

La Singular Dinámica de las Empresas Familiares en Latinoamérica

por Imanol Belausteguigoitia Rius

I Introducción

Desde la aparición de las disciplinas administrativas, investigadores de diversas áreas se han preocupado por generar y difundir conocimientos para ser utilizados por una variedad de organizaciones, entre ellas las empresas familiares. Hasta hace poco más de dos décadas, surge el campo del conocimiento relativo a las empresas familiares, que aún en nuestros días carece de una adecuada integración teórica y empírica, y que no cuenta con una definición unificada de su objeto de estudio. Se trata de una disciplina joven, donde la mayoría de la información generada es prescriptiva y no permite la comparación y generalización de los diferentes estudios (Lansberg, et al.,1988, Wortman,1994; Handler,1989). En el caso de Latinoamérica, el estudio de las empresas familiares reviste particular importancia debido a la gran influencia de la familia sobre la empresa, y a que la inmensa mayoría de las empresas están controladas por familias..

En los últimos años son muchas las universidades que han creado centros y programas relacionados con estas organizaciones, principalmente en Europa y Norteamérica; es predecible que esta tendencia continúe en el futuro. En Latinoamérica también se observa un creciente interés sobre ellas, aunque no como en las regiones mencionadas.

La influencia de las empresas familiares en la actividad económica mundial es notable; son responsables de por lo menos la generación del 50% del Producto Nacional Bruto y de más de la mitad de las fuentes de empleo en Estados Unidos de Norteamérica (Rosenblatt, 1990; Weigel, 1992; Gersick, 1997). En Latinoamérica podríamos esperar índices superiores a los anteriores, aunque desgraciadamente no existen estadísticas confiables.

Para Friedman y Friedman (1994), el éxito de estas organizaciones y su permanencia se correlacionan directamente con su comprensión y su planeación. Para comprenderlas, es preciso generar conocimientos sobre ellas y, afortunadamente, la información disponible crece todos los días. Una de las grandes preocupaciones de las empresas familiares se relacionan con el fenómeno de la sucesión, que es problemática para la mayoría, y

probablemente el reto más difícil que alguien puede enfrentar en la dirección de una organización. En Estados Unidos de Norteamérica únicamente el 30% de los negocios pasan a la segunda generación y sólo 10% a la tercera (Handler y Kram ,1988).

En este artículo se expondrá información básica a cerca de esta nueva disciplina, para ser aplicada en la correcta administración de estas organizaciones

II Definición de empresa familiar

La definición de empresa familiar representa el primer reto que debe enfrentar el especialista en esta disciplina. Existen muchas definiciones sobre la empresa familiar y, a pesar de que no existe consenso sobre la definición de empresa familiar, la mayoría la asocian con el control accionario y la dirección de la organización por parte de miembros de una sola familia (Handler,1988). Unos la definen en función del grado de involucramiento de la familia, mientras otros como una organización en la que se pretende que la siguiente generación continúe con su control y operación.

Rosenblatt, et. al (1990) y Belausteguigoitia (1996) definen a la empresa familiar como aquella institución que es controlada por una familia y en donde dos o más miembros de ella están involucrados en su operación.

Las empresas familiares suelen considerarse erróneamente como organizaciones pequeñas. Ciertamente la mayoría de ellas lo son, pero es posible encontrar organizaciones familiares de cualquier tamaño (Belausteguigoitia, 1996), como es el caso de los principales grupos empresariales latinoamericanos. Es interesante saber que el 30% de las 500 empresas de Fortune son familiares.

III Debilidades y fortalezas y de las empresas familiares

En la literatura sobre administración, frecuentemente se concibe a la empresa familiar como una aberración, al considerarla una forma primaria de organización empresarial, pero un análisis más profundo muestra que en realidad no es así (Donckels y Fröhlich, 1991). La empresa familiar, lejos de considerarse como una deformación, puede visualizarse como la unión de dos sistemas con funciones específicas, y con atributos inherentes que pueden ser fuente tanto de fortalezas como de debilidades (Davis y Stern citado por Miller y Rice ,1988).

