



Retrospectiva teórica de los factores que impulsan la sucesión en empresas familiares. (Theoretical retrospective of the factors that drive succession in family businesses).

Jessica Nicthe Ha Gonzalez Vizcaíno¹; María Mayela Terán Cazares² y Mayra Mayela Olguín Ramírez³

¹ Universidad Autónoma de Nuevo León - Facultad de Contaduría Pública y Administración (México), jessica.gonzalezvz@uanl.mx, <http://orcid.org/0000-0003-2021-9530>.

² Universidad Autónoma de Nuevo León - Facultad de Contaduría Pública y Administración (México), maria.teran@uanl.edu.mx, <http://orcid.org/0000-0001-5089-3909>.

³ Universidad Autónoma de Nuevo León - Facultad de Contaduría Pública y Administración (México), mayra.olguinrm@uan.edul.mx, <http://orcid.org/0000-0001-5448-7748>.

Información del artículo revisado por pares

Fecha de aceptación: 2022

Fecha de publicación en línea: enero-2022

DOI: <https://doi.org/10.29105/vtga8.1-316>

Resumen

Las Empresas Familiares son sumamente importantes en las economías, existiendo en casi todos los sectores, apoyando el impulso de los negocios y generando empleos. Por lo anterior se considera de suma importancia su estudio y análisis para conocer los factores que contribuyen a su permanencia. El Objetivo de la presente investigación es identificar los factores que determinan una exitosa sucesión en las empresas familiares. Las variables de la hipótesis que se proponen son: Cultura y Liderazgo como variables independientes que influyen en la Sucesión como variable Independiente. Esta Investigación se realiza con una metodología descriptiva basada en fuentes documentales presentando estudios de casos e investigaciones aplicadas, así como las principales teorías y definiciones que permitirá dar fundamentación a las variables propuestas. Con ello se busca asentar las bases de la justificación teórica para continuar con el estudio de campo.

Palabras clave: Empresas Familiares, Sucesión, Cultura y Liderazgo.

Códigos JEL: M13, M14, M19

Abstract

Family Businesses are extremely important in economies, existing in almost all sectors, supporting the promotion of business and generating jobs. Therefore, its study and analysis is considered extremely important to know the factors that contribute to its permanence. The objective of this research is to identify the factors that determine a successful succession in family businesses. The variables of the hypothesis that are proposed are: Culture and Leadership as independent variables that influence Succession as an Independent variable. This research is carried out with a descriptive methodology based on documentary sources, presenting case studies and applied research, as well as the main theories and definitions that will allow the proposed variables to be substantiated. This seeks to lay the foundations of the theoretical justification to continue with the field study.

Key words: Succession, family business, Culture, Leadership, Governance.

JEL Codes: M13, M14, M19

1. Introducción

El Economista (2017) en su estudio menciona que en México la mayoría de las Empresas Familiares (EF) están formadas por la primera generación (66%), un porcentaje menor por la segunda (29%) y sólo (4%) por la tercera. Este fenómeno se puede referir a que en la mayoría de las EF el no contar con un plan de formación está afectando al 70% de las empresas en la sucesión. Las empresas familiares son por ende un sector de importancia ya que contribuyen al desarrollo de la mayoría de los países, generando empleo y desarrollo en las comunidades donde se ubican (Fundes, 2011).

El estudio realizado por la INEGI (2014), detalla que la esperanza de vida para los negocios en Monterrey y su área metropolitana, es de 7.2 años, siendo que los negocios la principal fuente de empleo y de participación en economía de nuestro País. Es de suma importancia poder dar una orientación más estable que garantice una permanencia de estas y sea fuente de ingreso para las familias, en especial las de Nuevo León (INEGI, 2014).

La Sucesión la podemos definir como el suceso en el que los papeles y tareas del fundador de la empresa evolucionan de manera independiente a la del sucesor, o en paralelo hasta que llega el punto en el que se cruzan o se empalman, y llega el punto del cambio de mando por motivos en las que el fundador ya no puede continuar al mando de la EF. “La finalidad es transferir tanto la administración como la propiedad del negocio a la siguiente generación” (Araya, 2012).

