

# **Estudio sobre la Administración de Empresas Familiares en México: Principales Problemas y Retos que Enfrentan**

## ***Study on Family Business Administration in Mexico: Main Problems and Challenges Confronted***

**Burgoa, Tabata; Herrera, Emmanuel & Treviño, Jorge\***

**Resumen.** Una Empresa Familiar (EF) es una organización envuelta por culturas trascendentes y complejas, diferente a otras organizaciones en términos de filosofía, propiedad, negocio y financiamiento, así como la terminología de liderazgo y relaciones entre los miembros; los valores del fundador radican en cuatro aspectos: la religión, la interacción familiar, la interacción con su grupo social y la experiencia individual. Se llega a pensar que una EF es administrada y dirigida de manera intuitiva, y por lo tanto, poco profesional e informal, de manera contraria a las empresas que no son familiares. Cuando es fundada la EF, su estructura suele ser simple, el fundador moldea su empresa a su manera y su personal a cargo suele conseguir objetivos a corto plazo, es vital para la empresa que los valores del fundador se vean reflejados y sean la base en la cultura desde el punto de vista empresarial, son reflejo de los principios de la familia propietaria

**Palabras Claves.** Administración, Empresa, Empresa Familiar, Familia, Sucesión, Valores.

**Abstract.** A Family Business (FB) is an organization surrounded by transcendent and complex cultures, different from other organizations as far as Philosophy, properness, business and financing is concerned, as well as the terminology related to leadership and organizational members relations. The values of the founders have four bases: religion, family interaction, social interaction, and personal experience. Sometimes it is thought that an FB is run and managed by instinct, and therefore non-professional and informal, opposite to non family business enterprises. When an FB is created, the founder molds its organization and workers to his or her ways, and usually creates revenue in a short term. It is vital for the business the founder's values are reflected and be the cultural base from a business point of view, as a reflection of the principles of the family that owns it.

**Keywords.** Business, Family Business, Management, Succession, Values.

### **Marco Teórico**

#### **Empresa Familiar**

Una Empresa Familiar (EF) es una organización envuelta por culturas trascendentes y complejas, pues combina atributos de la familia propietaria y de la empresa (Belausteguigoita, 2004), diversos autores concuerdan con una misma ideología; este concepto se enfoca en una organización que es diferente a otras organizaciones en términos de filosofía, propiedad, negocio y financiamiento, así como la terminología de liderazgo y relaciones entre los miembros (Miller, Steier Le Breton-Miller, 2003). Suele confundirse con la de una PYME (Pequeña y Mediana

Empresa) más no, necesariamente es una PYME (Salazar, 2005). Autores como Antognolli (2007), nos dice que es una organización operada y controlada por miembros de una familia; McConaughy, Matthews y Fialko (2001), señalan que son organizaciones públicas cuyo Director General ó CEO es el fundador o un miembro de la familia del fundador; Anderson y Reeb (2003), se basan en tres principios: la primera, es que la familia continúa teniendo un número importante de acciones en la firma; la segunda es que la familia posee cargos en el Consejo; y la tercera es que el Consejero Delegado (CEO, Chief Executive Officer por sus siglas en inglés) ó fundador es todavía el CEO activo o uno de sus descendientes; por otra parte, Chrisman, Chua y Litz (2004) afirman que el porcentaje de propiedad, número de miembros familiares en la administración o sucesor elegido, son los atributos de éstas, confirmado la teoría de Tanewski, Prajogo y Sohal (2003) quienes nos dicen que si una sola familia conserva 50% o más de la propiedad, controla y administra el negocio, es considerada como EF; De la Rosa, Lozano y Ramírez (2009) mencionan que si la organización cuyo capital pertenece a un grupo familiar donde trabajan los miembros de una familia al cargo de subordinados ajenos al seno familiar, es considerado como EF; por último, Martínez Nogueira (1984) la conceptualiza como aquella que constituye la conjunción de dos entidades: la empresa (como unidad económica) y la familia (como institución integrante de la sociedad).

Otros autores como Barnes y Hershon (1976), Gallo y Sveen (1991) y Gallo (1995) le dan importancia a la propiedad como empresa, mientras Davis (1983), Stern (1986), y Belasuteguigoita (2004) le dan importancia al control de la administración de la empresa con la participación de la familia, siempre que la familia perdure dentro de la empresa (Donnelley, 1964; Bork, 1987; Handler, 1989; y Cabrera & García 2001). Aún no existe consenso sobre la definición de EF y no existen estadísticas oficiales, pero son claramente identificables por la sociedad (De la Garza et al., 2001), sin embargo, es fundamental identificar sus características, empezando por conocer su naturaleza y los principales conceptos constituyentes que existen entre éstas para determinar la problemática que hay en ellas.

### **Empresa, Valores y Familia**

Una empresa, es una organización que compite dentro de un mercado con el objetivo de hacer cumplir y satisfacer a sus clientes, su éxito será generar beneficios para sus accionistas mediante una buena administración y trabajo. En el caso de las EF, la dirección podría presentar inconvenientes en sus objetivos y metas por diversas presiones por miembros familiares que trabajan en la empresa, mostrando ambiciones y frustraciones. Negreira F. y Negreira, J. (2007), Kast & Rosenzweig (1988) identifican cinco subsistemas que asocian a este tipo de

empresas: administrativo, técnico, estructural, psicosocial y el de objetivos y valores. La característica que distingue a una EF de una no familiar es la relación de parentesco entre de sus miembros, donde comparten valores, creencias y normas de conducta del entorno familiar (Leach, 2009).

Por otra parte, los valores, según Steckerl (2006), son normas de conducta y actitudes que rigen el comportamiento de cada persona sobre lo que es bueno o lo que es malo; Esquivel y Aguilar (2002) manifiestan que los valores personales que el individuo asocia en su sistema de creencias que guían su vida y relaciones con otras personas, mientras que los valores familiares se transmiten de padres a hijos a través de la comunicación y experiencias, por ello la importancia de los valores son considerados como el fundamento de las organizaciones y las familias.

Rokeach (1973) y Schultz (1994) les dan mayor peso por la forma en la cual determina las actitudes, manifestaciones y juicios de los individuos y de los demás, pues son aspectos esenciales de la cultura organizacional, generan ventajas competitivas en cada uno de ellos por una serie de valores adquiridos que la sociedad acepta como un todo a través del lenguaje, símbolos y tradiciones compartidas por la sociedad (Asael, 2001).

Mientras que el concepto de familia, Engels (1984) lo vincula con el termino latino famulus como *esclavo doméstico*, es decir, conjunto de esclavos pertenecientes a un mismo hombre, donde el patriarca poseía bajo su poder a su esposa, hijos y algunos esclavos; según Linton (1986) señala que es la más antigua de las instituciones sociales humanas, que sobrevivirá en una u otra forma mientras subsista la especie, basada en religión y protegida por leyes con funciones concretas para sustentar los sistemas económicos de la vida humana; por su parte, Llewellyn (1986) identifica a la familia como una organización bajo regímenes legales y gubernamentales. Por lo tanto, la familia es uno de los organismos sociales que más contribuyen a la formación de la personalidad y objetividad de sus miembros, habiendo una estrecha línea de la transmisión y difusión de creencias y culturas hacia las nuevas generaciones (Merton, 1986).

### **Cultura Organizacional**

La cultura es un conjunto complejo y multidisciplinario de todo aquello que constituye la vida en común de las personas, haciéndose presente las costumbres sociales y los patrones de comportamiento de los individuos, dando origen a una relación cultural (Steckel, 2006), sin embargo, el resguardo de las culturas es sublime para las sociedades (Rokeach, 1968).

