

## ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA RELACIÓN GERENCIA-FAMILIA-PROPIEDAD EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR

**Lisbet J. Carrillo\* - Solferina Unda Vivas\*\***

\*Lic. En Contaduría Pública. Msc en Gerencia Empresarial. Profesor Asistente en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Email: lcarrillo@ucla.edu.ve.

\*\*Profesora Titular DAC-UCLA. 1976-2009. Lic. en Administración. Magister en Educación Superior. Mención: Docencia Universitaria. Participante del Doctorado en Ciencias Administrativas.

### RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar estratégicamente la relación gerencia-familia-propiedad en las pequeñas y medianas empresas familiares del sector construcción. El sujeto de estudio fueron las empresas familiares de la construcción de la ciudad de Barquisimeto, del Estado Lara. Teóricamente se estudiaron las variables Gestión Estratégica con sus dimensiones Gerencia y Filosofía de Gestión y la variable Empresa Familiar con sus dimensiones Familia y Propiedad las cuales fueron conceptualizadas, definidas y caracterizadas científicamente. Desde el punto de vista metodológico se consideró una investigación de campo y un estudio descriptivo a través del cual se desarrollaron los objetivos específicos. De un total de 81 empresas se tomó como muestra a 36 de ellas. Una vez levantada y analizada la información de campo finalmente se concluye diciendo que una de las características más importantes de este tipo de empresas y que se convierte en una gran fortaleza, es el compromiso como valor organizacional que tienen los miembros de la familia con el éxito empresarial, el cual va más allá de los intereses individuales. Sin embargo, esto puede convertirse en una amenaza debido a que estas empresas están más expuestas que las no familiares a una deficiente definición de objetivos y políticas debido a su fuerte dependencia con los intereses de la familia en el marco del contexto local y regional. Así mismo se recomienda compartir una visión estratégica del negocio familiar, donde el futuro deseado sea el éxito y continuidad de la empresa familiar.

Palabras Clave: Empresa familiar, familia, propiedad, gerencia estratégica.

Recibido: 06/10/2008  
Aprobado: 16/09/2009

## STRATEGIC APPROACH TO THE RELATIONSHIP MANAGEMENT- FAMILY- PROPERTY IN FAMILY ENTERPRISES OF THE CONSTRUCTION SECTOR

**Lisbet J. Carrillo\* - Solferina Unda Vivas\*\***

\*Lic. En Contaduría Pública. Msc en Gerencia Empresarial. Profesor Asistente en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Email: lcarrillo@ucla.edu.ve.

\*\*Profesora Titular DAC-UCLA. 1976-2009. Lic. en Administración. Magister en Educación Superior. Mención: Docencia Universitaria. Participante del Doctorado en Ciencias Administrativas.

### ABSTRACT

The present investigation has as aim analyze strategically the relationship management-family-owned in the small and medium family businesses of the sector construction. The study subjects were family businesses in the construction of the city of Barquisimeto, Lara State. Theoretically the variables studied Strategic Management with his dimensions Management and Management philosophy and the variable Family business with his dimensions Family and Property which were conceptualized, defined and characterized scientific. From the methodological point of view was considered an investigation of field and a descriptive study across which there developed the specific aims. Of a total of 81 companies one took as a sample 36 of them. Once elevated and analyzed the field information finally it ends up by being one of the most important characteristics of this type of companies and that turns into a great strength, is the commitment as value organizational that have the members of the family with the managerial success, which goes beyond individual interests. However, this can turn into a threat due to the fact that these companies are more exposed than not relatives to a deficient definition of aims and policies due to his strong dependence with the interests of the family in the frame of the local and regional context. We also recommend sharing a strategic vision of the family business, where the desired future is the success and continuity of the family business.

Key words: Family business, family, property, strategic management.

Recibido: 06/10/2008

Aprobado: 16/09/2009

## **ABORDAGEM ESTRATÉGICA PARA A RELAÇÃO GERENTE- EMPRESAS PÚBLICAS**

**Lisbet J. Carrillo\* - Solferina Unda Vivas\*\***

\*Lic. En Contaduría Pública. Msc en Gerencia Empresarial. Profesor Asistente en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Email: lcarrillo@ucla.edu.ve.