Uno de los problemas que más se destacan en los estudios realizados a las EF es su alta mortalidad, asociada a un principal factor que es la falta de un plan de sucesión y no superar su proceso de traspaso a la próxima generación. “Según estudios y datos aceptados universalmente, sólo el 30 % de las firmas familiares sobrevivirían a la primera generación (Beckhard y Dyer, 1983; Ward, 1987; Ambrose, 1983) y tan sólo entre un 10% y un 15 % sobrevivirían a la tercera generación, su media de vida no suele superar los 24 años y, en la mayoría de los casos, su final corresponde al momento en el que se produce el relevo generacional”.

Según un estudio de CLickBalance (2014) sobre los principales problemas que han tenido las empresas familiares en México, es una falta de institucionalización que está relacionada con una falta de protocolos en las familias que permita garantizar una continuidad efectiva de este tipo de empresas. Como se muestra en las estadísticas de sus estudios, sólo el 10% de las empresas tiene uno o bien se encuentran en la etapa de planeación para llevarlo a cabo. Muy probablemente desconocen que existe, o bien no saben cómo planearlo.

Por otro lado, García (2015) menciona que el crear un plan de sucesión en las empresas familiares implica tomar decisiones que pueden afectar al gobierno y gestión de la empresa, a la propiedad y la familia, esto puede significar algo más que elegir a quien será el sucesor.

Conforme (González, 2018) “casi un 70% de las empresas familiares no llega a la segunda generación y un 15% nunca pasa de la segunda, representando un 3% las que consiguen llegar a la 3ª. Generación y estas situaciones se producen por motivos tan diversos como: La venta del negocio, retos imprevistos, cambios en el sector, mala gestión, conflictos familiares, problemas de sucesión y pérdida de interés de los sucesores en continuar con el negocio”.

Para Gutiérrez (2018) las EF se forman como un sueño de vida de miles de fundadores/emprendedores, lo que explica el gran amor y pasión que sienten por misma. La EF es objeto de orgullo de los miembros de la familia se vuelve difícil de comprender por colaboradores que no son parte de la familia o que interactúan con ella, Esto se traduce en que el empresario y la familia demuestran una gran dedicación y compromiso por parte de la mayoría de los miembros de la familia propietaria, quienes están dispuestos a sacrificar mayores dosis de tiempo y energía en pro del éxito de la empresa familiar.

Cabe mencionar que en la actualidad a nivel internacional se estima que dos terceras partes del total de empresas familiares quiebran o son vendidas por la familia de la primera generación y que solo entre el 5% y el 15% logran mantenerse hasta llegar a la tercera generación, esto basándose en los atributos de una buena dirección del fundador en este proceso y como se mencionó la mayoría de ellas son vendidas o simplemente cierran ante la carencia de competitividad (Neubauer, 2003) citado por (Acosta, 2019).

En las EF se piensa en la sucesión como un proceso de vida, ya que puede garantizar la continuidad de la empresa a través de las generaciones. Y distingue algunas formas del traspaso generacional en la EF (Araya, 2012; Gallo, 1998), las cuales son:

1. La resistencia por parte del fundador a retirarse sin un plan de acción, ni una preparación adecuada del futuro sucesor.
2. Tensiones familiares que se presenten al momento de la sucesión por parte de la familia por el nombramiento del sucesor nombrándolo líder de la empresa.

2. Marco teórico

2.1. Antecedentes teóricos del fenómeno a investigar (variable dependiente): Sucesión.

Al definir la sucesión es “la prueba máxima para las empresas familiares, una vez que la empresa ha sido transformada de un negocio individual a una empresa familiar su continuidad y supervivencia debe ser causa de preocupación para la familia. El pasar la empresa de una a otra generación, de manera sana y en condiciones adecuadas, es una meta crucial para diferentes tipos de compañía” (Press, 2013).

Otra definición de sucesión realizada por Sánchez (2015) es cuando dejamos que alguien más saque provecho de nuestros bienes más preciados cuando ya no los podemos disfrutar. En el caso empresarial la sucesión indica que alguna persona se apropie del mando o propiedad cuando el dueño o fundador no se encuentre o se retire. Los hijos son en primera instancia los herederos legítimos de la empresa, pero no siempre son los correctos sucesores para ejercer el poder y el control de la EF, incluso tampoco lo son otros miembros de la familia (tíos, primos, sobrinos etc.)