Mientras que la cultura organizacional vista por algunos autores, como un sistema organizacional de funciones y valores compartidos asignados a los modelos de comportamiento transmitidos a los miembros de una organización basada en las creencias que influyen dentro de la misma, son enfocadas en la administración para generar competitividad. Esta teoría podemos compararla con la forma de un iceberg, donde es posible visualizar tres aspectos vinculados entre sí a través de constantes interrelaciones entre ellos: la primera es la conducta o comportamiento humano; la segunda son las creencias, consideradas como un conjunto de formas de pensar y actuar entre los individuos; y la tercera, representada por aquellos supuestos y creencias tomadas como una verdad (Páramo, 2001); la cultura organizacional moldea y construye la orientación al mercado de la empresa, la cual abarca tres tipos de comportamiento: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional mediante rentabilidad y visión (Narver & Slater, 1990), convirtiéndose en ventaja competitiva para la EF entre sus competidores. Los valores, creencias y símbolos son los que permitirán a la EF formar una cultura organizacional y tomar sentido en el mercado, con el fin de posicionarse a lo largo del tiempo (Gallo, 1997), así mismo, le permite legitimar a la organización su ética como parte integrante de la identidad corporativa (Fernandez, Junquera & Ordiz, 2003).

### **Ética Empresarial**

La ética en las empresas ha tomado mayor valor en diversas investigaciones realizadas por distintos autores, ya que reflejan las consecuencias dañinas al comportamiento poco ético en el bienestar de la sociedad, que externamente a la organización es capaz de influenciar en los comportamientos de quienes trabajan dentro de la empresa, sin embargo, pudieran afectar o no directamente en las operaciones de la organización (Ruiz, Bañon, Ruiz, 2011). Las empresas, como organizaciones están formadas por individuos que conforman una sociedad diversa (Solomon, 1992; y Treviño & Nelson, 2004), donde las acciones de cada uno de éstos deben complementarse no sólo con los valores sociales de acuerdo a sus intereses (Cortina, 1994), sino también en resaltar los valores éticos de la empresa (Guillen, 2006), donde la transmisión de ideas, podrían ser clave del éxito para afectar el comportamiento del empleado.

Tanta es la importancia de la ética y los valores en las empresas, que existen organismos certificadores independientes, como SAI (Social Accountability International), ISO (International Organization for Standardization), o FORETICA (Certificadora de la buena ética y la gestión de la responsabilidad social en España y otros países de habla española) que garantizan que se cumplan estos conceptos. Por lo tanto, un comportamiento ético no es sólo una responsabilidad a cumplir con un

plan estratégico, sino también, es la fuerza para operar con éxito en el sector mercantil (Wilcox, 1999) utilizando instrumentos como códigos de ética, declaraciones de valores, políticas institucionales, y los herramientas en la formación de sus trabajadores (Murphy, 1995; y Guillen, Mele, & Murphy, 2002), al grado de difundir éste propósito de forma integrada y coordinada que permita involucrar a los empleados a que perciban el compromiso por el cumplimiento de la ética y los valores vista como una cuestión de demanda social (Bañon, Guillén & Ramos, 2001).

### **Similitudes de las EF, ¿características ó congruencias?**

Gallo (1995) nos muestra tres características que definen a una EF: 1) más del 50% de la empresa se encuentra en manos de una o dos familias, 2) hay miembros de la familia en puestos directivos y 3) los miembros de la familia están consientes que la empresa será transferida a las siguientes generaciones. Los negocios familiares predominan en las empresas que hay en México: se estima que el 90 % de las entidades económicas entran en este sector (Ramo, 2005), además, son vulnerables de acuerdo a los bajos índices de sobrevivencia en los países donde más se han estudiado: entre la primera y la segunda generación registran tasas de sobrevivencia del 20 al 30%, y entre la segunda y la tercera del 10 al 15% (Beckhard, & Dyer Jr, 1983; Irigoyen, 1999; Lansberg, 2000; y Aronoff, & Ward, 2001).

Mientras que en México, el 60% de los empleos son generados por empresas de este tipo y contribuyen con la mitad del Producto Interno Bruto (PIB); alrededor del 90% de los más de tres millones de negocios son manejados por una familia, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) el 57% de las empresas tiene menos de cinco años de existencia donde predominan: empresas jóvenes y pequeñas, conformadas por una sola familia, pocos trabajadores no son parientes y existen problemas familiares en la operación diaria (Ramo, 2005). Un estudio llevado a cabo por Fernández (2001) establece que de las 100 EF más grandes en los países de México, Brasil y China; se encuentran conformadas por el 50, 18 y 1% respectivamente, lo que muestra el peso de los grandes clanes familiares en el mundo de la élite empresarial mexicana encabezada por los Slim, Zambrano, Azcárraga, Bailleres, Servitje, Vergara, entre otros, donde la mitad de la facturación de las grandes mexicanas procede de grupos familiares, asimismo, revela que de las 75 mayores EF de los tres países analizados (25 mexicanas, 25 brasileras y 25 chinas), no es México, sino Brasil, el país que tiene el mayor número de empresas familiares longevas entre los tres países de la muestra: once de esas veinticinco empresas familiares existentes en Brasil, iniciaron su actividad antes del fin de la Segunda Guerra Mundial, es decir, prácticamente la mitad se crearon antes del siglo XX; mientras que en México, solo ocho de veinticinco habían sido

fundadas antes de 1950, y han realizado o están acabando de realizar el proceso de sucesión en dirección a la segunda generación familiar, por lo tanto, las empresas mexicanas apenas están en un primer lapso, cuando en otros países se tiene una línea de amplia experiencia en la administración de las mismas, por ejemplo, la empresa japonesa más antigua del mundo *Kongo Gumi*, fundada en el año 578, la compañía francesa *Château de Goulaine* fundada en el año 1000, *Shirley Plantation* fundada en Estados Unidos en 1613, y en México la empresa familiar más antigua es *Tequila Cuervo*, fundada en 1758 (Kristie, 2002).

Maubert, (2008) nos muestra una serie de datos los cuales postulan el peso que tienen los valores, la ética y la administración dentro de las EF en México: donde el 75% de las empresas son manejadas por su fundador; el 58% cuenta con un plan de negocios; en 27% de las empresas, el plan de sucesión es conocido por familiares; el 31% de los propietarios tiene testamento; el 43% cuenta con un consejo directivo, el 21% de este porcentaje incluye a consejeros externos; el 26% maneja un Protocolo Familiar; el 39% da acceso a puestos clave sólo a parientes; y el 27% cuenta con reglas para el trabajo de familiares dentro de la compañía.