El análisis de debilidades suele tener una connotación catastrofista. Sin embargo es útil para alertar y así evitar consecuencias indeseables. La identificación de fortalezas significa un paso ineludible hacia la adopción de estrategias inteligentes que proyecten a las organizaciones. En el caso de empresas familiares, existe cierto morbo social que nos obliga a poner más atención a los grandes fracasos y pleitos familiares que a los éxitos.

a) Debilidades

- **Nepotismo.** Se considera como la principal debilidad. Las empresas que poseen esta debilidad incluyen a parientes que no le agregan valor a la empresa. Son dirigidas por varios miembros de la familia sin vocación, interés y capacidad; lejos de aportar valor a sus empresas, lo reducen.
- **Enfeudamiento.** Los responsables de diferentes áreas de una empresa pueden considerar a sus departamentos como sus feudos, y actuar como si fueran de su propiedad, impidiendo la participación de cualquier colaborador en ellos .
- **Autocracia y paternalismo,** son fenómenos resultantes de llevar roles inadecuadamente del sistema familiar al de empresa. Es la figura de un padre más que la de un director la que ejerce el liderazgo en la organización. El ascenso en estas organizaciones depende más de los lazos sanguíneos y el manejo de las relaciones que del trabajo eficaz y productivo.
- **Parálisis directiva y la resistencia al cambio.** Un director general de una empresa familiar permanece en ese cargo aproximadamente cinco veces más que uno de una empresa no familiar. Ciertamente esto puede significar estabilidad, pero puede conducir a la anquilosis de las cabezas y la inercia operacional.
- **La manipulación familiar.** La influencia del sistema familiar puede ser negativa y es común que se presenten situaciones de chantaje que afectan al desempeño de la organización.
- **La contratación de profesionales poco calificados.** Muchas empresas no tienen los recursos necesarios para contratar a buenos ejecutivos, aunque también es frecuente que no lo hagan por inseguridad de quien las dirige. Puede existir temor a que los miembros de la familia sean opacados por profesionales más capaces.

b) Fortalezas

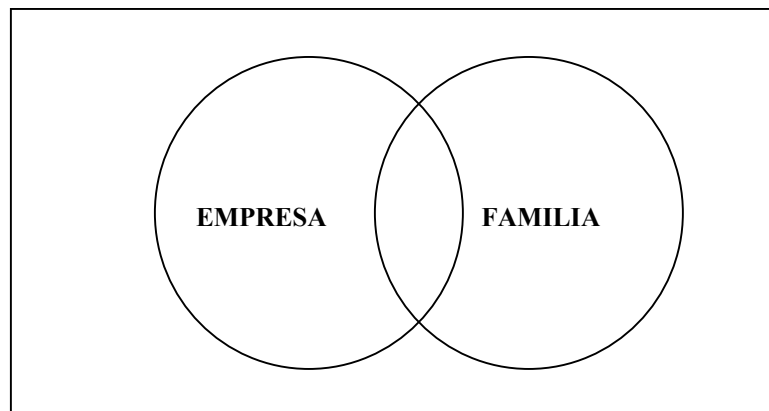
- **Relaciones de afecto** es la gran fortaleza de este tipo de empresas. Este punto no requiere mucha explicación. Baste decir que en la medida que exista cariño en cualquier relación, existirá mas confianza y entrega.
- **Compromiso hacia la organización** es una variable que ese asocia con la productividad. Normalmente el involucramiento de los miembros de empresas familiares hacia sus organizaciones es mayor que en el caso de las no familiares.
- **Visión de largo plazo.** Una de las grandes ilusiones de los fundadores de empresas, es que su sueño sea continuado por su descendencia. Esto les exige que el horizonte de planeación sea de plazo mayor. Quien no tiene una visión de largo plazo es fácil que se tropiece en el corto plazo.
- **Vocación y oficio.** Las nuevas generaciones han aprendido sobre el negocio de sus padres desde la primera infancia. Siendo pequeños han oído comentarios sobre el negocio y lo han visitado. Esto ha hecho que aprendan el oficio desde chicos y desarrollen la vocación que la organización requiere.
- **Rapidez en la toma de decisiones.** Sin tanta formalidad los directivos pueden tomar decisiones relevantes en pocos minutos; es una de las grandes ventajas de estas organizaciones.
- **La Resistencia.** En organizaciones familiares, la rotación de directivos es menor. Con tal de seguir en la empresa de su familia pueden resistir situaciones que otros ejecutivos no estarían dispuestos a tolerar.