En cuanto el proceso de sucesión de EF se entiende que es la planificación, ejecución de cambios en la dirección, en la estrategia y en el control de la empresa con lleva a establecer un marco conceptual que nacen de los padres e hijos separados por la edad y por la experiencia empresarial compartida. Con esto podemos decir que el grado de influencia que tiene un individuo en la dirección y operaciones de la EF, conduce al destino de esta (Churchill y Hatten, 1987).

Por otro lado, Ramírez (2012) establece que un plan de sucesión consiste en planear el futuro de la compañía buscando al candidato que asuma el control, esto puede llegar a ser un malestar en el ambiente pero se necesita vivir, ya que es la manera de planear el futuro de la compañía y prever que el candidato debe de ser la persona más confiable para dirigir y asegurar la continuidad, entendiéndose que tiene los conocimientos de la empresa, sus procesos y funciones, y demostrar que pondrá todo su empeño en dedicarse a el bienestar de la misma.

Continuando con un estudio realizado por Allen (1981) Allen y Panian (1982) llegan a la conclusión de que las empresas de tamaño grande experimentan mayores frecuencias de sucesión a diferencia de las empresas más pequeñas (Trow, 1961) y establece que las EF presentan una propensión de no elegir y formar con tiempo al sucesor, por lo cual contratar directivos externos puede ser sumamente costoso.

A su vez Cabrera (1998) en su estudio resalta que la relación entre la sucesión y el performance de una empresa es tratar de encajar las características individuales del sucesor y su estilo de liderazgo; las características de la organización, siendo esta la clave para pronosticar una eficaz trascendencia de la empresa con su articulación en el entorno.

Para Kesner y Seborá, (2014) llegan a la conclusión de que la sucesión es un acontecimiento que se presentará en algún momento y debe de darse la importancia debida para la supervivencia de la EF, sostiene un estrés de atención referenciado por el tamaño de empresa, por su estructura de propiedad y por quien dirija el proceso de sucesión, como se ve, son factores externos e internos a la organización y puedes afectar uno como otro el proceso de la sucesión, como sus resultados.

2.2. Relación teóricas variable dependiente con independientes:

A continuación, se fundamenta la relación teórica de la variable dependiente con las independientes:

2.2.1 Relación de X1 Cultura relacionado con la Sucesión

En cuanto a Yescas (2008) al estudiar la relación entre cultura organizacional y el rendimiento de pequeños negocios familiares de artesanía en Oaxaca con una muestra de 55 dueños de negocios. Concluye que la cultura se relaciona con la lealtad del cliente y satisfacción del rendimiento. Por lo que, la cultura adhocrática tiene relación con el beneficio del negocio, la lealtad del cliente y el incremento en ventas.

El siguiente estudio de Esparza (2010) explica que la Cultura de las EF se caracteriza por observar los comportamientos y la personalidad del empresario como un recurso intangible que impacta en la gestión del negocio. Esto al estudiar el sector turístico en Quintana Roo, a través de un estudio múltiple de casos de tipo exploratorio.

2.2.2 Relación de X2 Liderazgo relacionado con la Sucesión

Estudios llevados a cabo por Saldaña et ál. (2016) manifiesta que los rasgos de personalidad en un líder ayudan a determinar cómo es que será el sucesor de la EF, que aptitudes tendrá para desempeñar su nuevo cargo, así como conocer las estrategias que se tendrá que desarrollar con la finalidad de ejercer un nuevo liderazgo que garantice la permanencia y crecimiento de la EF, y que con ello se asuman los compromisos y retos para alcanzar los objetivos propuestos, así que se procedió a realizar una investigación documental y de campo a líderes de empresas familiares en una 2da generación de la región centro del estado de Coahuila, en la que los resultados obtenidos resaltan que con un buen líder es posible cumplir con los requisitos formales pero es muy necesario reforzar en ellos capacidades para enfrentar circunstancias y habilidades para sortear pruebas políticas.