En las EF intervienen dos factores: la participación de la familia y el tiempo que se le dedica, en sus inicios es el máximo posible, donde la familia se encuentra enfocada en la empresa, actividades, éxitos y fracasos que afectan a la misma (Leach, 2009). Sin embargo, los valores del fundador radican en cuatro aspectos: la religión, la interacción familiar, la interacción con su grupo social y la experiencia individual; de ellos se derivan los valores empresariales, las creencias empresariales y las prácticas empresariales que forman la cultura organizacional, mientras que los valores familiares hacen referencia al empleo de la empresa para generar riqueza dentro la familia, es decir, la empresa es un benefactor familiar (Cheng & Schweitzer, 1996). El estudio de las EF enfocado a las actividades y actitudes de la familia con las de la empresa, suelen ser racionales en lo emocional (Ward, 1987; y Leach, 2009) y como un sistema complejo formado por los subsistemas propietarios-familia-empresa; éstas suposiciones apoyan la teoría de sistemas de Leach (2009) y Poza (2005), de lo cual, Belausteguigoitia (2001) nos muestra dichos sistemas y las diferencias conformadas en las EF y las no familiares e identifica las zonas de conflicto:

Tabla 1.- Zona de conflicto entre las EF

Empresa		Familia
Competitividad	<b>&lt; Zona de Conflicto &gt;</b>	Amor
Rentabilidad		Tolerancia
Eficiencia		Apoyo
Productividad		Generosidad

Fuente: El modelo de los Dos Círculos Empresa y Familia, Belausteguigoitia (2001)

Tabla 2.- Diseño de EF

Propiedad	Familia	Empresa
Asamblea	Consejo de Familia	Consejo de Administración
Accionistas	Asamblea Familiar	
< < < <b>Director</b> > > >		

Fuente: Estructuras de Gobierno, Belausteguigoitia (2001)

Se llega a pensar que una EF es administrada y dirigida de manera intuitiva, y por lo tanto, poco profesional e informal, siendo su principal característica, de manera inversa a las empresas que no son familiares que se distinguen por la formalidad (Ginebra, 2001), sin embargo, el verdadero control se da cuando miembros de la empresa que no pertenecen a la familia, es decir, personal externo a ella, pueden contribuir en la gestión y administración de la empresa, lo que involucra conocer los roles que desempeña la familia en la organizacional, el espacio familiar que coincide con el empresarial y los problemas que suelen existir sobre la familia (De la Rosa, Lozano & Ramírez, 2009).

### Indicios claves que presentan las EF

Posso (2006) reconoce que a falta de investigaciones que demuestren los orígenes y las consecuencias de los conflictos que presentan las EF, nos muestra algunas causas que originan dichos sucesos que a simple vista observan claramente las personas que laboran en una EF:

Tabla 3.- Principales causas generadoras de problemas en las EF

Problema	Causas
Sucesión inadecuada o inexistente	Educación profesional a los sucesores, no hay planeación para la sucesión
Estados críticos de fluidez	No existe un protocolo familiar. No se plantea un mando único sino que se divide el poder. Los sucesores no tuvieron experiencia externa o no hicieron carrera dentro de la empresa. Se tiene a la empresa como una herencia de familia mas no como una responsabilidad profesional. No hay planeación
Desmotivación de miembros	No hay remuneración adecuada. Capacitación nula. No existen opciones para la autorrealización personal. Poca comunicación. Acumulación de rencores. Tensión entre sus miembro
La empresa no crece	No hay inversión en tecnologías. No se actualizan los procesos administrativos. Se tiene resistencia al cambio. Poca compromiso por parte de los miembros de la empresa
Conflictos con socios no familiares	Desacuerdos en la destinación de las utilidades. Diferencias en las políticas de vinculación, remuneración y ascensos. Desacuerdos en los planes futuros.

Fuente: Posso (2006)

Para las EF, pagar impuestos es sinónimo de continuación del negocio de acuerdo a su estabilidad financiera (Ayres, 1996), sin embargo, el manejo de los

impuestos suelen ser claves, pues podrían marcar la continuidad de la organización en una segunda generación (Soldano, 1996), por ejemplo, en EUA sólo el 27% de las EF podría pagar impuestos si sus herederos recibieran el negocio, el 31 % de las familias vendería parte o la totalidad del negocio para pagar los impuestos y el 42% solicitaría algún crédito; el impacto de los impuestos puede ser factor clave para vender parte de las acciones de la empresa para satisfacer algunas de sus tantas necesidades (Wagner, 1993). Otro tipo de problemas que enfrenta el fundador, es que la gran parte de los mecanismos administrativos exigen tener un alto grado de control sobre el negocio (Kuratko, Foss & Vanalst, 1994), para ello, será importante que se lleve a cabo mientras el fundador viva; convirtiéndose la familia como un eje principal al instituir a cada uno de sus miembros y recalcar la misión y visión de la empresa, fundamentar y fomentar sus principios para que los miembros de la familia puedan ver a la organización como una oportunidad de crecimiento conservando las raíces y valores de la unidad familiar... el éxito de la empresa habiendo identificado cada una de las partes antes mencionadas, se convierte quizá como el principal logro del fundador que desea que toda la familia esté involucrada y la empresa perdure a través del tiempo (Gallo, 2008), que como sabemos, solo perduran las EF entre un 25 y un 30% de la primera a la segunda generación, entre un 9 y un 15% de la segunda a la tercera, y de sólo un 6% de la tercera a la cuarta (Amat, 2001; y Gallo & Amat, 2003).

### **El peso de la Sucesión y la Administración en las EF**

Las empresas cuentan con estándares éticos escritos por mínimos que estos sean inherentes a sus culturas, así como sistemas y procesos organizativos (Brenner, 1992); la supervivencia de las EF, Steckerl (2006) nos dice que se considerada por muchos expertos como el principal problema, en la segunda y tercera generación se vuelven aun más complejas, y existen mayores problemas al estar integrada por más de una familia y es aun más grave cuando se involucra a parientes terceros o políticos, es decir, de haberse fundado la empresa por su fundador, pasa a ser empresa de muchos familiares, donde todos ellos desean tomar poder sobre ella. Cuando es fundada la EF, su estructura suele ser simple, el fundador moldea su empresa a su manera y su personal a cargo suele conseguir objetivos a corto plazo, no existen sistemas ni mecanismo de planificación formal, por lo que las decisiones del fundador son de forma improvisadas e implica la necesidad de capacitar de manera improvisada a los integrantes de la familia en las actividades del negocio y a sus empleados (Ginebra, 2001), ya que la sucesión de la primera a la segunda generación repercute un momento clave y crítico (Martínez Nogueira, 1984), por lo tanto, la elección del sucesor o sucesores involucra una valoración permeada por lo sentimental y afectivo. Los criterios de sucesión siguen un patrón monárquico, de sangre y primogenitura; por ello Ginebra (2001) establece que el acuerdo de



políticas dentro de la empresa es necesario, realizándolas mediante el pensamiento estratégico aplicado a la empresa. Este proceso de estrategias ayuda a las organizaciones familiares para las soluciones de los problemas que existen dentro de su administración. Lo importante es que el fundador encuentre un mecanismo que se ajuste a su cultura y a las necesidades de la familia y la empresa. Autores como Aronoff (1998), Lansberg (1999) y Murray (2003) coinciden en que no existe una correlación entre la planeación y el éxito en la sucesión; por lo contrario, al no tener un plan de sucesión, se corre el riesgo de que existan ciertas consecuencias graves dentro de la empresa, por ello las familias deben prepararse en temas de leyes fiscales y de planificación financiera, de manera que puedan mantener el negocio en sus manos (Leach, 1993). Es importante que el personal que labora en la EF se encuentre motivado, sin embargo, los propios empleados suelen ser familiares, para ello la reorganización también se plantea, es decir, es volver a plantearse objetivos del negocio a corto y largo plazo (Grabinsky, 1992). Una reorganización ó reingeniería es crucial para la mejora de decisiones por parte del fundador, la relación entre padres e hijos es necesaria y fundamental para la cooperación y el buen funcionamiento de la empresa, Grabinsky (1992) refiere que la relación entre estos dos, está dada en términos de autoridad y poder, el choque y la confrontación se hallan a la orden del día por ambas partes. Por un lado está el deseo del padre por afirmar su autoridad sobre los miembros de la empresa, pero por otra parte, se encuentra el deseo de los hijos adquirir poder, Ginebra (2001) hace referencia a esto mismo como "el ejercicio de poder que acaba destruyendo a la empresa y también a la familia" y así los problemas van más allá por el poder de la administración que los problemas económicos-financieros, debido a la falta de una estructuración formal y escrita que permita la incorporación de nuevas generaciones a la administración. A falta de una sucesión planificada dentro de la empresa, sabemos que puede causar una confrontación entre los accionistas originando una crisis estructural con consecuencias en las relaciones dentro de la familia bastante crítica por la falta de comunicación e información adecuada entre la empresa y los miembros de la familia, además de presentarse problemas entre fundador e hijos, también existen problemas entre hermanos quienes buscan tomar mayor poder y protección por parte del fundador dentro de la empresa. Cabe citar una frase por parte de Ayala (2012) que lastimosamente es bastante cierta, las tres "*F*: el padre la Funda, el hijo la Fortalece y el nieto la Funde", o también "abuelo rico, padre millonario, nieto miserable", del filme mexicano "Nosotros los nobles".