IV Modelos que ilustran características de las empresas familiares

a) Modelo de dos círculos de la empresa familiar.

Son varios los modelos conceptuales que se han construido sobre la empresa familiar, que resaltan sus características particulares e ilustrar su naturaleza. Uno de los más conocidos es el de los dos círculos (ver figura 1).

Figura 1. Modelo de dos círculos de la empresa familiar



En una empresa familiar, existen notables diferencias entre el sistema familiar y el sistema de empresa, que los llevan a una contradicción. El primero se caracteriza por ser emocional y el segundo, racional y objetivo. El sistema familiar se inclina por brindar protección a los miembros de la propia familia y ser incondicional hacia ellos. Su valor máximo es el amor. El segundo pretende retribuir en función de las contribuciones de cada miembro y se rige por valores relativos a la productividad. Los subsistemas interactivos familiar y de empresa son centrales en el análisis de los negocios familiares. Es posible analizar el comportamiento de la empresa como *orientado a la tarea*, que pretende la generación de beneficios económicos. Por el otro lado, al examinar el comportamiento del sistema familiar dentro de la empresa, se observa la gran influencia de las *relaciones emocionales* que constituyen el proceso familiar.

Es posible visualizar un área de traslape entre círculos, que se considera un área de conflicto. El modelo ilustra que al realizarse una separación entre círculos (familia y empresa), la zona de conflicto disminuye. Esto significa que en la medida que se separen las cuestiones de familia de las de empresa, los conflictos se reducirán también.

b) La separación entre subsistemas familiar y de empresa

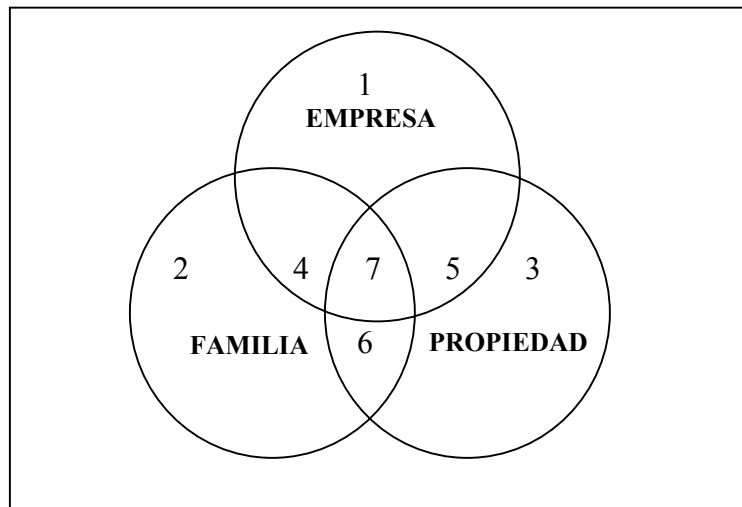
Separar las cuestiones de trabajo de las de la familia es una de las recomendaciones más comunes y efectivas para mejorar la marcha de organizaciones familiares. Separar implica, no confundir lo que es de familia con lo que es de empresa. Las relaciones que establecen los integrantes de la familia en el trabajo frecuentemente son de orden familiar y no profesional. Como ejemplos de ello, está el líder de una organización que es más un padre que un director, al primogénito que en la empresa asume autoridad sobre sus hermanos menores, por el hecho de ser mayor, y no por sus capacidades o talentos, y a las mujeres, que por el simple hecho de serlo no son consideradas como profesionales en la empresa familiar e incluso ni siquiera como una opción real de sucesión.