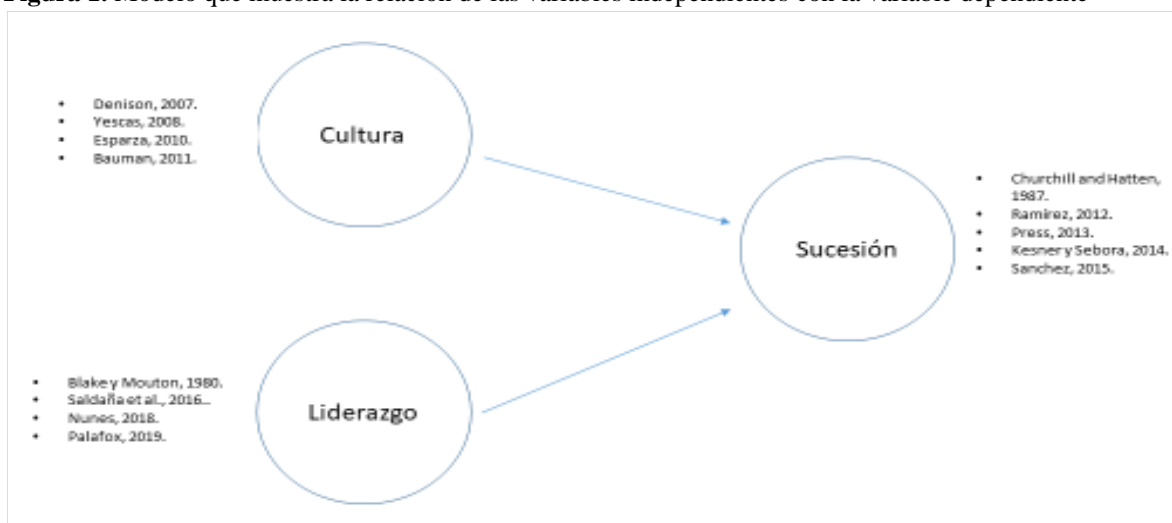
En la investigación realizada por Palafox (2019) identificó el tipo de liderazgo que se ejerce en un proceso sucesorio de una empresa mexicana, localizada al norte de México en el cual su método de recolección de datos fue mediante entrevistas semi-estructuradas, recolectando ocho entrevistas con distintos puestos de la empresa y logrando determinarse 3 factores importantes en el proceso de sucesión de la empresa, el primero es que se traspa la dirección del negocio a una nueva persona, sin embargo, el estilo de liderazgo no se da por herencia, sucesión o tradición, cada líder que llega a la dirección de una empresa realizará esta función de acuerdo a sus capacidades, aptitudes y actitudes, de diferente manera de la que lo venía haciendo el fundador de manera autocrática. Como segundo factor se resalta que el nuevo director genera una reconfiguración en la estructura organizacional que genere unas nuevas relaciones entre los miembros de la empresa y de la familia, por último, el nuevo director al incorporarse en el negocio familiar debe estar más presente en los siguientes procesos sucesorios y núcleo familiar ya que se pueden presentar conflictos con la familia por la decisión del nombramiento de este nuevo sucesor al no ser aceptada por todos, pudiéndose crear conflictos familiares, que puede desencadenar disgustos o inclusive separaciones entre los miembros familiares y esto llegar al punto de la creación de nuevas empresas competidoras. Con ello podemos detectar que el ejercicio de un buen liderazgo está relacionado con el desempeño de la empresa, con su estructura y relaciones organizacionales y familiares, y que con ello se pueda disminuir los conflictos que con ello se puedan desencadenar evitando llegar a presentarse separaciones de familiares en la empresa o incluso en la misma familia, recordemos que la particularidad de las empresas familiares es que la familia permanezca como dueña en las siguientes generaciones, aportándose beneficios a los familiares, a la sociedad en general y así favorecer su permanencia y continuidad.