### **Negación de los herederos**

Existe otro problema que tiene el fundador de la empresa, ésta se debe cuando los herederos de la empresa deciden no participar en la misma. Una muestra de jóvenes entre los dieciocho años y los veinticinco años fue examinada por Stavrou (1999)

para relacionar el interés de los descendientes a tomar participación en la EF; encontró que éstos no necesariamente desean formar parte de ella. Adicionalmente Stavrou y Swiercz, (1998) llevaron a cabo una investigación con estudiantes universitarios donde encontraron que estaban significativamente relacionados con necesidades individuales, metas, habilidades y capacidades ajenas a la organización; quienes exponen que las motivaciones primarias para adherirse a la empresa familiar son la experiencia, las necesidades personales, el estilo de vida, el tipo de carrera, la satisfacción y el entorno social que les rodea, observando que los hijos no siempre quieren involucrarse con la EF, quizá desean otra profesión ó no le encuentran interés pertenecer a la empresa; de esta forma, el ser primogénito, o tener el apellido, no necesariamente quiere decir que sean los herederos sucesores de ésta.

### **El papel de los valores en las EF**

Es vital para la empresa que los valores del fundador se vean reflejados y sean la base en la cultura desde el punto de vista empresarial, mientras que el sistema familiar es profundamente emocional llegan a ser interdependientes, de esta forma, muchos investigadores han llegado a coincidir que la mayoría de los problemas se derivan de los conflictos que surgen entre los valores de la familia y los de la empresa, como lo muestra Kets de Vries (1993) “El espíritu de la familia determinará, en gran medida, las actitudes, normas y valores dominantes en la empresa. Los valores que los miembros de la familia expresen se convertirán en un objetivo común para los empleados y ayudarán a que estos se identifiquen y comprometan”. Tapies (2009) sostiene que los valores de la empresa son reflejo de los principios de la familia y son transmitidos en generaciones a través de la educación de los hijos, mientras que Steckerl (2006) sostiene que el punto de partida para formar los valores de la empresa se encuentra en los valores del fundador; así Gatrell, Jenkison y Tucker (2001) identifican algunos valores que provienen del fundador: respeto, honestidad, lealtad, compromiso y resistencia al cambio. Entonces, sabemos que los valores de las EF tienen que ver en gran parte por los valores del fundador, y son críticos para la unidad, el aprecio, el bienestar tanto de la empresa como para la familia, sus trabajadores y la sociedad.

### **Recomendaciones ante los problemas existentes**

En el caso de la administración, Carlock y Ward (2001) aportan un modelo para distribuir las acciones de la empresa, es decir, repartir las acciones en partes iguales a todos los hijos mientras sean aquellos que participan en la compañía, esta decisión debe ser establecida mediante acuerdos y compromisos realizados por escrito, con el objeto que garanticen la formalidad en las actividades de la dirección, (Ginebra,

2001) y le permita a la empresa en un futuro que la infraestructura de la empresa pueda expandirse (Grabinsky, 1992). Sí la EF, además cuenta con una administración profesional, es decir, que los directivos son externos al núcleo familiar, derive de una buena administración para el control de la misma; por otra parte, Vilaseca (2004) y Ortíz (2010) proponen otros tipos de técnicas y modelos que serán de gran utilidad para las EF, la primera está relacionada con el modelo propuesto por Carlock y Ward, ya que proponen crear un consejo de familia, donde la información entre empresa y propietarios sea con mayor facilidad, siendo su objetivo principal el desarrollar un sistema de comunicación, información y transparencia; la segunda es la creación de una asamblea familiar, la cual permitirá fortalecer los valores familiares y contribuye a sustentar la unidad y armonía de la misma; la tercera es la creación de una asamblea de accionistas, permitirá convocar a la asamblea para disponer y cumplir con los requisitos legales de la empresa; la cuarta es la creación de un protocolo familiar, que es una herramienta la cual supervisa y regula la relación entre la empresa y la familia, quizá sea la más importantes de todas, ya que en ella es donde confluyen la mayor parte de los problemas entre la familia y la empresa; y por último, es la creación de un gobierno corporativo, mediante protocolo familiar y consejo de administración, el cual puede asignar puestos, funciones, salarios de los miembros de la familia, así como el establecimiento de procedimientos de transparencia para que los directivos rindan cuentas a los inversionistas.

Hay que tener muy en claro que toda organización debe definir los objetivos de la empresa y su política de calidad implantados por el fundador, así como las políticas de sueldos y salarios, los planes de sucesión y las políticas para la incorporación de familiares a la compañía. En caso contrario, de no llegar a existir tales sistemas, la situación se convertirá en una situación complicada, por lo que existirá la opción de dejar en manos de expertos a la empresa, es decir, contar con la asesoría de un abogado corporativo, ya que éste podría proporcionar y definir el protocolo familiar y aconsejará como formar un consejo de administración determinando los roles de los familiares que ocupen puestos directivos (Ortíz, 2010). Para el caso de una sucesión, hay que prestar mucha atención de lo que representa, si es mal planeada seguramente se crearán conflictos drásticos que puedan llevar incluso a la desaparición de la EF, si por lo contrario, está bien definida y planteada, existirán buenos indicios para el negocio, promoverá la armonía familiar y sustentará la estructura financiera asegurando la continuidad de la organización. En este sentido, Maubert (2008) nos muestra que cuando se trata de quién heredará la EF, el 31% de las compañías cuenta con un testamento, según un estudio sobre la empresa familiar mexicana realizado por la Universidad de Monterrey (UDEM) y la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex). Dejar pasar tiempo sin hacer tomar acciones al respecto, se convierte en uno de los principales problemas para el

fundador, el aplazamiento de la sucesión para tomar una decisión, es una amenaza para la supervivencia de la EF (Gallo, 1997), sin perder la noción de ser un sistema que involucra tres aspectos: propiedad, familia y empresa (Tagiuri & Davis, 1996). Si bien es cierto que el problema no consiste en la falta de capacidades y habilidades en los miembros de la segunda y tercera generación según su formación educativa, es difícil definir un sistema de relaciones humanas entre los miembros de la familia y la empresa a causa de una sucesión prolongada (Gallo, 1998). Dejar que algunos representantes y accionistas ocupen un lugar en el consejo de administración, debe ser fijado por un sistema equitativo, transparente y cauteloso en la comunicación y la información de ellos mismos (Ward, 1991), por lo tanto, la empresa obtendrá grandes ventajas y el fundador quedará resguardado, así como la empresa y la familia con la intercesión de una sociedad denominada holding familiar a fin de acentuar y establecer en la organización la esencia de la misma... Empresa Familiar como Kets de Vries (1993) lo valida. Existen otras recomendaciones básicas que deberían ser el *abc* para este tipo de organizaciones, expertos como Mendoza (2012), Jiménez (2010) y Ferguson (2009) sugieren lo siguiente:

Tabla 4.- Recomendaciones básicas

1.- Establecer reglas para los empleados familiares y definir reglas financieras y de transparencia	2.- Recurrir al apoyo profesional	3.- Cuidar y establecer relaciones optimas con los miembros de la familia mediante comunicación, respeto y confianza entre los mismos	4.- Identificar a candidatos internos y externos a la empresa para puestos claves
5.- Definir el perfil del sucesor y sus roles	6.- Reclutar a los candidatos según sus capacidades, valores, experiencia y conocimientos	7.- Tener por escrito, estandarizar e institucionalizar todos los procesos administrativos y operativos de toda la organización	8.- Identificar los valores que han llevado al éxito a la empresa para incorporarlos al código genético de la empresa
9.- La educación profesional en los hijos apoyará la armonía en una sucesión futura	10.- Definir prioridades y hacer énfasis entre la familia y el negocio		

Fuente: Mendoza (2012), Jiménez (2010) y Ferguson (2009)

Como hemos visto, el tema de los valores son puntos focales de incertidumbre que prevalecen en las EF, encontrar los valores de la empresa que provienen del fundador y se han transmitido entre generaciones, miembros y trabajadores de la empresa podrían coincidir con el entorno de la misma que deberán ser analizados como un recurso más a fin de obtener ventaja competitiva y mejorar las áreas de oportunidad en torno a ella y pueda perdurar a través del tiempo.

## **Hipótesis de la investigación**

*H<sub>1</sub>* Los valores del fundador se ven reflejados entre todos los miembros y trabajadores de la empresa al grado que no inciden negativamente en las actividades laborales y se sienten identificados con la empresa.

*H<sub>2</sub>* Los trabajadores se sienten identificados con las empresas donde laboran debido a la estabilidad positiva que impera en el ambiente laboral propiciado por los valores que se rigen en el lugar de trabajo.

## **Metodología y barreras de la investigación**

Este trabajo de investigación ha tratado de comprender como los valores son fundamentales en empresas de carácter familiar a fin de enfocar su influencia en el éxito y sobrevivencia. Este enfoque requiere un esfuerzo y voluntad por parte de los directivos de las empresas para ampliar su panorama en el papel que los valores influyen en estos negocios, tomando en cuenta que suele confundirse a las PYMES con una EF. Las técnicas, modelos o sugerencias expuestas en este trabajo, podrían dar solución a este tipo de organizaciones, ya que los valores, normas, metas y compromiso por parte de los miembros de la familia con la empresa, sustentan la administración profesional en ellas (Nordqvist, Hall & Melin, 2008). Al no contar con un estándar que identifique si las EF pertenecen o no a las PYMES, algunos autores protegen la necesidad de realizar una investigación de tipo cualitativa en este tipo de investigaciones, debido a que son totalmente complejas debido al sistema familiar-emocional que presentan en su sistema administrativo (Bryman, Stephens & Campo, 1996; Conger, 1998; y McCoUom, 1990). La principal barrera que presentamos para realizar el trabajo de campo, es debido a las condiciones de inseguridad que se presentan en el estado de Nuevo León. Gran parte de las empresas que por seguridad, difícilmente proporcionan datos o facilitan la aplicación encuestas.

## **Resultados**

Se aplicaron encuestas entre los meses de Noviembre de 2012 y Junio de 2013 a cinco EF, estas encuestas fueron diseñadas en dos tipos; el primer tipo de encuesta se aplicó a los Directores ó Dueños de esas empresas, la encuesta estaba conformada por 4 preguntas iniciales como Edad, Puesto, Sexo y Religión, adicionalmente contenían 13 preguntas relacionadas con la administración de la empresa, así como los valores que el Director aplica dentro de la empresa; mientras que el segundo tipo de encuesta fue aplicado a 107 trabajadores de estas empresas, conformada por 4 preguntas iniciales como Edad, Puesto, Sexo y Religión, y 7

preguntas relacionadas con valores existentes dentro de la empresa. Los valores seleccionados por las personas aplicadas, fueron analizados por políticas o sustentos de las empresas mediante el sistema de triangulación de Vera (2005) y Vera & Villalón (2005), el cual nos permite realizar un análisis de congruencia de las respuestas obtenidas de acuerdo a los métodos cuantitativo y cualitativos. Los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los Directores o dueños de las EF se muestran a continuación (Tabla 5), mientras que los resultados más sobresalientes obtenidos de las encuestas aplicadas a los empleados se muestran en la tabla 6:

Tabla 5.- Respuestas de los Fundadores y/o Directivos de las EF

RESPUESTAS							
PREGUNTA	EF 1	EF 2	EF 3	EF 4	EF 5	TOTAL	%
<b>Edad</b>	31	60	45	38	22.	<b>39.2 Promedio</b>	
<b>Sexo</b>							
Masculino	1		1	1	1	4	80%
Femenino		1				1	20%
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>
<b>Puesto</b>							
Dir. General	1	1	1		1	4	80%
Dir. Operativo				1		1	20%
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>
<b>Religión</b>	Católico	Católico	Católico	Católico	Católico	5	100%
<b>¿A qué Sector Comercial pertenece la empresa?</b>							
Manufactura	1	1				2	40%
Construcción			1			1	20%
Servicios				1		1	20%
Agropecuaria					1	1	20%
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>
<b>¿Qué Generación familiar constituye la empresa?</b>							
1ra Generación		1	1	1	1	4	80%
2da Generación	1					1	20%
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>
<b>¿Qué tipo de Administración participa en la empresa?</b>							
Familiar	1		1	1		3	60%
Externa		1			1	2	40%
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>
<b>¿Las decisiones de la empresa son llevadas a cabo por...?</b>							
Consejo de Administración	1	1	1	1		4	80%
Director general					1	1	20%
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>
<b>¿Cuál es el periodo de tiempo de las reuniones que realiza la Administración?</b>							
Diario	1					1	20%
Semanal		1			1	2	40%
Mensual			1	1		2	40%
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>
<b>¿Ha pensado en la sucesión de la empresa?</b>							
SI		1	1	1		3	60%
NO	1				1	2	40%
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>
<b>Empleados totales de la EF</b>							
Administrativos	4	3	2	6	2	17	15.32%
Auxiliares	3	5	6	1	5	20	18.02
Operativos	30	8	4	20	12	74	66.67
<b>TOTALES</b>	<b>37</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>27</b>	<b>19</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>