El problema de confusión de roles es posible solucionarlo jugando el papel adecuado tanto en la familia como en el trabajo. Coloquialmente hablando, es saberse poner el *sombrero* correcto en el sistema adecuado. Es decir, *....si estoy en el sistema de familia, entonces me pongo el sombrero de padre, madre, hija, o bien,..... si estoy en la empresa, la de director, gerente, jefe*. Evidentemente, no es una cosa sencilla; requiere de conciencia y de

fuerza de voluntad, pero si se logra, en poco tiempo las relaciones dentro de la empresa se vuelven más profesionales, se reducen los conflictos y el ambiente de trabajo mejora. Les sugiero, fundamentalmente a quienes trabajan con familia que se pregunten si su relación de trabajo con ellos es de corte profesional o se limita únicamente a una relación familiar. Si no es profesional, habrá que aprender a ponerse el sombrero correcto y mientras más pronto mejor.

c) Modelo de tres círculos de la empresa familiar. Otro modelo que se ha popularizado en los últimos años es el denominado de los *tres círculos* de Tagiuri y Davis (1992). En él es posible observar tres subsistemas interconectados (empresa, familia y propiedad) y cuatro áreas de traslape que ilustran los diversos roles que simultáneamente pueden desempeñar los miembros de estas organizaciones. Tiene su origen en el modelo de dos círculos (empresa y familia). La inclusión del sistema de propiedad en el modelo, explica de mejor manera la dinámica de las empresas familiares y aclara el rol de sus miembros (empleados, familiares, propietarios y la combinación de ellos ilustrada en los traslapes en la figura 2).

Figura 2. Modelo tres círculos de la empresa familiar

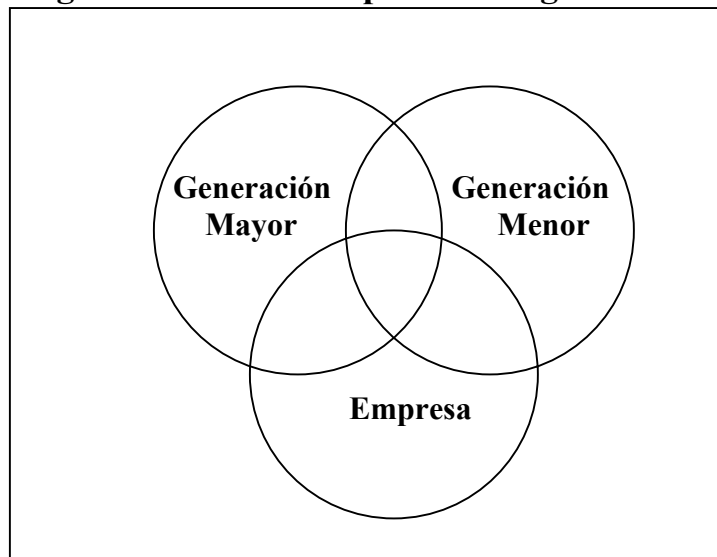


d) La empresa familiar intergeneracional

Las empresas familiares donde trabajan por lo menos dos generaciones se denominan intergeneracionales, y suelen presentar una dinámica más compleja que aquellas donde labora únicamente una generación. Para Weigel (1992), existen diferentes categorías de empresas familiares y la más común

de ellas, la empresa familiar intergeneracional, está compuesta por tres subsistemas: la generación mayor, la generación menor y la empresa (ver figura 3). Este modelo sugiere el estudio de cada uno de los subsistemas y sus interrelaciones, para comprender la dinámica de estas organizaciones. En un estudio realizado en 111 empresas familiares mexicanas de la Asociación de Empresarios de ITAM, por Kajihara (1998), se determinó que el 82% de ellas eran intergeneracionales. En el resto de Latinoamérica las empresas intergeneracionales constituyen un porcentaje elevado.