3. Metodología

Para este estudio se realiza una investigación teórica de tipo exploratorio y descriptivo ya que se busca en la literatura información sobre las variables independientes cultura y liderazgo que tienen una relación directa con la variable dependiente sucesión, para formular la hipótesis siguiente: La Cultura y el liderazgo son factores que influyen teóricamente en la sucesión de empresas familiares del sector industrial de Nuevo León. Las técnicas que se utilizarán para la investigación son documental y bibliográfica: documental, al indagar información y documentos importantes para la investigación, por último, es bibliográfica ya que se reúne todo el material de una biblioteca o base de datos, por consiguiente, se diseñara un instrumento tipo cuestionario con ítems medidos a través de una escala

likert que describan los comportamientos culturales y capacidades del líder para influir en la sucesión de empresas familiares de manera exitosa. A continuación, se presenta el modelo propuesto

Figura 1. Modelo que muestra la relación de las variables independientes con la variable dependiente



4. Resultados del Análisis de la Literatura

Variable independiente X1 Cultura

Por lo que se refiere al término de cultura, es el comportamiento humano y gestión del pensamiento. Que caracteriza al hombre en su búsqueda de un entorno conocido, pudiendo así incrementar sus conocimientos por medio de su proyección en la sociedad (Bauman, 2011, p. 277), citado por (Garcés, 2013).

En particular, la cultura organizacional ha sido por mucho tiempo un término utilizado en el mundo empresarial, el cual, no solo determina un conjunto de acciones y símbolos establecidos en una organización, sino que ahora vemos este término con avance significativo en temas relacionados a los cambios organizacionales Chiavenato, 1999 citado por Freire y Pico (2015).

Para el diseño de un modelo de la cultura organizacional en función del desempeño conforme a Denison 2007 citado en Toro (2009) es importante establecer el comportamiento en todos los niveles organizacionales del negocio e identificar que la cultura está compuesta por creencias compartidas, supuestos entre los miembros organizacionales sobre clientes, proveedores, competidores, empleados y accionistas.

La cultura Organizacional referida por Salazar et ál. (2009) comprende un patrón general de conductas, creencias y valores, abarca un sistema general de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización, entre sus elementos se encuentran: La identidad de los miembros con su organización y su trabajo, Toma de decisiones, Integración, controles, criterios de recompensa, asunción de riesgos, innovación.

Yesca, 2008 en su estudio realizado a negocios familiares del ramo artesanal al estudiar la cultura organizacional de estas empresas refiere a la teoría de las relaciones humanas por Hawthorne y continuadas por Elton Mayo desde 1924 señalando la importancia de los valores y las normas de los grupos de trabajo en el desempeño de sus actividades. A su vez, menciona a Meek (1988) que propone que las organizaciones crean mitos y leyendas rigiéndose mediante el intercambio de símbolos y costumbres.

Variable independiente X2 Liderazgo

Para Jhon Maxwell, los buenos líderes son quienes logran que los grupos y equipos de trabajo que dirigen desempeñen un rendimiento superior. Por tal motivo podemos llegar a deducir que un líder debe de poseer cualidades de alto mando, asegurándose de promover con ejemplo y lograr que

los demás actúen motivados para promover la trascendencia de la Organización, mejorando el compromiso que adquirieron con la empresa y permitiendo la perdurabilidad de estas mencionado por Palafox, 2019 citando a Rodríguez, (2009).

Autores como Zarate y Marviuk, (2012) mencionan que es necesario que un líder sea capaz de controlar sus emociones, inteligencia, capacidades y habilidades, para traer el bien a la organización, ya que el carácter, comportamientos influyen en los subordinados, de tal manera que estos elementos no deben de servir más que para influir de manera positiva en las personas.

En particular Nunes (2018) establece que una sucesión exitosa no es garantía para el crecimiento de la EF y su permanencia. El sucesor debe estar dispuesto en asumir desafíos, no centralizar su conocimiento y en ejercer un liderazgo pertinente no imponiéndose a sus seguidores que pueden ser su familia, clientes, proveedores y empleados, etc.

Como afirma Blake y Mouton (1980) basándose en un modelo denominado Grid gerencial determinan tipos de liderazgo, los cuales consisten en colocar la preocupación de los líderes en relación con cómo se sientan y este modelo es una herramienta que puede ayudar a situar los tipos de liderazgo que son ejercidos en las organizaciones, resultando muchos estilos que son empleados en las Empresas Familiares y en las que no lo son.