\*\*Profesora Titular DAC-UCLA. 1976-2009. Lic. en Administración. Magister en Educación Superior. Mención: Docencia Universitaria. Participante del Doctorado en Ciencias Administrativas.

### **RESUMO**

Esta pesquisa visa analisar a gestão de relacionamento com estrategicamente familiares pequenas e médias empresas familiares no setor da construção. Os participantes do estudo eram empresas familiares na construção da cidade de Barquisimeto, Estado Lara. Variáveis teoricamente estudado com dimensões Filosofia de Gestão Estratégica e Gerenciamento de variáveis e os negócios da família com a Família e Propriedade dimensões que foram conceituada, definida e caracterizada cientificamente. Do ponto de vista metodológico, foi considerado um estudo de campo e de um estudo descritivo através do qual os objetivos específicos foram desenvolvidos. De um total de 81 empresas foi tomado como 36 são mostrados. Dados de campo uma vez para cima e finalmente analisados conclui que uma das características mais importantes destas empresas e que se torna uma grande força é o compromisso eo valor organizacional que os membros da família de sucesso negócios, que vai além dos interesses individuais. No entanto, isso pode se tornar uma ameaça porque estas empresas são mais propensos que os não-família para uma má definição dos objectivos e políticas por causa de sua forte dependência de interesses da família no contexto local e regional. Também recomendado para compartilhar uma visão estratégica dos negócios da família, onde o futuro desejado é o sucesso e continuidade dos negócios da família.

Palavras chave: Empresa familiar, família, propriedade, gestão estratégica

Recibido: 06/10/2008

Aprobado: 16/09/2009

## Introducción

Las Empresas Familiares bien sean pequeñas, medianas y/o grandes son organizaciones productoras de bienes y servicios ligadas íntimamente a la vida económica y social de la Venezuela moderna, cuyo común denominador es la poca profesionalización de sus dueños y socios.

Definir a la Empresa Familiar no es fácil; ya que existen distintos tipos de organizaciones en las que predominan características disímiles, tales como: la esencia del capital accionario, el control por miembros de la familia, la gerencia en manos de empleados especializados, entre otros.

Neubauer (1999 pp.39-40 ) señala que las Empresas Familiares “son las verdaderas locomotoras de la economía de un país”, arrojando cifras indicadoras de que entre el setenta (70) y el noventa y cinco (95) por ciento de las empresas en los países industrializados, tales como Portugal, Reino Unido, España, Suiza, Suecia, Italia y el Oriente Próximo, sus empresas son familiares que “... la aportación al producto interno bruto (PIB ) así como el empleo van del cuarenta y cinco (45) al setenta (70) por ciento en todo el mundo no comunista”.

En Venezuela, Gerente (1998) “las empresas familiares constituyen el 80% del sector privado venezolano y las hay grandes, medianas y pequeñas”. Tales datos estadísticos presentan gran similitud con otros países del mundo.

A pesar de la importancia que tienen estas empresas en el ámbito mundial, no deja de impresionar las cifras que reflejan diferentes investigaciones realizadas en diversos países del mundo acerca de cantidad de empresas familiares que sobreviven a la muerte o retiro del fundador. A juicio de Barreiro (s/f) citado por Álvarez (2001), el traspaso generacional constituye el mayor problema de estas empresas, acota que apenas un 40 % logra llegar a la segunda generación, y que sólo entre un 10 y un 15% pasa a la tercera.

Para dirigir adecuadamente a este tipo de empresas las prácticas administrativas tradicionales no son suficientes, por tener ellas características especiales donde se conjugan dos campos etéreos como son el amor por la familia y el dinero, en ellas se involucran tanto la lógica como las emociones, y cualquier decisión puede generar reacciones que no necesariamente serán racionales. Por tanto, hay que establecer los mecanismos adecuados para que los sentimientos se mantengan lo más alejado posible de las operaciones diarias.