Fig. 3 Modelo de Empresa Intergeneracional



Las diferentes circunstancias que viven padres e hijos, propician una visión estratégica del negocio diferente, confrontación benéfica en la mayoría de los casos, aunque también generadora de tensiones. Si se está convencido de que *dos cabezas piensan más que una*, entonces se debe coincidir en que dos generaciones piensan más que una. Partamos de la premisa de que pensar más conduce a tener mejores resultados que al pensar menos. La velocidad con que cambia el entorno empresarial, hace que las técnicas, productos, servicios y formas de hacer negocios se vuelvan obsoletos rápidamente. Los jóvenes, por su circunstancia, les resulta más sencillo incorporarse a dichos cambios que a los mayores, que experimentan grandes dificultades para asimilar las nuevas tecnologías. Los hijos suelen retar lo establecido y pretenden romper los paradigmas que propiciaron el desarrollo de las organizaciones de sus padres, creando nuevas formas de hacer las cosas. La percepción de que los tiempos de sus padres han caducado, los conduce a

menospreciar los conocimientos, habilidades y experiencias de ellos. Ese menosprecio, además de ser injusto, es muy peligroso ya que además de poner en riesgo al negocio, también puede separar familias. A las generaciones menores de empresas familiares les conviene valorar la experiencia de sus mayores y ser generosos en recibir sus enseñanzas. Aprender de las experiencias de otros es una alternativa al aprendizaje de ensayo –error que aunque efectivo, lleva mucho tiempo y es muy costoso. *Dos cabezas piensan más que una*: incorporemos lo mejor de cada generación sin menosprecio alguno.

V Algunas particularidades financieras de las empresas familiares

No sólo en el área del comportamiento es posible establecer diferencias entre las empresas familiares y las que no lo son. Estas organizaciones poseen ciertas características comunes de orden financiero, a pesar de su gran diversidad (Dreux IV,1990). Algunas aparecen a continuación:

a) Tienden a sobrecapitalizarse y a contraer pocas deudas (o ninguna) y suelen tener alta liquidez. Frecuentemente los márgenes de operación y el retorno sobre activos exceden a los de sus competidores públicos. Como resultado, tienen la capacidad financiera de considerar alternativas inalcanzables para otros.

b) Al ser una empresa privada, los negocios familiares tienen dos ventajas estratégicas: 1) no es necesario que produzcan utilidades en el corto plazo (trimestrales), para contento de sus accionistas y analistas, por lo que se pueden orientar al largo plazo, y 2) los competidores no tienen fácil acceso a la información de estas organizaciones, mientras que en empresas públicas es fácil obtenerla.

c) Las empresas familiares normalmente operan sin un sistema burocrático rígido, consecuentemente las decisiones son tomadas con rapidez e intuición y son capaces de ajustarse a los cambios de su entorno con rapidez.

d) Dado que en estas empresas, los sistemas de empresa y familia interactúan, no suelen tomar decisiones puramente racionales que atañen a la empresa , sino que los intereses de familia también juegan un papel importante.

e) Muchos negocios familiares tienden a orientarse hacia las ventas y la producción, dejando a las finanzas, la mercadotecnia y la planeación en un segundo término.

f) Los dueños de estas empresas tienden a operarlas con un soporte gerencial limitado en comparación de las públicas (Dreux IV,1990).

VI El fenómeno del *Familismo* en Latinoamérica.

Se suele reconocer que en la cultura latinoamericana el sistema familiar tiene un enorme impacto en el negocio, dado que hay un alto grado de participación de sus miembros (Ferkany,1992). De la Cerda y Núñez (1993), establecen que, según la visión transnacional, el familismo es la característica más notable de las organizaciones latinoamericanas. Define al familismo como la extensión de la familia en la actividad empresarial; las estructuras y relaciones típicas de la familia se trasladan y perpetúan en las organizaciones de trabajo. Los miembros de la familia no agregan valor a la empresa, e inclusive, lo merman.