5. Conclusión

A continuación, describiremos las principales conclusiones del presente estudio teórico. “La Cultura y el liderazgo son factores que influyen teóricamente en la sucesión de empresas familiares del sector industrial de Nuevo León

Según la bibliografía consultada así como los puntos de vista de distintos autores deja ver que la cultura es el principal impulsor en las relaciones humanas y organizacionales destacando que es a través de los valores y creencias cómo se impulsa la visión de una empresa y en este caso las empresas familiares, las cuales llevan implícitas las costumbres y tradiciones que se viven en el seno familiar y que se transmiten en la filosofía del empresario que busca a través de ella, un mecanismo de interacción entre sus colaboradores, construyendo conductas que favorecen la gestión de la empresa. La misma actúa a través del comportamiento de sus colaboradores, representando un patrón de creencias y valores compartidos entre los miembros de una organización. En los estudios presentados se determina qué a través de la cultura se favorece la permanencia para las futuras generaciones de empresas familiares y con ello el desarrollar estos patrones de comportamiento llegan a ser indispensables y estar preparados para la sucesión en el momento que se presente, considerando que tanto las actitudes como los factores psicosociales y psicoemocionales ejecutados a favor de traspaso generacional de la empresa familiar.

Por otro lado, el Liderazgo es un factor preponderante en la sucesión de empresas familiares, los rasgos de personalidad de un líder son esenciales en la continuidad y en el crecimiento de la misma, construir un tipo de liderazgo durante un proceso de sucesión es la clave para lograr el éxito en la misma ya que a través de las cualidades de un líder cómo se logra promover la visión de la empresa, un líder debe ser capaz de controlar emociones, inteligencia, capacidades y habilidades para atraer el bien a la organización, sus comportamientos influyen en los subordinados de manera positiva. Los estudios presentados confirman que el liderazgo favorece a la empresa, impulsando sus esfuerzos al crecimiento y la permanencia de la misma a través de buenas relaciones y logrando el beneficio para todos dejando un legado que va más allá de la familia.

6. Referencias

- Acosta, A. M., Quiroz, C. A. M., Chancay, T. S. A., y López, V. E. R. (2019). Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares. *Revista de ciencias sociales*, 25(4), 265-275. ISSN: 1315-9518, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7202014>
- Allen, M. P., & Panian, S. K. (1982). Power, Performance, and Succession in the Large Corporation. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 538–547. <https://doi.org/10.2307/2392529>
- Amoroso, S. M. (2013). *El marketing de servicios y su impacto en el desarrollo organizacional en la*

- Casa de la Cultura de la ciudad de Ambato* [Bachelor's thesis]. Universidad Técnica de Ambato <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/4760>
- Applegate, LM (1994, agosto). Gestión en la era de la información: transformando la organización para la década de 1990. En *Actas del IFIP WG8. 2 Jornada de Trabajo sobre Tecnologías de la Información y Nuevas Formas Emergentes de Organizaciones: Transformando las Organizaciones con las Tecnologías de la Información* (pp. 15-94).
- Araya, A. (2012). El Proceso de Sucesión en la Empresa Familiar y su Impacto en la Organización (The succession process in a family owned business and its impact on the organization). *Tec Empresarial*, 6(2), Pág. 29-39. <https://doi.org/10.18845/te.v6i2.527>
https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/527
- Bauman, EB y Juegos, IA (2011). *Teoría contemporánea para mundos inmersivos: abordar el compromiso, la cultura y la diversidad*. En Enseñanza y aprendizaje en mundos inmersivos 3D: modelos pedagógicos y enfoques constructivistas (págs. 248-270). IGI Global.
- Beckhard, R. y Dyer Jr., WG (1983). Gestionar la continuidad en la empresa familiar. *Dinámica organizacional*, 12 (1), 5-12. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90022-0](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90022-0)
- Blake, R., y Mouton, J. (1980). *El nuevo Grid gerencial*. (1 ed.) México, Diana.
- Cabrera, M. K. (1998). *Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar* [Doctoral dissertation]. UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Churchill, NC y Hatten, KJ (1987). Transferencias de riqueza y poder no basadas en el mercado: un marco de investigación para las empresas familiares. *American Journal of small business*, 11 (3), 51-64.
- Click balance. (2014). *Las empresas familiares y sus estadísticas en México*. <https://clickbalance.com/blog/emprendimiento-e-innovacion/las-empresas-familiares-y-sus-estadisticas-en-mexico/>
- El Economista, (2017) <https://www.economista.com.mx/empresas/Solo-73-de-las-empresas-familiares-cuentan-con-un-plan-de-sucesion-20171113-0023.html>
- Esparza, J. L., de Lema, D. G. P., & Duréndez, G. A. (2010). Diferencias de gestión financiera entre empresas familiares y no familiares del sector turístico mexicano. *Actualidad Contable FACES*, 13(20), 29-48. <https://www.redalyc.org/pdf/257/25715828004.pdf>
- Freire, E. J. S., y Pico, F. P. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, 35(2), 113-113. https://revistapolitecnica.epn.edu.ec/ojs2/index.php/revista_politecnica2/article/view/383
- Fundes (2011). *Dedicated to unleashing impact & growth through small businesses since 1984*. <http://www.fundes.org/?lang=es>
- Gallo, M. (1998). La Sucesión en la Empresa Familiar. Colección de Estudios e Informes N° 12, Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona. e
- García, A.O. (2015). “PLANES DE SUCESIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES Y SU ADECUADA GESTIÓN“ <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/9662> Ed. CEGE creaciones gráficas, S.A. ISBN: 84-88099-34-7
- González, E., Olivie, C., Maio, A., Quiñones, Y. F., Jimenez, T. M., Lucía, L. A., y García-Arranz, A. (2018). Empresa familiar, emprendimiento e intraemprendimiento. *EAE Business School*, 10, 81. https://www.laempresafamiliar.com/wp-content/uploads/2019/01/SRC_Emprendimiento_EmpresaFamiliar-1.pdf
- Gutiérrez, J. M., Romero Borre, J., Gabriela Diaz, M., & Sulbarán, N. (2018). Emprendimiento como fuente de desarrollo de la empresa familiar. Algunas reflexiones sobre Venezuela. <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/3319>
- Kesner y Sebor, (1994). Executive Succession: Past, Present & Future. *Journal of Management*, 20(2), 327–372 <https://doi.org/10.1177/014920639302000204>
- Maxwell, J. C. (2008). *Vida en el Trabajo*. Editorial San Pablo.