En este sentido, en la empresa familiar a diferencia de la no familiar, es necesario desarrollar una planificación estratégica tanto para la empresa como para la familia; de tal manera, así como las oportunidades y amenazas que presenta la economía globalizadora y el entorno cada vez más cambiantes.

La problemática de los negocios familiares es diferente, de acuerdo a la generación que esté a su mando en un determinado momento del ciclo de vida empresarial. Según afirman Pithod y Dodero (1997) esta problemática las han llevado a cometer ciertos errores, tales como falta de controles de gestión, falta de una definición clara de tareas y responsabilidades, generando crisis estructurales de larga duración; y en lugar de buscar las causas profundas del problema lo que han hecho es buscar soluciones superficiales, lo que retrasa su desarrollo y las hace más débil frente a la competencia.

La investigación que da origen a este artículo está circunscrita en las pequeñas y mediana empresas familiares del sector de la construcción de la ciudad de Barquisimeto, sector que aporta al desarrollo de la economía venezolana. En la primera década del siglo XXI, las empresas de la construcción de acuerdo a información estadística de la Cámara de la Construcción del Estado Lara están presentando sus primeros cambios generacionales, los cuales deberían ser planificados; para ello es importante desarrollar modelos gerenciales que logren la integración de la planificación estratégica de la empresa con la planificación estratégica de la familia y que mediante éstos, se consoliden sus bases, para así lograr su continuidad en el tiempo y su traspaso de generación a generación.

La continuidad generacional en muchos casos no ocurre por no existir un equilibrio en el sistema gerencia-familia-propiedad y además confundir los intereses de la familia con los de la empresa, donde se satisfacen las necesidades personales de la familia a expensas de la empresa, entonces es cuando comienza a disminuir la rentabilidad y la productividad, pues los fondos son usados de forma ineficiente.

En las empresas familiares la cultura de la familia y sus valores son trasladados a la organización, afirman Pithod y Dodero (1997) que la cultura corporativa de las empresas familiares se basa más en la fidelidad y la confianza que en los dotes o aptitudes del personal que la empresa necesitaría para mantenerse o crecer. Al trasladarse los valores de la familia a la empresa, se hace necesario conocer y atender la problemática que ello implica, esto permite detectar los conflictos y solucionarlos con rapidez.

Los valores de una organización, la misión y la visión, son responsabilidad explícita y directa de la alta gerencia. En efecto, son los directivos que deben asumir el papel de facilitadores para esbozar y concretar la misión, visión y valores.

La gerencia con un claro conocimiento de la misión y la visión y un compartir de los valores organizacionales de la empresa y los personales de la familia fomentan la participación del colectivo organizacional en el logro de los objetivos.

En este sentido, cabe preguntarse, ¿Tienen las empresas familiares una planificación estratégica integrada con la planificación familiar? ¿Son los valores organizacionales compartidos por todos los miembros del grupo familiar y de la empresa? ¿Tienen las empresas familiares una visión clara, una misión y unos objetivos estratégicos que priven por encima de intereses personales? ¿Qué papel juegan los valores centrales en la continuidad de la empresa familiar?

En esta investigación se evaluarán y analizarán las oportunidades y amenazas así como las debilidades y fortalezas de las pequeñas y medianas empresas del sector construcción del Estado Lara, en este sentido, la gerencia estratégica juega un importante papel para garantizar la continuidad y éxito de este tipo de empresas.

### **Marco Metodológico**

Para analizar estratégicamente la relación gerencia-familia-propiedad en las pequeñas y medianas empresas familiares del sector construcción se procedió a realizar un estudio descriptivo basado en las técnicas propias de una investigación de campo.

La población sujeto de estudio de este trabajo de grado estuvo ceñida a las pequeñas y medianas empresas familiares del sector construcción de la ciudad de Barquisimeto afiliadas a la Cámara respectiva, siendo entre ellas una cantidad de ochenta y un (81) empresas. De este total de población se escogió una muestra no probabilística. En este caso, se escogió de manera no probabilística y al azar solamente treinta seis (36), las cuales presentaban condiciones propicias para el levantamiento del instrumento; considerando además, que la intención de la investigación no fue realizar un análisis estadístico sino de sumatoria de frecuencias de ítemes del cuestionario en virtud de analizar estratégicamente la relación gerencia-familia-propiedad

en las empresas en referencia.