<b>Puestos de empleados familiares</b>						
Gte. General			1	1	1	3 20%
Gte. Planta	2	1	1	1		5 33.34%
Subgerente		1				1 6.67%
Administrativos	2	1	1	1		5 33.34%
Dir. Comercial				1		1 6.67%
<b>TOTALES</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>15 100%</b>
<b>Rango salarial de empleados familiares</b>						
8-15 mil pesos			1		1	2 40%
20-25 mil pesos	1			1		3 60%
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>
<b>Valores aplicados por el Director y/o fundador ante sus empleados</b>						
Responsabilidad	1	1	1		1	4 25%
Honestidad		1			1	2 12.50%
Respeto		1		1		2 12.50%
Profesionalismo		1	1			2 12.50%
Puntualidad		1				1 6.25%
Eficiencia		1				1 6.25%
Cordialidad				1		1 6.25%
Legalidad				1		1 6.25%
Justicia				1		1 6.25%
Equidad				1		1 6.25%
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>16 100%</b>
<b>¿Está usted satisfecho con la Administración actual de la empresa?</b>						
Muy Satisfecho	1					1 20%
Satisfecho		1		1	1	3 60%
Poco Satisfecho			1			1 20%
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5 100%</b>
<b>Hablando de Estabilidad, considera usted que la empresa se encuentra...</b>						
Estable	1	1		1	1	4 80%
Nada Estable			1			1 20%
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5 100%</b>

Fuente: Propia

Tabla 6.- Respuestas de los Empleados de las EF

<b>RESPUESTAS</b>			
<b>PREGUNTA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>	
<b>Edad Promedio</b>		33.4 años	
<b>Sexo</b>			
M	92	85.98%	
F	15	14.02%	
<b>TOTALES</b>	<b>107</b>	<b>100%</b>	
<b>Puesto</b>			
Gerente	8	7.48%	
Administrativo	28	26.17%	
Operativo	41	38.32%	
Auxiliar	30	28.04%	
<b>TOTALES</b>	<b>107</b>	<b>100%</b>	
<b>Religión</b>			
Católica	88	82.24%	
Cristiana	11	10.28%	
<b>TOTALES</b>	<b>107</b>	<b>100%</b>	
<b>Según su perspectiva, ¿qué valores aplica el Director de la empresa ante sus empleados?</b>			
Conocimiento	77	71.96%	
Pulcritud	73	68.22%	
Creencia Religiosa	70	65.42%	
Respeto	62	57.94%	
Comunicación	54	50.47%	
<b>Según su perspectiva, ¿qué valores aplica el Director de empresa ante empleados familiares?</b>			

Pulcritud	74	69.16%
Conocimiento	68	63.55%
Creencia Religiosa	66	61.68%
Respeto	62	57.94%
Responsabilidad	62	57.94%
<b>¿Con qué valores aplicados por el Director de la empresa se identifica?</b>		
Comunicación	69	64.49%
Pulcritud	62	57.94%
Respeto	58	54.21%
Conocimiento	57	53.27%
Creencia Religiosa	54	50.47%
<b>Según su perspectiva, ¿qué valores importantes existen dentro de la empresa?</b>		
Respeto	71	66.36%
Pulcritud	67	62.62%
Responsabilidad	66	61.68%
Conocimiento	65	60.75%
Comunicación	58	54.21%
<b>¿Qué piensa cuando sabe que habrá cambios en la Administración de la empresa?</b>		
Habrá reajuste de personal	53	49.53%
Que tendrá beneficios la empresa	18	16.82%
Que habrá beneficios para los trabajadores y la empresa	16	14.95%
Quebrará la empresa	7	6.54%
Que habrá promoción de puestos para trabajadores	7	6.54%
Que existen problemas con los miembros de la familia propietaria que afectan la empresa	5	4.67%
<b>TOTALES</b>	<b>106</b>	<b>99.07%</b>
<b>¿Está satisfecho con la Administración actual de la empresa?</b>		
Satisfecho	71	66.36%
Muy Satisfecho	20	18.69%
Poco Satisfecho	11	10.28%
Nada Satisfecho	5	4.67%
<b>TOTAL</b>	<b>107</b>	<b>100%</b>
<b>Hablando de estabilidad, considera usted que la empresa se encuentra...</b>		
Estable	68	63.55%
Poco Estable	25	23.36%
Muy Estable	12	11.21%
Nada Estable	2	1.87%
<b>TOTALES</b>	<b>107</b>	<b>100%</b>

Fuente: Propia

## Conclusión

Los resultados expresados por los trabajadores de las cinco EF analizadas, mencionaron que los valores como Conocimiento, Pulcritud, Creencia religiosa, Respeto, Responsabilidad y Comunicación, son aplicados y transmitidos por parte del Director o fundador de la empresa ante todos los miembros y empleados que pertenecen a la EF, de forma que no inciden negativamente en su rendimiento laboral y suelen identificarse con esos valores, ya que permiten positivamente, la generación de buenas relaciones tanto humanas como laborales. Lo anterior, podemos observarlo con el grado de satisfacción de los empleados en que perciben a la administración actual de la empresa y el grado de estabilidad en la que se encuentra cada una de ellas, donde 77 de los trabajadores comentaron sentirse satisfechos con la administración actual de la empresa, 20 muy satisfechos, sólo 11



poco satisfechos y 5 nada satisfechos, es decir, 66.36, 18.69, 10.28 y 4.67% respectivamente; mientras que 68 trabajadores consideraron que la empresa opera establemente, 25 poco estable, 12 muy estable y 2 poco estable, lo que representa el 63.55, 23.36, 11.21 y 1.87%.

---

## Referencias

- Amat, J. (2001). La continuidad de la empresa familiar. Barcelona: Gestión.
- Anderson, R. C. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *Journal of Finance* (58), 1301-1328.
- Antognolli, S. E. (13 de Julio de 2007). Empresa Familiar: La sucesión. Recuperado en Julio de 2012, de Degerencia.com:  
[http://www.degerencia.com/articulo/empresa\\_familiar\\_la\\_sucesion](http://www.degerencia.com/articulo/empresa_familiar_la_sucesion)
- Aronoff, C. E. & Ward, J. L. (2001). Family business values: How to assure a legacy of continuity and success. Marietta, Georgia, EUA: Family Enterprise Publishers.
- Aronoff, C. E. (1998). Megatrends in family business. *Family Business Review* , 3, 181-186.
- Asael, H. (2001). Comportamiento del Consumidor (6a. ed.). Internacional Thomson.
- Ayala, G. T. (19 de abril de 2012). Profesionalizando la Empresa Familiar. Recuperado en Julio de 2012, de TERRA NETWORKS MÉXICO, S.A. DE C.V.:  
[HTTP://ECONOMIA.TERRA.COM.MX/NOTICIAS/NOTICIA.ASPX?IDNOTICIA=201204191443\\_TRR\\_81109477](HTTP://ECONOMIA.TERRA.COM.MX/NOTICIAS/NOTICIA.ASPX?IDNOTICIA=201204191443_TRR_81109477)
- Ayres, R. (1996). Estate planning for the family-owned business: It is not really "Mission Impossible" (Family Business Sourcebook IL ed.). (J. L. C. E. Aronoff, Ed.) Georgia, USA: Business Owner Resources.
- Bañón, A., Guillén, M., Ramos, N. (2001). La Empresa Ética y Responsable. *Universia Business Review* , 32-43.
- Barnes, L. B. and Hershon, S. A. (1976). Transferring power in Family Business. *Harvard Business Review* , 4 (54), 105-114.
- Beckhard, R. & Dyer Jr., W. G. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics* , 12 (1), 5-12.
- Belausteguigoita, I. (2004). Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación. México: McGraw-Hill.
- Belausteguigoitia, I. (2011). AMICP. Recuperado en Julio de 2012, de Asociación Mexicana de la Industria del Concreto Premezclado:  
<http://www.amicp.org.mx/ImanolBelausteguigoitia.pdf>
- Bork, D. (1987). Family business, risky business. How to make it Work. San Francisco: San Francisco: Bork Institute for Family Business.
- Brenner, S. N. (1992). Ethics Programs and Their Dimensions. *Journal of Business Ethics*, 11 (5-6), 391-399.
- Bryman, A., Stephens, M., & Campo, C. (1996). The importance of context: Qualitative research and the study of leadership. *The Leadership Quarterly* , 3 (1), 353-370.
- Cabrera, K. y García, J. (2001). Cambios en la cultura y estructura de las empresas frente a las tecnologías de la información empírica. VIII Congreso sobre Empresa familiar de la Asociación científica de economía y dirección de la empresa. Universidad de las Palmas de la Gran Canaria, España.

