

Conflictos en las empresas familiares generados por la sucesión

Conflicts in family businesses generated by succession

Conflitos em empresas familiares gerados pela sucessão

Nathaly Solanyi Gómez-Moreno

Psicóloga, especialista en Gerencia del Talento Humano, Universidad Pontificia Bolivariana, Palmira – Colombia.
natasolgomez@yahoo.com <https://orcid.org/0000-0002-7768-9112>

Yuli Andrea Botero-Caicedo

Phd © en Psicología de la Salud, Investigadora del grupo Sistemas Penitenciarios y Carcelarios de la Universidad Libre – Cali, Colombia y Pedagogía y desarrollo humano de la Universidad Pontificia Bolivariana, Palmira – Colombia
yulibotero@hotmail.com <https://orcid.org/0000-0001-9252-3113>

Resumen

Las empresas familiares en América Latina son más comunes de lo que se cree, de este tipo de organizaciones se desencadenan relaciones complejas de manejar y los conflictos son una realidad muy marcada cuando se da la sucesión en este tipo de empresas, estos se presentan cuando uno o varios integrantes de la organización sienten que existen desequilibrios, inequidad o preferencias que los afectan, a la hora de designar quien ocupara el liderazgo de la organización a raíz de la sucesión. Los conflictos de este tipo de sociedades por lo regular surgen en la relación que se da desde el núcleo familiar y esto es reflejado en la empresa, en algunos casos el miembro que se siente afectado plantea propuestas para dirimir el conflicto y sus planteamientos pueda que sean atendidos, aceptados y resueltos, con acuerdo y consenso. Es por lo anterior que surge la importancia de investigar dichos conflictos dentro de una organización, ya que si no se les da el manejo adecuado y oportuno la compañía tiende a desaparecer, porque cada uno de los integrantes de la misma trabajaran por un bien propio y no común, que permita que el legado del fundador perdure.

Palabras clave

Empresas familiares; conflicto; sucesión; generación; continuidad.

F.R. 15/10/2019 F.A. 22/12/2019

Cómo citar: Gómez-Moreno, N.S. , Botero-Caicedo, Y. A. (2020). Conflictos en las empresas familiares generados por la sucesión. Revista Libre Empresa, 17(1), 93-101 <https://doi.org/10.18041/1657-2815/libreempresa.2020v17n1.7234>
Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Abstract

Family businesses in Latin America are more common than is believed, complex relationships to manage are triggered from these types of organizations and conflicts are a very marked reality when there is succession in this type of companies, these arise when one or several members of the organization feel that there are imbalances, inequity or preferences that affect them, when appointing who will occupy the leadership of the organization as a result of the succession. Conflicts of this type of society usually arise in the relationship that occurs from the family nucleus and this is reflected in the company, in some cases the member who feels affected raises proposals to resolve the conflict and their approaches may be attended, accepted and resolved, with agreement and consensus. It is because of the above that the importance of investigating these conflicts within an organization arises, since if they are not given adequate and timely management, the company tends to disappear, because each of the members of the same will work for their own good and Uncommon, allowing the founder's legacy to endure.

Keywords

Family businesses; conflict; succession; generation; continuity.

Resumo

As empresas familiares na América Latina são mais comuns do que se pensa, este tipo de organizações desencadeia relações complexas para gerir e os conflitos são uma realidade muito marcada quando a sucessão ocorre neste tipo de empresas, estes ocorrem quando um ou mais membros da organização sentem que existem desequilíbrios, desigualdades ou preferências que os afectam, ao designar quem irá ocupar a liderança da organização como resultado da sucessão. Os conflitos deste tipo de sociedades surgem geralmente na relação que é dada a partir do núcleo familiar e isto reflecte-se na empresa, em alguns casos o membro que se sente afectado levanta propostas para resolver o conflito e as suas abordagens podem ser atendidas, aceites e resolvidas, com acordo e consenso. É por causa do acima exposto que surge a importância de investigar tais conflitos dentro de uma organização, porque se não lhes for dado o tratamento adequado e oportuno a empresa tende a desaparecer, porque cada um dos membros do mesmo trabalho para o seu próprio bem e não comum, permitindo que o legado do fundador perdue.

Palavras-chave

Empresas familiares; conflito; sucessão; geração; continuidade.