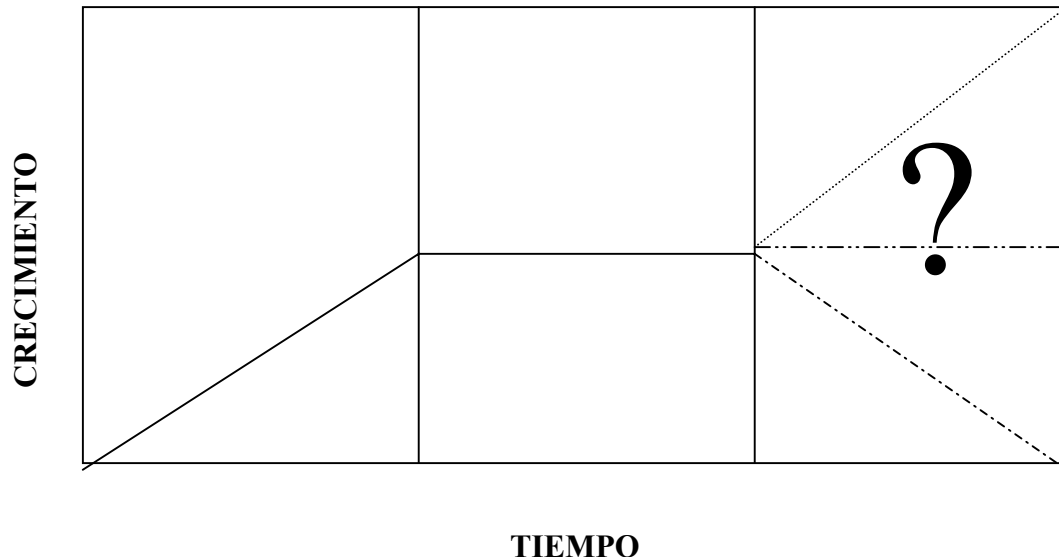
Las organizaciones familistas (no confundir con organizaciones familiares), suelen ser dirigidas por líderes autocráticos y paternalistas. La movilidad organizacional depende de las alianzas con la familia en el poder. El padrinazgo y compadrazgo son alianzas organizacionales del tipo familiar que refuerzan las relaciones sociales y las posibilidades de ascenso en las empresas (De la Cerda y Nuñez, 1993).

En un estudio hecho por Mc Kenzie, empresa internacional de consultoría, se determinó que las empresas familiares latinoamericanas han perdido participación en el mercado de forma dramática con relación a las no familiares. De los años 94 a 99, las organizaciones familiares cedieron cerca del 20% de sus ventas a organizaciones multinacionales y es muy probable que esta tendencia haya continuado hasta nuestros días. ¿Por que las empresas familiares latinoamericanas no han podido competir eficazmente en un mundo globalizado? Existen varias hipótesis, pero una de las principales, se relaciona con su dificultad de transformarse. No logran cambiar con la rapidez que exige el entorno y su proceso de profesionalización es lento y tormentoso.

Esta característica está asociada a un síndrome llamado *de la altiplanicie* (figura 4). En la primera fase se observa una recta ascendente, que ilustra el crecimiento, continuando con una recta horizontal, que explica la

desaceleración en el esfuerzo, el entusiasmo y el compromiso. En esta recta horizontal de letargo viven muchas de las organizaciones familiares latinoamericanas.

Figura 4. Síndrome de la altiplanicie



La tercera fase contempla tres posibles caminos; evidentemente el ideal es aquél que retoma el crecimiento, algo prácticamente imposible de lograr para organizaciones cuyos miembros no están dispuestos a profesionalizarse y realizar un sacrificio en favor de sus empresas. Este síndrome suele coincidir con la aparición de la segunda generación en la empresa y frecuentemente se le atribuye esa desaceleración a los jóvenes, y a su falta de capacidad y compromiso. También se suele culpar a la generación mayor, por no saber administrar adecuadamente una organización en la cual participan sus hijos. Reconocer este fenómeno es tan sólo el primer paso; posteriormente, habría que ponerle remedio. Las empresas con síndrome de altiplanicie, tienen menos posibilidades de sobrevivir que las que no lo tienen. ¿Cómo dejar de experimentar ese síndrome y salir del estado improductivo? Esencialmente la solución radica en reavivar el espíritu emprendedor en las organizaciones, que no es cosa fácil.