Para la recolección de la información se aplicó un instrumento, el cual consistió en un cuestionario diseñado para ser aplicado a través de la técnica de la encuesta.

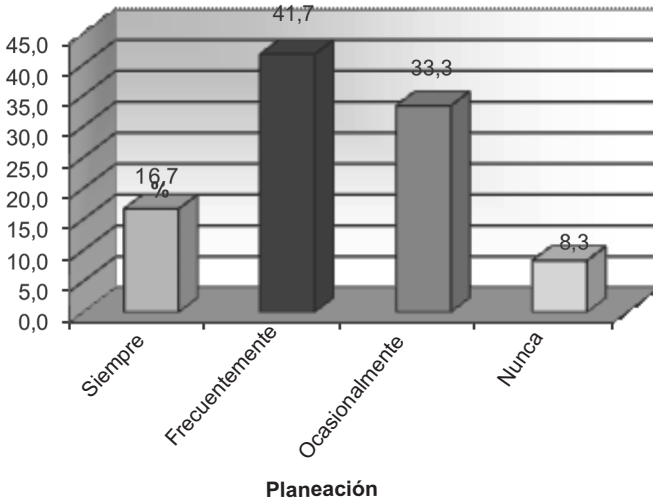
Para analizar estratégicamente la relación gerencia-familia-propiedad en las pequeñas y medianas empresas familiares del sector construcción de la ciudad de Barquisimeto, Estado Lara, en primer término se identificó la relación gerencia-familia-propiedad de las pequeñas y medianas empresas familiares del sector construcción bajo un enfoque estratégico a través de un cuestionario. En segundo orden, se determinaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la gestión de las pequeñas y medianas empresas familiares del sector construcción de la ciudad de Barquisimeto.

## **Resultados**

Luego de haber aplicado los instrumentos, a continuación se presentan los resultados del análisis de las dimensiones estudiadas: Gerencia, Familia y Propiedad y las observaciones correspondientes según la tabulación de datos, para cada uno de los ítems.

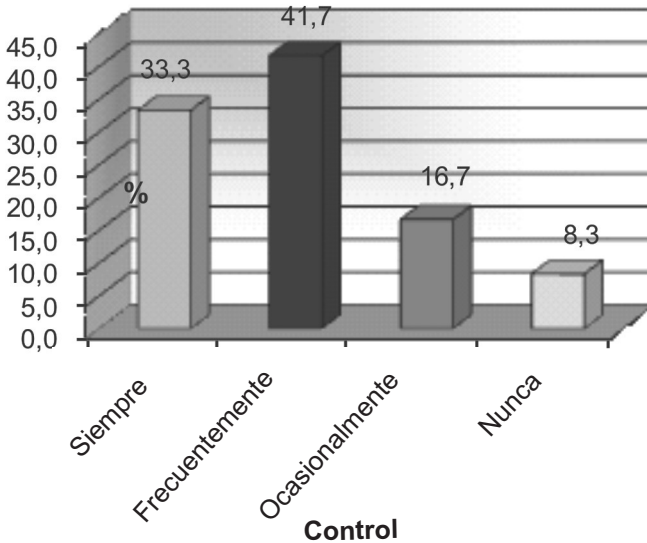
Con respecto a Dimensión de la Gerencia, para la cual se evaluaron las actividades propias del proceso gerencial, planeación, organización, dirección y control. Se puede inferir en relación con la planeación (gráfico 1) y el control (gráfico 2) que las empresas familiares, no le han otorgado mayor importancia a los procesos de planeación y control, al no hacerlo en forma constante tal situación generaría que recurrentemente se trabaje sobre la marcha, sin ningún orden lógico que permita que la empresa planifique la forma como va a alcanzar sus objetivos, qué recursos y qué procedimientos va a utilizar, esto representa un riesgo. Es necesario, que establezcan los planes que orienten el esfuerzo de los miembros de la empresa a contribuir con el logro de los objetivos. Por otra parte, si se planifica pero no se controla ni se miden las desviaciones que pudieran existir entre lo planificado y lo alcanzado, no se pueden tomar las medidas correctivas que permitan mejorar tal situación.