- Nunes, P. (2018). Liderazgo en una empresa familiar: un estudio de caso. <https://blog.luz.vc/es/como-hacer/liderazgo-en-uno-empresafamiliar/>
- Palafox, Ma., Ocho, S., y Hernandez, C. (2019). Liderazgo en el proceso de sucesión: el caso de una empresa familiar mexicana. *Visión de futuro*, 23(2) http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082019000200003&lng=es&tlng=es.
- Press, E. (2013). *Empresas de Familias: De conflictos a la eficiencia*. Buenos Aires: Débora Feely.
- Ramírez, D. E., y Macías, V. H. (2012). Empresas de familia: un análisis desde la teoría de la agencia. *ECONÓMICAS CUC*. <http://hdl.handle.net/11323/1527>
- Rodríguez-Gonzalo, A., Muñoz-Lobo, M. J., Marzo-Martínez, A., & Sánchez-Vicario, F. (2009). Liderazgo en grupos de trabajo enfermeros. Percepciones. *Enfermería clínica*, 19(4), 206-209. <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2009.02.004>
- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004
- Saldaña, Y., Ruiz, F., Gaona, L., Jacob, D. (2016). El Liderazgo a Partir Del Proceso De La Sucesión En La Empresa Familiar Mexicana) *Revista Global de Negocios*, v. 4(6) p. 69-79, 2016, Disponible en SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2671976>
- Sánchez, MC (2015). Estrategias de una empresa familiar para lograr su crecimiento y garantizar su continuidad. <http://hdl.handle.net/10654/13318>
- Toro, F. (2009). *Clima Organizacional: Una Aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. Colombia: Artes Gráficas JAVA. 2da. Edición. 2010
- Trow, D. B. (1961). Executive Succession in Small Companies. *Administrative Science Quarterly*, 6(2), 228-239. <https://doi.org/10.2307/2390756>
- Yescas, M. (2008). *La cultura organizacional y el desempeño de los negocios de artesanía*. http://literatura.ciidiroaxaca.ipn.mx:8080/xmlui/handle/LITER_CIIDIROAX/78
- Zarate Torres, R., y Marviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. Cuadernos de administración, *Universidad del valle*, 28(47) 91-104. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2250/225025086008>