1. Introducción

A raíz de la interacción que se da dentro de las familias en torno a los negocios, surgen las empresas familiares, la cual es un ejercicio donde los miembros de una misma familia se unen entre sí para trabajar por un bien común, tomar decisiones, cumplir ciertas metas u objetivos y distribuirse los beneficios de la misma, hay quienes prefieren en la actualidad que todo quede en familia; en el campo de los negocios, existe la posibilidad de que los miembros de un grupo familiar puedan unirse a través de la creación de una empresa.

Frente al concepto de empresa familiar, [Miller y Le Breton-Miller, I. \(2005\)](#), señalan la empresa familiar, como aquella organización de propiedad de una familia, que tiene control y administra manteniendo la expectativa de que la empresa continúe de una generación a otra.

En América Latina, encontramos que son muchas las empresas familiares, estas organizaciones son importantes, no solo por lo que representan para la sociedad con la generación de empleo y la dignificación del ser humano al brindar oportunidades, sino porque se enfocan en objetivos de alto nivel, como trascender, construir un legado y continuarlo, y en este proceso crean valor social, empresarial y económico, al tiempo que riqueza socioemocional, es por esto que cada familia utiliza un conjunto amplio de recursos y herramientas de gestión, decisión, control y gobierno organizacional, que de forma articulada les permiten el logro de sus propios objetivos. Cada historia de una empresa familiar es única e inspiradora dados los retos empresariales y personales que enfrentan cada una, en un entorno que muchas veces es adverso en distintos momentos y desde diferentes perspectivas, porque dentro de las dinámicas que se viven lo que para unos es normal para los otros no. No obstante, las familias y su cultura emprendedora son el motor que está detrás de la perdurabilidad de sus empresas y organizaciones a través del tiempo. Las dinámicas que se estudian en estos casos son fuente de formación y de esperanza para otras empresas familiares, familias emprendedoras y para quienes estén en camino de constituirse como tales.

Para nadie es un secreto que aunque estas familias llevan dentro de sus organizaciones una genética que la diferencia de las demás organizaciones de su entorno, dentro de ellas se viven experiencias que en una empresa no familiar no se observan. Una de esas experiencias son los conflictos generados a raíz de la sucesión, los motivos que los generan y los tipos de conflictos que se dan.

Según [Charry \(2018\)](#) en América Latina las empresas familiares tienen una participación que supera el 90 por ciento en el sector privado y son responsables del 70% del Producto Interno Bruto. Colombia no se aleja de la anterior realidad y en lo que a este tipo de empresa conciernen, la gran problemática de los conflictos familiares que se viven dentro de ellas dan como resultado que con el tiempo estas organizaciones no perduren.

En las pequeñas y medianas empresas (pymes) la situación es más compleja [Pérez, \(2015\)](#) vicepresidente corporativo del Grupo Bancolombia, señala que el 98,5 por ciento de las más de 150.000 empresas que maneja la entidad, son de familia y menos del 10 por ciento tienen protocolos formales establecidos. El directivo destaca la importancia de estos acuerdos porque no siempre lo que favorece a la familia beneficia a la empresa, o viceversa. Son comunes los casos en algunas compañías donde se suben los sueldos a discreción, se incurren en gastos para pagos personales o se vincula a familiares que no tienen las competencias para el cargo.

El estudio del Instituto de la Empresa Familiar de Colombia para la institución universitaria Ceipa, señala que uno de los problemas en las organizaciones familiares es que en muchas ocasiones se administran más con el instinto y experiencia del fundador que con procedimientos racionales. “Conservar vivo un negocio familiar es tal vez una de las tareas más difíciles sobre la Tierra”, Se enfatiza que la tarea del fundador es crucial para no ver hundir lo que algún día creó. Por ello la elección del sucesor, la transferencia del poder a la generación de relevo y el retiro de la saliente son inaplazables y merecen fijarle fecha y hora porque es un proceso que puede llevar más de diez años.

Una encuesta realizada el año 2014 por la firma [Pricewaterhousecoopers \(PwC\)](#) a más de 2.400 empresas de familia de 40 países reveló que solo el 16 por ciento de los consultados tiene un plan de entrega discutido y documentado. A otras les cuesta mucho delegar el poder. Según [PwC](#), en el 32% de las empresas familiares, el fundador no quiere entregar el control a la siguiente generación.