- Carlock, R. y Ward, J. (2001). Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business. Londres, Inglaterra: Palgrave.
- Cheng, H. & Schweitzer, J. (Mayo - Junio de 1996). Cultural Values reflected in Chinese and US Television Commercials. *Journal of Advertising Research* , 27-44.
- Chrisman, J. J. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice* (28), 235-354.
- Conger, J. A. (1998). Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership. *The Leadership Quarterly* , 9 (1), 107-121.
- Cortina, A. (1994). Claves para una Cultura Empresarial: Ética de la Empresa. Madrid: Trotta.
- Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics* (12), 145-164.
- De la Garza, M., Medina, J., Cheíneín, N., Jiménez, N., Ayup, K., Díaz, J. (2001). Los valores familiares y la empresa familiar en el nordeste de México. *Cuadernos de Administración* , 24 (42), 315-333.
- De la Rosa, A., Lozano, O. & López, A. (2008). El discurso sobre la 'administración de la micro, pequeña y mediana empresa: una perspectiva crítica. En *Memorias del VI Congreso Internacional de Análisis Organizacional: Perspectivas multidisciplinares en el análisis organizacional: complejidad, ambigüedad y subjetividad*. México: Universidad Autónoma de Nayarit.
- De la Rosa, A., Lozano, O., & Ramírez, J. C. (2009). Organización, empresa y familia: de la empresa familiar a la organización familiar. *Gestión y Estrategia* (36), 17-36.
- Donnelley, R. G. (1964). The family business. *Harvard Business Review* (42), 93-105.
- Engels, F. (1984). El origen de la familia propiedad privada y el Estado. México: Quinto Sol. .
- Esquivel, L. & Aguilar, H. (2002). Los valores familiares: una aproximación teórica y metodológica. En revista *Educación y Ciencia* , 6 (12).
- Ferguson, I. (19 de Mayo de 2009). CNN Expansión. Recuperado en Julio de 2012, de *Cómo triunfar en una empresa familiar*:  
<http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2009/05/18/como-lograr-el-exito-de-tu-empresa>
- Fernandez, E., Junquera, B., & Ordiz, M. (2003). Organizational Culture and Human Resources in the Environmental Issue: A Review of the Literature. *International Journal of Human Resource Management* , 14, 634-656.
- Fernández, P. (2001). El rostro familiar de los nuevos global players: la gran empresa familiar en México, Brasil y China en el siglo XXI. (U. d. Barcelona, Ed.) *Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico* , XXXVIII (68), 267-277.
- Gallo, M. A. and Sveen, J. (1991). Internationalizing the Family Business. Facilitating and restraining. *Family Business Review* , 2 (4), 181-190.
- Gallo, M. A. (1995). Empresa familiar. Texto y casos. Barcelona: Praxis.
- Gallo, M. A. (2008). Ideas básicas para dirigir la empresa familiar. Barañain: Ediciones Universidad de Navarra.
- Gallo, M. A. y Amat, J. M. (2003). Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Gallo, M. (1997). La empresa familia. Trampas, ciclos de vida, sucesión, órganos de gobierno. Barcelona: Ediciones Folio.
- Gallo, M. (1997). Sucesión en la Empresa Familiar. IESE.
- Gallo, M.A. (1998). La sucesión en la empresa familiar. Barcelona: Servicio de Estudios, Caja de Ahorro y Pensiones de Barcelona.
- Gatrell, J., Jenkins, H., & Tucker, J. (2001). Family values in family business. En I. G. Montemerlo (Ed.), *12th Annual FBN World Conference Rome*. Milano.
- Ginebra, J. (2001). Las empresas familiares: su dirección y su continuidad. México: Panorama .

- Grabinsky, S. (1992). La empresa familiar. México: Del Verbo Emprender.
- Guillen, M. (2006). Ética en las organizaciones: construyendo confianza. Madrid: Pearson Educación. .
- Guillen, M., Mele, D. & Murphy, P. (2002). European vs. American approaches to institutionalization of business ethics: the Spanish Case. *Business Ethics: A European Review* , 11 (2), 167-178.
- Handler, W. (1989). Methodological issues and considerations in studying family business. *Family Business Review* , 3 (2 ), 257-276.
- Hopkins, K., Hopkins, B., & Glass, G. (1997). Estadística básica para las ciencias sociales y del comportamiento (3ra. ed.). México: Prentice Hall.
- Irigoyen, H. A. (1999). La crisis en la empresa familiar. . Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Jiménez, A. (08 de Abril de 2010). CNN Expansión. Recuperado en Julio de 2012, de ¿Cómo elegir al sucesor de mi empresa?:  
<http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2010/04/07/como-elegir-al-sucesor-de-mi-empresa>
- Kast, F. E. y Rosenzweig, J. E. (1988). Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias (4a ed.). México: McGrawHill.
- Kets de Vries, M. F. (1993). The entrepreneurial personality: A person at the cross roads. *Journal of Management Studies* (14), 34-57.
- Kristie, L. (2002). The world's oldest family companies. . *Family Business Magazine*.
- Kuratko, D., Foss, H. y Vanalst, L. (1994). Irs estate freeze rules: implications for family business succession planning. *Family Business Review* , 1 (7), 61-71.
- Lansberg, I. (2000). Los sucesores en la empresa familiar. Cómo planificar para la continuidad. Ediciones Granica.: Ediciones Granica.
- Lansberg, I. (1999). Succeeding generations: Realizing the dream of families in business. Cambridge, Massachusetts, EUA: Harvard Business School Press.
- Leach, P. (1993). La empresa familiar. Barcelona: Granica.
- Leach, P. (2009). La empresa familiar. Buenos Aires: Ediciones Granica Vergara. .
- Linton, R. (1986). La historia natural de la familia. España: Nanda Anshen.
- Llewellyn, K. N. (1986). La educación y la familia. España: Nanda Anshen.
- Martínez Nogueira, R. (1984). Empresas Familiares: Análisis Organizacional y Social. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Maubert, I. (8 de Septiembre de 2008). Empresa y Familia ¿Amigos o Enemigos? Recuperado en Agosto de 2012, de SoyEntrepreneur.com:  
<http://www.soyentrepreneur.com/empresa-y-familia-amigos-o-enemigos.html>
- McConaughy, D. M. (2001). Founding family controlled firms: efficiency, risk, and value. *Journal of Small Business Management* (39), 31-49.
- McCoUom, M. (1990). Problems and prospects in clinical research on family firms. *Family Business Review* , 3 (3), 245-262.
- Mendoza, V. (20 de Marzo de 2012). CNN Expansión. Recuperado en Julio de 2012, de CNN:  
<http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2012/03/09/4-tareas-basicas-en-tu-empresa-familiar>
- Merton, R. (1986). Estructura social y anomia: revisión y ampliación. España: Nanda Anshen.
- Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergeneration succession, change and failure in family. *Journal of Business Venturing* (18), 513-531.
- Murphy, P. E. (1995). Corporate Ethics Statements: Current Status and Future Prospects. *Journal of Business Ethics* , 4 (9), 727-740.
- Murray, B. (2003). The succession transition process: A longitudinal perspective. *Family Business Review* , 1 ( 16), 17-33.