Gráfico 1. Planeación. Preparación de planes para alcanzar objetivos



Fuente: Elaboración propia 2008

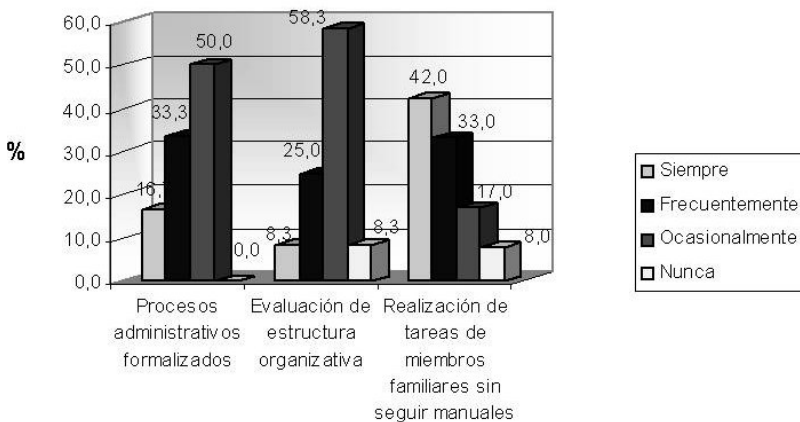
Gráfico 2. Control. Compara objetivos planificados con objetivos logrados





En cuanto a la organización (gráfico 3), se puede inferir, que las empresas familiares tienen una inminente debilidad en lo concerniente a su organización, debido a que al no tener formalizados sus procedimientos administrativos puede conllevar a que los miembros de la organización improvisen sus actividades, lo cual afectaría el cumplimiento de los objetivos y metas organizaciones. Por otro lado, al no evaluar su estructura organizativa es posible que la misma no sea la que esté más acorde con sus metas y recursos, para lo cual es conveniente adaptarla a ellos considerando a la vez los cambios que exige el entorno. Además de ello tienden a confundirse los niveles de jerarquía, lo cual conlleva a que se generen conflictos bien sea de líneas de autoridad, comunicación, responsabilidad, toma de decisiones. Analizando el modelo de los 2 círculos familia-empresa de Taguri y Davis se puede inferir, que en este tipo de empresas la dimensión familia, se coloca por encima del sistema empresa obviando la importancia de la gerencia profesionalizada en una organización, lo cual puede generar un conflicto entre ambos sistemas y restar competitividad en el mercado.

**Gráfico 3.** Organización. Procesos Administrativos y Estructura organizativa



Con respecto a la dirección, se observó que la misma se encuentra en manos de la familia propietaria, estos resultados pueden representar una debilidad para las empresas, debido a que no siempre existen en la familia las personas

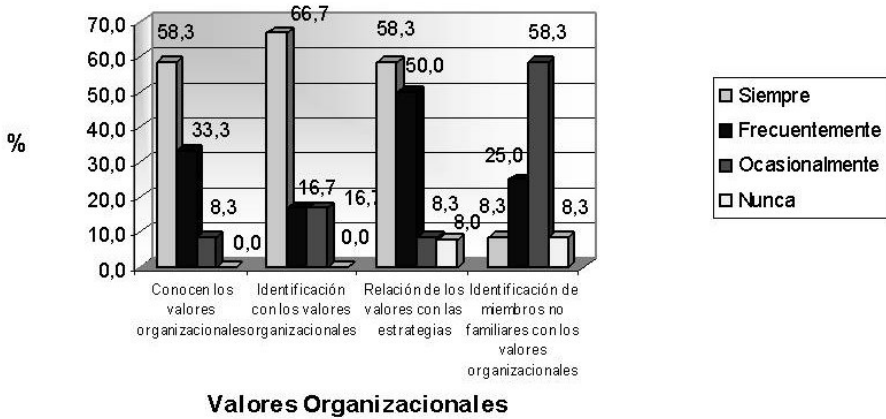
más adecuadas para responder las necesidades directivas y atender en forma efectiva las demandas de un entorno cada vez más volátil y exigente. En este sentido, tienden a confundir el derecho de propiedad con la capacidad de dirigirla y las decisiones tomadas no necesariamente son las más apropiadas por no tener las competencias necesarias que se requieren para tal fin.