Modelos teóricos aplicados a la empresa familiar

Los modelos teóricos convencionales consideran conveniente el mantenimiento de la familia y la empresa como entidades separadas, y que la influencia de la familia sobre el desarrollo del negocio debe tender a minimizarse. Sin embargo, perspectivas más recientes reconocen la relación recíproca

e inseparable que existe entre estos dos sistemas y la escasa viabilidad de mantener esta separación, pues familia y negocio son más bien un sistema interactivo del cual surgen recursos únicos que pueden ser debidamente aprovechados [Román Castillo \(2009\)](#).

Este tipo de empresas por su naturaleza, presentan ciertos retos que le son únicos y que no se presentan en las empresas de otra naturaleza, como cuando el fundador entrega la empresa a su primera generación, llámese esta los hijos y que en términos generales es la sucesión, puesto que no saben separar la relación familiar de los negocios, quien asumirá el poder, surgen las diferencias entre hermanos ya sean sociales, económicas, profesionales o culturales, el no tener bien definidas las funciones o responsabilidades dentro de la organización, quien tomara las decisiones dentro de la misma, la poca profesionalización de los herederos y los problemas con la cadena de mando porque todos quieren gobernar, la mayoría de los negocios familiares subsisten de generación en generación, pero no muchos sobreviven a lo largo del tiempo, principalmente por el desarrollo erróneo de legitimización del poder.

Si revisamos otros puntos de vista descubrimos a [Tokarczyk, Hansen, Green, y Down \(2007\)](#), estos consideran que la empresa familiar puede ser dividida en tres capitales diferentes, a saber, el capital fundador, el capital familia y el capital generacional. Este tipo de capitales pueden ser transmitidos entre generaciones y son los diferenciadores en este tipo de organizaciones.

Pero cabe resaltar que en Colombia, gran parte de las empresas del país son empresas familiares y desde estas se mueve la economía del mismo, si ellas no perduran y cada vez tienden más a desaparecer, los colombianos tendrán más fuentes de desempleo, más ambientes de trabajo hostiles, porque si hay conflictos internos en una organización de alguna u otra manera estos se ven reflejados, en la productividad, el crecimiento de la empresa, el desempeño, la dinámica organizacional y la motivación de los trabajadores, estos conflictos se presentan en las empresas familiares cuando se realiza la sucesión, ya que esta transición no es nada fácil porque la mayoría de las empresas no gestionan a tiempo sus estatutos, protocolos y el consejo de familia, que al final lo que buscan es que la entrega no sea traumática y que se definan órganos de dirección independientes.

Ante esta realidad, es necesario que los empresarios de organizaciones familiares conozcan, analicen e interioricen las particularidades de su tipo de empresa y de igual forma tomen decisiones, con respecto a las generaciones sucesoras. De esta manera, se podrán subsanar los posibles contratiempos de este tipo de organizaciones cuando se da la sucesión, para que así puedan aprovechar todas las ventajas y el impulso que representa una empresa familiar.

La Gestión del Talento Humano en las Empresas Familiares

Las empresas en la actualidad han tenido muchos cambios y no es para nadie desconocido que cada vez hay más organizaciones familiares, pero el hecho que estas se den no quiere decir que no se sigan los estándares normales de una empresa sin esta connotación, por eso en cualquiera de los dos tipos de empresa, el rol del talento humano dentro de compañía es crucial, sean familiares o no lo sean, porque en este ámbito de los negocios dentro de la organización se debe diferenciar que las relaciones que hay dentro de la empresa son una relación laboral, pero fuera de ella hay es una relación familiar.

Y es ahí donde el área de Gestión Humana cobra gran relevancia en este tipo de organizaciones, porque en pocas palabras es la Dirección del Talento Humano la encargada de entender, comprender y establecer, de manera inteligente la forma de resolver una determinada situación.

En ese orden de ideas la Gestión del Talento Humanos se debe ceñir a la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales para que logren ser más competentes, capaces y comprometidos, no sin antes olvidar que en el desarrollo de la ocupación se requieren tres competencias claves: ser, saber y hacer.

De acuerdo a lo anterior el rol que asume el área de Dirección humana es de gran importancia porque aparte de capturar el talento humano que requiere, el que entra y el que tiene constantemente lo debe gestionar, sin olvidar que el área selecciona, contrata, evalúa desempeño, desarrolla competencias, forma, cumple con los acuerdos establecidos de ley y contractuales, realiza los procesos disciplinarios, motiva, evalúa el clima organizacional, plantea y ejecuta su mejora, es en este último punto donde el rol del líder del área es de gran importancia en una empresa familiar, porque los conflictos a nivel de familia no pueden afectar la organización y aparte de ser el intermediario entre la organización y el trabajador sus responsabilidades no se puede desdibujar porque el trabajador sea parte de la familia y es ahí donde el temperamento, el carácter y la personalidad de cada individuo es determinante en el desarrollo del trabajo, porque no se puede confundir el accionar porque un trabajador es familia y por ello se le dé un trato y al que no lo es, otro trato.