La rutina y la inercia son los factores que inhiben el proceso emprendedor. Un dato interesante: Los directores de las organizaciones familiares permanecen a la cabeza de sus empresas en promedio 25 años, mientras que los de empresas no familiares únicamente 5. Bajo esta perspectiva es natural que se dé el relajamiento de un director en una empresa

familiar. Es difícil que una persona experimente un gran dinamismo durante toda su vida profesional.

Con relación a la generación menor, la inhibición del espíritu emprendedor está asociada a la falta de libertad. La generación mayor se limita frecuentemente a asignarle a sus hijos trabajos poco estimulantes, dejando poco espacio para sus intereses y motivaciones. Si por el contrario se les diera mayor autonomía, se le asignaran tareas interesantes, y se le impulsara a desarrollar su creatividad, muchos de ellos mantendrían a las organizaciones en un cambio constante al ejercer su espíritu emprendedor.

En el caso de Ford Motor Company, la constante interferencia de Henry Ford en los departamentos de la empresa, no daba pie a que su hijo, Henry Ford II implantara sus sistemas y métodos innovadores. Después esta situación cambió y la compañía creció espectacularmente.

En conclusión, las empresas podrán salir del síndrome de la altiplanicie en la medida que encuentren la manera de volver a innovar, crear y a emprender. La cultura y estructura organizacionales son dos variables importantes que son capaces de potenciar o inhibir el espíritu emprendedor.

VII ¿Cómo lograr el compromiso de los miembros de empresas familiares hacia sus organizaciones?

Lograr el compromiso de los trabajadores hacia su organización es importante, pues es una de las variables que explican la productividad. En la práctica y en investigaciones (Belausteguigoitia y Arias Galicia, 2001), se han detectado seis factores que lo propician y son los siguientes:

- **Claridad del rol:** Se ha demostrado que las personas que tienen perfectamente clara la labor que deben desempeñar, suelen ser más comprometidas. Recomiendo realizar una detallada descripción de funciones de todos los elementos de la organización, por pequeña que ésta sea. Amigos de micro empresas, háganlo ya; verán que por lo pronto la cantidad de conflictos se reducirá apreciablemente.
- **Apoyo del jefe inmediato.** La frase “ El peor jefe es mi jefe”, la escuché a un ejecutivo desesperado por la difícil relación que mantenía con su padre en la empresa. Una correcta supervisión de la generación mayor fomenta el involucramiento de la menor.

- **Reconocimiento.** Pocas cosas pueden desalentar tanto a un trabajador como la falta de reconocimiento. Una simple palmada en la espalda en el momento adecuado puede hacer milagros. ¿Hace cuanto tiempo que no reconocemos el trabajo de nuestros colaboradores? Este acto de generosidad puede ser además de humano, rentable. Cuidado con las excesivas recompensas en metálico, que pueden incluso desmotivar.
- **Asignación de trabajos que ofrezcan retos personales.** La generación menor encontrará mayores motivaciones para comprometerse si los trabajos asignados retan sus capacidades y talentos.
- **Sentimiento de contribución.** Si se percibe que el trabajo contribuye al logro de los objetivos del grupo, el trabajador se comprometerá más. Esto implica asignar trabajos importantes y además, comunicar eficazmente la relevancia de realizarlos eficazmente.
- **Expresión de sentimientos.** Si los trabajadores pueden expresarse sin miedo de ser afectados, se identificarán más con la organización. Pensemos en el pavor que muchos tienen de manifestar sus ideas, quienes terminan comunicando únicamente lo que no pone en riesgo a su trabajo. Difícilmente se puede tener un elemento comprometido bajo esas condiciones.