En relación a la filosofía de gestión, de acuerdo a la información suministrada, se pudo conocer que en un 58% la misión de la empresa siempre se ajusta conforme al compromiso de la familia, esto conduce a interpretar que la misión de la empresa está comprometida con la familia y viceversa, lo cual se traduce en una fortaleza para ellas, mediante esto se logra consolidar más el compromiso como valor organizacional de la relación familia-empresa-propiedad al conocer la esencia y razón de ser, considerando así todas las dimensiones que forman parte de una organización.

Por su parte un 67% de los encuestados, respondió que la visión de la empresa siempre proyecta una situación ideal tanto para la familia como para la empresa, de ello se puede inferir que de continuar esta tendencia y mantener una visión común empresa-familia, se obtendría un mayor compromiso por parte de los miembros de la familia con el destino de la empresa, para ello es conveniente que se formulen planes estratégicos tanto para la familia propietaria como para la empresa, afines con los intereses del sistema familia-empresa-propiedad, esto contribuiría a garantizar la continuidad y a mantener un equilibrio entre la necesidad y los deseos de la familia con los requerimientos y oportunidades de la empresa.

En lo que respecta a los valores, los resultados obtenidos indican que estos representan una gran fortaleza en estas empresas, pues el conocer e identificarse con los valores organizacionales puede resultar una ventaja competitiva para estas empresas, sin embargo los resultados obtenidos con respecto a la identificación de los miembros de la empresa no familiares con los valores organizacionales es contraria, esto puede resultar negativo para la empresa, pues podría generar como consecuencia alto grado de rotación de personal no miembro de la familia por no sentirse identificados con los valores de la empresa, considerando lo anterior es importante que los valores organizacionales sean compartidos tanto por los miembros familiares como los no familiares, esto afectaría positivamente el desempeño organizacional, pues ellos pueden servir como herramienta en el proceso de toma de decisiones como también de guía para la elección de acciones y contribuiría a afianzar más el compromiso con el logro de los objetivos.

**Gráfico 4.** Valores Organizacionales. Conocimiento e identificación de los miembros familiares y no familiares.



**Valores Organizacionales**

Fuente: Elaboración propia

Con relación a la dimensión familia, es importante destacar que el 83% de los encuestados respondió estar siempre comprometido con el éxito de la organización, así mismo expresó un 67% que siempre su compromiso con la empresa va mas allá del interés individual, estos resultados representan una fortaleza para las empresas del sector construcción pues los altos niveles de compromiso pueden considerarse base para alcanzar los objetivos empresariales y familiares.

Respecto a los conflictos en las empresas familiares, los resultados evidencian que el conflicto forma parte del sistema familiar, lo cual no necesariamente es negativo, pues un conflicto puede resultar constructivo si se trata como un aspecto inevitable de la relación familia-empresa al cual se le debe buscar estrategias que le permitan solucionarlos desde un punto de vista ganar-ganar. Con respecto a la comunicación, el resultado se muestra interesante porque una buena comunicación es fundamental en la dirección de estas empresas donde no se tienen formalizados los procedimientos ni las relaciones jerárquicas y funcionales entre los diferentes cargos y departamentos ubicados en los niveles operativos de la organización.

En cuanto a la dimensión propiedad, la misma fue analizada considerando la

estructura y sucesión de las empresas familiares. De los resultados se evidencia, que las empresas familiares por su propia condición no permiten que personas ajenas a la familia ejerzan la máxima autoridad para así mantener la dirección en manos de la familia. En lo que respecta a la centralización de toma de decisiones hasta en las actividades más rutinarias el 42% opinó, que ocasionalmente participan de ellas, y apenas un 12% lo hace en forma frecuente, esto hace suponer que las empresas han aprendido a delegar funciones. Por su parte, el 50% manifestó que frecuentemente las tareas de control son realizadas por el personal de confianza de la empresa en lugar de hacerlo el personal especializado en un área específica y 33% opinó hacerlo siempre, este último resultado, pudiera considerarse una debilidad para estas empresas, pues en muchos casos los miembros de la familia controlan en base a sus propios intereses y no al de la empresa, contrario a lo que ocurriría si lo hace un personal especializado.