Si bien es cierto que la empresa familiar tiene grandes particularidades y no es ajena a los estándares de una empresa normal, según [Grabinsky, S. \(2000\)](#) la empresa familiar es aquella empresa cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia, sus miembros toman las decisiones básicas – estratégicas y operativas, asumiendo por completo la responsabilidad de sus acciones.

Por consiguiente es normal que en estas organizaciones quien toma las decisiones es el mismo fundador, pero cuando el ya no está, es común que se den conflictos al interior de la empresa, porque se debe decidir quien ocupara su lugar y aunque hay varios tipos de familia, en el entorno de los negocios es muy común la familia nuclear, que está compuesta por la madre, el padre y varios hijos, siendo estos los que quieren asumir el rol del fundador, pero como solo uno puede asumir el liderazgo, es ahí donde se inician los conflictos.

A la hora de indagar lo que se ha determinado como conflicto en las empresas familiares encontramos que los autores que han hablado del tema no difieren entre ellos pero todos si dan aportes muy relevantes al tema.

Conflictos en las empresas familiares

[Lorenzo-Cardaso \(1995\)](#) indica que donde surgen los conflictos es: “Una distancia tolerable entre lo esperado –objetivo del grupo social – y lo recibido – realidad social-, pero que se supera en determinados momentos concretos”. (p.245). La empresa familiar no se aparta de esto y en mayor medida se dan problemáticas que por lo general son de carácter administrativo, si estas no se solucionan de la mejor manera, pueden afectar el equilibrio de la organización

Los problemas como las diferencias de opiniones, formas de pensar, analizar y decidir, son parte de la vida, es debido a ello, que los seres humanos están expuestos a afrontar conflictos, tanto en el trabajo como en el ámbito familiar ([Cardona & Wilkinson, 2008](#)).

Partiendo de las definiciones que han expuesto estos autores se puede inferir en que el conflicto es finalmente una circunstancia que se presenta entre dos o más personas, que tienen intereses opuestos frente a una situación, generando un desacuerdo entre las partes y las empresas familiares no son extrañas a estos eventos, pues es claro que en cualquier momento existan problemas y estos conducen a los conflictos, ya que cada persona vela por sus propios intereses, por ello se pretende indagar cuales son los principales motivos que generan los conflictos en las empresas familiares en un proceso de sucesión.

[Dodero, \(2002\)](#) afirma que:

La falta de una clara asignación de tareas y responsabilidades, es cuando el reparto de las tareas ejecutivas de los familiares no está claramente definido. Esto ocasiona que unos avancen sobre las tareas de otros por el hecho de sentirse dueños. De este modo tiende a crearse estructuras en las que cada directivo familiar se ha inventado su cargo, responsabilidad y relaciones con los demás. Incluso en algunos casos, cada uno genera su propio sistema de información, controlando todos a todos. Estas intromisiones generan roces que repercuten luego en la familia. Las fallas en la coordinación, en la comunicación como la falta de una clara asignación de tareas y responsabilidades han sido los motivos principales que originan los conflictos entre los familiares... Cuando los hermanos son los que dirigen la empresa. Las decisiones que antes estaban concentradas en el fundador ahora deben ser consensuadas entre los hermanos. El modelo que ellos conocieron fue el del poder absoluto del padre, ahora deben aprender a respetarse y comprender los intereses de los hermanos-socios, a complementarse y a saber conversar. (p.10)

Por eso a la hora de pensar en la continuidad de la empresa, hay que tener en cuenta que la sucesión es una realidad y no debe verse como un hecho traumático y aislado, sino más bien como un hecho natural que debe iniciarse, prepararse, planearse y desarrollarse con un conjunto de acciones que permitan alcanzar el logro de perpetuar en el tiempo un gran legado. En esta orden de ideas [Guinjoan y Llauradó \(2000\)](#), determinan que:

Un proceso de sucesión es aquel conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa familiar durante algunos años, realizadas bajo el control del futuro sucedido, que desembocan, de forma programada y con las correcciones necesarias, en la sustitución del empresario al frente de la empresa por sucesor(es) de la misma familia. (p.5)