Probablemente esperan que me refiera a la remuneración económica como un motivador para lograr el compromiso, pero en realidad no lo es. Por supuesto que hay que pagar lo suficiente como para que el ingreso no represente un desmotivador, pero no logrará lo que es posible alcanzar con el buen manejo de los seis factores anteriores.

Existe una asociación positiva entre compromiso de la empresa hacia el trabajador y el compromiso del trabajador hacia su empresa. Se trata de una cuestión de reciprocidad. Esto obliga a los empresarios a comprometerse hacia sus trabajadores si quieren que ellos se comprometan hacia la empresa. En el caso de empresas familiares, la generación menor se involucrará si percibe que la empresa está comprometida con su desarrollo personal.

VIII Conclusiones

En el caso de empresas familiares latinoamericanas, la influencia del sistema familiar sobre el de empresa es enorme. Quienes dirigen estas organizaciones, deben ser capaces de articular (en lo posible) las necesidades de familia y de empresa. Esto es una tarea difícil que requiere además de buena fe, un profundo conocimiento tanto técnico-administrativo como

humano. La planeación oportuna sobre temas de empresa y familia reducen los conflictos y aumentan las posibilidades de continuidad de estas organizaciones. Su éxito se correlacionan directamente con su comprensión y planeación. Estas dos variables implican, sin excepción alguna, la comunicación y participación de los miembros de la familia en el proceso de planeación. Conocer los sueños, motivaciones y capacidades de cada uno de ellos, así como las necesidades de empresa es un paso ineludible hacia la toma de decisiones acertada. No considerar los intereses familiares en la planeación de una empresa familiar es suicida y suele conducir al fracaso. Desgraciadamente muchos casos dan fe de esta falta de visión.

IX Referencias

Belausteguigoitia, Imanol. (1996). La Relación Familiar en las Organizaciones Mexicanas. *Administrare Hoy-La Práctica en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. 3, (30).

Belausteguigoitia, I., Arias Galicia, F. (2001). Influence of Organizational Climate on Commitment and Effort in Mexican Family Firms. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College. Boston, MA.

Davis y Stern. (1988). Adaptation, Survival, and Growth of the Family Business: An Integrated Systems Perspective. *Journal of the Family Firm Institute*, I, (1), 69.

De la Cerda, J. y Nuñez de la Peña, F. (1993). *La Administración en Desarrollo: Problemas y Avances de la Administración en México*. México: Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales.

Donckels, R. y Fröhlich, E. (1991). Are Family Business Really Different? European Experiences from STRATOS. *Journal of the Family Firm Institute*, IV, (2), 1.

Dreux, D. R. IV. (1990). Financing Family Business: Alternatives to Selling out or Going Public. *Journal of the Family Firm Institute*, III, (3). 225–244.

Ferkany, S. T. (1992). *For the family . Building Business in Monterey*. Wayne State University. Tesis Doctoral. Vol. 53/12 of Dissertation Abstracts International.E.U.A.

Friedman, M. y Friedman, S. (1994). *How to Run a Family Business*. E.U.A.: Editorial Betterway Books. Cincinnati, Ohio.

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M. y Ivan L. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. E.U.A.: Editorial Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.

Ginebra J. (1997). *Las Empresas Familiares: Su direccion y Continuidad*. Editorial Panorama. México D.F.

Handler W. C. y Kram K. E. (1988). Succession in Family Firms: The Problem of Resistance. *Journal of the Family Firm Institute, I, (4)*, 361-381.

Kajihara, K. (1998). *Las Empresas Familiares: La Realidad Empresarial Mexicana*. Tesina - ITAM. Mexico, D.F.

Rosenblatt, P.C. et al. (1990). *The Family in Business*. E.U.A.: Jossey Bass Publishers. San Francisco, California.

Tagiuri, R. y Davis, J. (1992). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review, IX, (2)*, 199-208.

Weigel. D. J. (1992). *A Model of Interaction in the Intergenerational Family Business*. Master Thesis. University of Nevada. UMI Dissertation Services. Michigan, E.U.A.