Uno de los retos más importantes a los que se enfrentan las empresas familiares es el proceso de sucesión, resulta relevante que un 75% de los encuestados opinan que siempre debe planificarse dicho proceso y un 25% considera que se debe hacer en forma frecuente, estos resultados son significativos, pues tal como lo establece Aronoff y Ward (2000), la función de la planeación de la sucesión es fundamental para las empresas familiares, de hacerlo ello representa una gran oportunidad para la familia, de no hacerlo pudiera considerarse una gran amenaza para su supervivencia. Por otra parte, con respecto al interés de los hijos de continuar con el negocio, el 42% respondió que están interesados y un 33% respondió frecuentemente, de continuar esta tendencia positiva de alguna forma se garantizaría el proceso de sucesión, sin embargo es importante que esto esté acompañado del proceso de planificación, lo cual se hace complejo por las características propias de estas empresas donde el ámbito empresarial y lazos emocionales están muy unidos.

## **Conclusiones**

De acuerdo a los resultados obtenidos y del análisis realizado a la relación gerencia-familia-propiedad de las pequeñas y medianas empresas del sector construcción del Estado Lara, se puede concluir que estas empresas poseen una inminente debilidad en las actividades propias del proceso gerencial, planificación, organización, dirección y control. En su mayoría la dirección de estas empresas está en manos de la familia propietaria, y quien ejerce la máxima autoridad es el socio fundador, lo cual pudiera generar que se

confunda el derecho que tiene el propietario sobre la empresa con la capacidad de dirigirla, lo cual en muchos casos generaría consecuencias negativas, pues los constantes cambios del entorno, la apertura económica, el aumento de la competencia en los mercados, exigen mayores retos, más experiencia y profesionalización, que en muchos casos no se encuentran en la persona que dirige la empresa por el solo hecho de ser el propietario. Sin embargo, y dado a los resultados obtenidos al evaluar la relación familia-empresa-propiedad se evidenció que la familia tiene un alto grado de compromiso con la empresa el cual está por encima de los intereses individuales, a pesar de que es común en ellas la existencia de conflictos, el hecho de que gocen de una comunicación abierta y honesta resulta positivo para buscar soluciones desde el punto de vista ganar-ganar y así buscar estrategias que contrarresten la debilidad existente con relación a la gerencia.

Con relación a la filosofía de gestión de las empresas familiares del sector construcción del Estado Lara, se infiere de acuerdo a los resultados obtenidos que ésta puede ser considerada una fortaleza para estas empresas, debido a que la misión, la visión y los valores son compartidos por los miembros del sistema familia-empresa, sin embargo se corre el riesgo de que esto se revierta y se convierta en una amenaza por el hecho de ser familia, donde pueden surgir conflictos de valores al no independizar las relaciones de las dos instituciones, familia-empresa, por lo que se hace necesario diferenciar de manera clara y precisa los valores de cada institución, generalmente los valores familiares están cargados de sentimiento afectivos y los de la empresa de competitividad, si estos sentimientos afectivos son armoniosos y los objetivos de ambas instituciones son compartidos, estas empresas tendrían una gran ventaja competitiva respecto de las empresas no familiares.

Analizando estratégicamente la relación gerencia-familia-propiedad de las pequeñas y medianas empresas del sector construcción de la ciudad de Barquisimeto del Estado Lara, se concluye que una de las características más importantes de este tipo de empresas y que se convierte en una gran fortaleza, es el compromiso como valor organizacional que tienen los miembros de la familia con el éxito empresarial, el cual va mas allá de los intereses individuales, sin embargo, esto puede convertirse en una amenaza debido a que estas empresas están más expuestas que las no familiares a una deficiente definición de objetivos y políticas debido a su fuerte dependencia con los intereses de la familia en el marco del contexto local y regional.