Lo anterior sería una de las soluciones a la causa de los conflictos, pero no hay que dejar de lado que otro de los motivos por los cuales se dan los conflictos es el que señalan [Sánchez-Crespo y Sánchez \(2002\)](#) “dentro de la empresa familiar el proceso de profesionalismo se maneja en forma empírica, liderazgo, autonomía y por último delegación. Inicialmente, el fundador de la empresa es quien lidera los procesos de manera empírica.” (p.15)

Cuando la asignación de responsabilidades de dirección a las personas no es coherente con los objetivos que conforman la estrategia de la compañía, ni tampoco lo es con las competencias y capacidades para hacer las cosas por estos directivos, en la empresa familiar, esta enfermedad puede llegar a ser «crónica» y «terminal», y tiende a darse cuando la empresa se encuentra en las etapas avanzadas de la sucesión.

El predecesor no «quiere» ser sucedido y, como tiene suficiente poder para impedir toda amenaza de remoción de su cargo que se le presente, se opone directa y claramente a desarrollar el proceso. La empresa no tiene estatutos especiales que se apliquen, ni protocolo, ni consejo familiar. Se decide por mayoría y entonces quien ejerce de líder es quien más influye.

Además de determinar los motivos por los cuales surgen los conflictos en las empresas familiares es importante identificar cuales son los conflictos más frecuentes, según [EAE Business School \(s.f.\)](#), estos son:

- Superposición de dos sistemas: familia y empresa, donde no hay separación de ambas áreas.
- Preferencias personales: donde no se diferencia los afectos y el bien de la empresa.
- Sistema excesivamente personalizado: falta de flexibilidad y exceso de personalismo.
- La emotividad: trabajar solo con familiares.
- Choque generacional: las ideas de las generaciones más jóvenes chocan con la visión tradicional.

- No saber delegar: delegación desdibujada por la existencia de personas imprescindibles.
- Falta de mecanismos: ausencia de reglas.
- Responsabilidades confusas: superposición de roles.

[Lansberg, \(1999\)](#) de la Kellogg School of Management, refiere que los conflictos que se pueden dar en una sociedad familiar son los estructurales por la relación entre socios activos y pasivos, los generacionales por las diferencias entre padres e hijos, entre hermanos, de género ya sea de hombre o mujeres, comunicacionales y derivados de la disgregación de la familia.

Para [Bronzino \(2009\)](#) el conflicto más marcado es: El llamado Todopoderoso, donde el fundador o el más antiguo de la empresa suele pensar que la experiencia que lograron a lo largo de la historia no puede transferirse a las siguientes generaciones y que esta experiencia, es imprescindible por si sola para conducir los destinos de la organización.

Por eso se cree que esta no subsiste en el paso del tiempo ya que al darse la sucesión, los problemas no son por este proceso, si no por los conflictos que se empiezan a presentar entre los herederos, por consiguiente la sucesión es uno de los factores fundamentales para asegurar la continuidad de una empresa familiar que según [Casillas, Díaz y Vásquez, \(2005\)](#).

la planificación de la sucesión abarca la creación de documentos que organicen la transferencia de la propiedad de la firma, desde el dueño hacia otros (familiares, directivos ajenos a la familia, asociaciones de caridad, etc.), de la manera más eficiente desde el punto de vista impositivo». (p.233),

en cambio para [Aronoff, McClure y Ward \(2003\)](#), por su parte, la sucesión significa

la transición del liderazgo y propiedad de la empresa familiar de una generación a la siguiente. Es un proceso de planeación y administración de toda la vida que abarca un amplio rango de pasos encaminados a asegurar la continuidad del negocio a través de las generaciones (p. 4).

Cuando el fundador realiza la entrega de la empresa familiar a la primera generación es ahí donde, [Santamaría, E. \(2014\)](#) indica que existen muchas razones por lo que las empresas familiares no logran sobrevivir, tales como: la carencia de un sistema administrativo, operación con un sistema inadecuado, manejo ineficiente de los recursos, y una carencia de control de la familia de acuerdo a investigaciones previas.

Se confunde el hecho de ser propietario con el de tener capacidad para dirigir, de no seguir las prácticas generalmente reconocidas como adecuadas para la gestión empresarial y de confundir los lazos de afecto, propios de la familia, con los lazos contractuales, propios de la empresa que acabarán por presentarse con fuerte intensidad, las debilidades de la desunión y de la abstención.

