionalización no solo fortalece la toma de decisiones del padre fundador, sino que también permite la entrada de nuevas personas que aportaran a la empresa nuevos conocimientos y prácticas empresariales. Sin embargo, eliminar la barrera de resistencia que imponen ciertos integrantes de la familia, ante la profesionalización, implica uno de los mayores retos que enfrenta una empresa familiar. Pero los riesgos que puede afrontar debido al no implementar un proceso de profesionalización pueden ser llegar a generar la desaparición de la misma.

## Referencias

- Belausteguigoitia, R. I. (2004). *Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.
- Belausteguigoitia, R. I. (2010). *Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: Mc Graw Hill.
- Diario Oficial de la Unión Europea* (2004). Recuperado de [http://www.naviapocia.com/imagenes/documentos/document\\_14.Pdf](http://www.naviapocia.com/imagenes/documentos/document_14.Pdf)
- Felairan, M. (2005). Una revisión teórica de modelos aplicados a la empresa familiar. *Omnia*. 11(3), 2-19. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/737/73711301.pdf>
- Flores, V., y Vega, A. (2008). *Empresa Familiar: Profesionalización y Plan de Sucesión*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/empresa-familiar-profesionalizacion-y-plan-de-sucesion>
- Gallo, M. A. (2002). *Evolución hacia una empresa familiar y multinacional*. Seminario impartido en la Universidad de Alicante, departamento de Organización de Empresas. Family Transitions.
- Garcés, J., y Duque, E. (2007). Metodología para el análisis y la revisión crítica de artículos de investigación. *Innovar*, 17(29), 29.
- García, E., y Musiti, G. (2000). *Psicología Social de la Familia*. Barcelona, España. Paidós.
- Gersick, K., Davis, J., Mc Collom, M., y Lansberg I. (1997). *Generation to Generation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kets de Vries, M. (1993). The Dynamics of family controlled firms: The Good and bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59-71
- Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Barcelona, España: Garnica.
- Navarro de Granadillo K. (2008). Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1). Recuperado de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S131595182008000100004&nr=iso&tlng=pt](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S131595182008000100004&nr=iso&tlng=pt)

- Nogales, F. (2007). Las culturas familiares: gestión clave para la cohesión y continuidad de las familias empresaria. *la empresa familiar y los nuevos retos de gestión*.
- Perret, E. (2007). Innovación en las Empresas Familiares. *Contaduría Pública*. 6, 24-25.
- Poza, E. (2005). *EF: Teoría y Práctica*. México, DF: Editorial Cengage Learning
- Robles, R. (2004). Violencia y Seguridad. *Revista electrónica de Ciencia Penal y Criminológica*. 6.
- Rueda, J. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Vision de Futuro*, 15 (1).
- Slywotzky, A. (1994). *Value migration: How to think several moves ahead of the competition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Tadeo, R. (2005). *Comportamiento en la dirección y gobierno de la empresa familiar: Análisis empírico de la profesionalización como garantía de continuidad* (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, España.
- Treviño, R. (2010). *Empresas Familiares. Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: Pearson.