## Referencias Bibliográficas

“Las Empresas Familiares”. (1998 Septiembre) en: Gerente. Caracas. Grupo Gerente Editores. No. 140.

Alvarez, O. (2001 Septiembre). La Transición en la Empresa Familiar. Disponible en: [www.dinero.com:8080/empresasfamiliares/default.asp?id=2711201153455.htm](http://www.dinero.com:8080/empresasfamiliares/default.asp?id=2711201153455.htm).

Anstrong, M. (1996). Manual de Técnicas Gerenciales. Bogotá. Fondo Editorial Legis.

Arnoff, C. Y Ward, J. (2000). La Prueba Suprema de la Grandeza en la Empresa Familiar. México. Mc Graw Hill InterAmericana, S.A.

Bustillos, J. (1998 Septiembre). (b) Empresa Vs. Familia. En: Revista Gerente. No. 140. Caracas.

Bustillos, J. (1999 Junio-Septiembre). (a) El Dilema entre Gerencia Profesional y Vínculo Familiar. En: Revista Debates. No. 1. Vol V. Caracas. Ediciones por el Instituto de Estudios Superiores de Administración IESA

Davis, F. (1994). La Gerencia Estratégica. Bogotá. Fondo Editorial Legis. Eduardo Calado (Traductor).

García, S. y Dolan, S. (2001). La Dirección por Valores. Madrid. Editorial Mc Graw Hill.

Gersick, K. y Davis, J. (1997). Empresas Familiares. Generación a Generación. México. Editorial Mc Graw Hill.

Gómez, G. (s/f). Tipología de las Empresas Familiares. Un Marco Conceptual Basado en la Confianza y la Dirección Estratégica. Trabajo de Investigación presentado al INALDE.

Goodstein, L. (et.al.)(1997). Planeación Estratégica Aplicada. Santa Fé de Bogotá. Editorial Mc Graw Hill.

Hernández, R. et.al. (1995) Metodología de la Investigación. México. Editorial McGraw Hill.

Kast, F. (1996). Administración en las Organizaciones. México. Editorial Mc Graw Hill.

Klisberg, B. (1975). *El Pensamiento Organizativo*. Buenos Aires. Editorial Paidós.

Koontz, H. (1994). *Administración una Perspectiva Global*. California. Estados Unidos. Editorial Mc Graw Hill.

Lamber, T. (1994). *Instrumentos Claves para la Gestión Empresarial*. Barcelona. Editorial Folio, S.A.

Lozano, M. (1998). *La Empresa Familiar. Factores Comtemporáneos y su Influencia en la Gestión*. San José de Costa Rica. Ediciones del XII Congreso latinoamericano sobre el Espíritu Empresarial.

Lozano, M.J. (s/f). *El Protocolo en las Empresas Familiares*. Disponible en: [www.unicesi.via.com/idi.Hotmail](http://www.unicesi.via.com/idi.Hotmail).

Méndez, C. (1996). *Metodología*. Santa Fé de Bogotá. Editorial Mc Graw Hill.

Neubauer, F. Y Lank, A. (1999). *La Empresa Familiar. Cómo Dirigirla para que Perdure*. Bilbao. Editorial Deusto.

Pithod, A. Y Dodero, S. (1997). *La Empresa Familiar y sus Ventajas Competitivas*. Buenos Aires. Editorial Ateneo.

Robins, S. y Coulter, M. (1996). *Administración*. México. Prentice Hall Hispanoamericano Editores.

Salazar, G. (2001). *Empresas Familiares, Herramientas para la Gestión del Amor y del Dinero*. Valencia. Trabajo de Grado presentado a la Universidad de Carabobo para optar al Título de Magíster en Gerencia de Construcción. Editado por Clemente Editores.

Serna, H. (1997). *Gerencia Estratégica*. Santa Fé de Bogotá. 3R Editores.

Stoner, J. (1994). *Administración*. México. Editorial Prentice may Hispanoamericana