- Narver, J. & Slater, S. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability (Vol. 54). *Journal of Marketing*.
- Negreira, F. & Negreira, J. (2007). Planificar la sucesión en la empresa familiar: implicaciones. *Revista de Empresa* (22), 10-19.
- Nordqvist, M., Hall, A. & Melin, L. (2008). The relevance of the interpretive research approach in family business studies. (D. o. J. Kansikas, Ed.) Finlandia: University of Jyväskylä University Press.
- Ortíz, V. (21 de Febrero de 2010). ¿Quieres hacer más eficiente tu empresa? Entonces, es tiempo de actuar para que sea capaz de superar hasta un divorcio. Recuperado en Julio de 2012, de Soyentrepreneur:  
<http://www.soyentrepreneur.com/profesionaliza-tu-negocio.html>
- Páramo, D. (Junio de 2001). Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado. *Revista Colombiana de Marketing* .
- Posso, M. (2006). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *ESTUDIOS GERENCIALES* (74), 49-67.
- Poza, E. J. (2005). *Empresas familiares*. . México: Editorial Thomson. .
- Ramo, M. (Septiembre de 2005). Todo queda en familia. *Entrepreneur*, para emprender, invertir, vender y ganar , 1.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. . New York : The Free Press.
- Rokeach, M. (1968). The Role of Values in Public Opinion Research. *The Public Opinion Quarterly* , 32 (4), 547-559.
- Ruiz, P., Bañón, A., Ruiz, C. (2011). La moral en las organizaciones empresariales: un enfoque sobre su valor y fortaleza estratégicos para la gestión empresarial. *Cuadernos de Gestión* , 11, 15-31.
- Salazar, G. (24 de Enero de 2005). *Empresas Familiares Curso introductorio en 15 capítulos*. Recuperado en Agosto de 2012, de [Biblioferrersalat.com](http://www.mailxmail.com/curso/empresa/empresasfamiliares):  
<http://www.mailxmail.com/curso/empresa/empresasfamiliares>
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2da. ed.). San Francisco: Jossey Bass.
- Schrecker, P. (1986). *La familia como institución transmisora de la tradición*". España: Nanda Anshen.
- Schultz, M. (1994). *On studying organizational cultures. Diagnosis and understanding*. . Berlín: Walter de Gruyter.
- Soldano, P. (1996). Federal Estate and gift taxes: Are they worth the cost? *Family Business Review* , 3 (9), 295-302.
- Solomon, R. (1992). Corporate Roles, Personal Virtues: an Aristotelean Approach to Business Ethics. *Business Ethics Quarterly* , 2, 317-339.
- Stavrou, E. (1998). A four factor model: A guide to planning next generation involvement in the family firm. *Family Business Review* , 2 (11), 135-142.
- Stavrou, E. (1999). Succession in Family Businesses: Exploring the Effects of Demographic Factors on Offspring Intentions to Join and Take Over the Business. *Journal of Small Business Management* , 3 (37), 43-61.
- Stavrou, E. y Swiercz, P. M. (1998). Securing the Future of the Family Enterprise: A Model of Offspring Intentions to Join the Business. *Entrepreneurship Theory and Practice* , 2 (23), 19-39.
- Steckerl, V. G. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento y Gestión* (20).
- Stern, M. H. (1986). *Inside the family-held business*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Tagiuri, R. y Davis, J.A. (1996). "Bivalent attributes of the family firm". *Family Business Review*. , 2 (9), 199-208.

- Tanewski, G., Prajogo, D. & Sohal, A. (15 al 18 de Junio de 2003). Strategic Orientation and Innovation Performance between Family and Non-Family Firms. Proceedings of the 48th World Conference of the International Council on Small Business. Belfast, Irlanda de Norte.
  - Tapies, J. (Enero - Marzo de 2009). Empresa familiar: el valor de los valores. Revista de Antiguos Alumnos , 28-34.
  - Treviño, L.K. & Nelson, K. A. . (2004). Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right. New York: John Wiley and Sons.
  - Vera, A. & Villalón, M. (2005). La triangulación entre métodos cuantitativos y cualitativos en el proceso de investigación. Ciencia y Trabajo , 7 (16), 85-87.
  - Vera, A. (2005). Diálogo entre lo cuantitativo y lo cualitativo en la investigación científica. Ciencia & Trabajo , 7 (15), 38-40.
  - Vilaseca, Á. (2004). Gobierno de la empresa familiar. Antiguos alumnos del IEEM , 7 (12), 16-28.
  - Wagner, R. E. (1993). Federal transfer taxation: A study in social cost. Costa Mesa, C.A.: The Center for the Study of Taxation.
  - Ward, J. (1991). Creating Effective Boards for Private Enterprises. Meeting the challenges of continuity and competition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
  - Ward, J. M. (1987). Keeping the family business healthy. How to plan for continuing, growth. Profitability, and family leadership. San Francisco: Jossey Bass Publishers. .
  - Wilcox, T. (1999). Ethics as Strategic Thinking: Creating legitimacy in the Workplace. Business & Professional Ethics Journal , 18, 73-91.
- 

## Acerca de los Autores

1. Tabata Burgoa es Máster en Gestión Pública, tiene una licenciatura en Contador Público, labora como personal docente en la Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública de la Universidad Autónoma de Nuevo León, México. Puede ser contactado en: Universidad Autónoma de Nuevo León, Praga y Trieste s/n Col. Residencial las Torres Monterrey, Nuevo León, México. Correo electrónico: [tabata\\_burgoa@hotmail.com](mailto:tabata_burgoa@hotmail.com).
2. Emmanuel Herrera es Ingeniero Industrial Administrador, labora como personal administrativo en la Facultad de Contaduría Pública y Administración y es estudiante de Maestría en la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la Universidad Autónoma de Nuevo León, México. Puede ser contactado en: Universidad Autónoma de Nuevo León, Av. Universidad s/n. Ciudad Universitaria, San Nicolás de los Garza, Nuevo León, México. Correo electrónico: [ing.e.herrera@hotmail.com](mailto:ing.e.herrera@hotmail.com).
3. Jorge Treviño es Máster en Administración Pública, tiene una licenciatura en Informática Administrativa, labora como personal docente y administrativo en la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León, México. Puede ser contactado en: Universidad Autónoma de Nuevo León, Av. Universidad s/n. Ciudad Universitaria, San Nicolás de los Garza, Nuevo León, México. Correo electrónico: [jorge.trevinom@uanl.mx](mailto:jorge.trevinom@uanl.mx)

**Reconocimientos:** Los autores desean agradecer aquellas organizaciones que apoyaron este proyecto de investigación, así como a los siguientes profesores y personal que contribuyó con su amable apoyo en la revisión y sugerencias para la mejora del contenido: Dr. Gerardo Tamez, FACPYP, UANL; Ing. Esteban Báez Villarreal, FIME, UANL; Ing. Jaime Castillo Elizondo, FIME, UANL; Dr. José Barragán Codina, FACPYA, UANL

**Gratefulness:** The authors wish to thank those companies who supported this research project and to the following faculty and staff who helped with their kind support in the review and suggestions for improvement of the content: Dr. Gerardo Tamez, FACPYP, UANL; Ing. Esteban Báez Villarreal, FIME, UANL; Ing. Jaime Castillo Elizondo, FIME, UANL; Dr. José Nicolás Barragán Codina, FACPYA, UANL.