[Vanoni y Pérez \(2015\)](#) dicen que se da por la “carencia de un protocolo familiar como un instrumento de mediación en los conflictos que pueden surgir entre los miembros de la familia que trabajan en una misma organización”. (p.81)

De este modo se puede concluir que no determinar acciones para solucionar los conflictos anteriormente mencionados, es pensar en que la empresa tiende a terminarse, estos se deben asumir, afrontar, gestionar y nunca eludir, para que estas organizaciones perduren en el tiempo y pasen a varias generaciones, es necesario que tomen decisiones y actúen si pretenden defender la empresa, desarrollando según [Vanoni y Pérez \(2015\)](#).

un protocolo que responda a la fuerte necesidad que tienen las empresas familiares, de neutralizar los conflictos y dificultades de cualquier índole. En este sentido, es evidente que se debe disponer de normas y criterios consensuados dentro de la organización, que una vez impulsados, definidos y aceptados, funcionen como verdaderos estatutos y códigos internos. (p.82).

Finalmente, [Sánchez-Crespo y Sánchez Sánchez \(2002\)](#) explican el protocolo como un acuerdo marco, firmado entre familiares socios de una misma empresa, que regula la organización y gestión de esta, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa, con la finalidad de darles continuidad a través de las siguientes generaciones familiares.

Conclusiones

El principal problema de las empresas familiares es que trasladan sus problemas personales al interior de la organización, lo que conlleva a que el esfuerzo para consolidarse se pierda. Por esta razón es necesario que en este tipo de organizaciones desarrollen habilidades como son: el dialogo, el saber escuchar, la equidad y el profesionalismo, de lo contrario su operación será cada vez más compleja.

Como recomendación se plantea que si se quiere continuar con el legado del fundador, hay que definir muy bien quien tomara el liderazgo y debe ser una persona que tenga las características necesarias para abordar el entorno interno y externo, con la capacidad de confluir entre los tres subsistemas que se dan: la familia, las propiedades y la empresa. Es recomendado entregar por parte del fundador la organización cuando está en vida a la generación de relevo, a que dicha entrega se haga desde la sucesión. Igualmente, el hecho de que es imperioso desarrollar políticas y protocolos cuando está en vida el fundador que determinen los lineamientos de cómo se debe operar la empresa a su ausencia ya que esto por lo regular garantiza que este tipo de organizaciones perduren.

Conflicto de intereses

El autor declara no tener conflicto de intereses

Referencias bibliográficas

1. Aronoff, C. E., McClure, S. L. y Ward, J. L. (2003). Family Business Succession: The Final Test of Greatness. Georgia: Family Enterprise. https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=M5tg7O-0-VUC&oi=fnd&pg=PA1&ots=eTbhNWQnNe&sig=ySW1z7DCbV3k3QVHlyLYHTz-OD0&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
2. Bronzino, E. (2009, abril 14). Conflictos en las empresas familiares. <https://www.gestiopolis.com/conflictos-en-las-empresas-familiares/>
3. Cardona, P., y Wilkinson, H. (2008). El conflicto también puede ser positivo. Newsletter N° 40 IESE. <https://empresafamiliar.iese.edu/2013/07/01/el-conflicto-tambien-puede-ser-positivo-si-sabemos-gestionarlo/>
4. Casillas, J. C., Díaz, C. y Vásquez, A. (2005). La gestión de la empresa familiar. Madrid: Thomson.
5. Charry, L. (2018, 26 de Marzo). Las empresas familiares de América Latina - Avianca en Revista. <https://www.aviancaenrevista.com/revista/empresas-familiares-america-latina/>

6. Dodero, S. (2002). Investigación sobre la Empresa Familiar en Latinoamérica. ADEN Business School, 1–
[http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/Investigacion%20sobre%20la%20Empresa%20Familiar%20en%20Latinoamerica%20\(2\).pdf](http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/Investigacion%20sobre%20la%20Empresa%20Familiar%20en%20Latinoamerica%20(2).pdf)
7. EAE Business School: Escuela de negocios.(s.f) Los conflictos más frecuentes en las empresas familiares y cómo prevenirlos. <https://www.eaeprogramas.es/blog/negocio/empresa/los-conflictos-mas-frecuentes-en-las-empresas-familiares-y-como-prevenirlos>
8. Grabinsky, S.(2000). La Empresa Familiar ante las crisis, México: McGraw Hill.
9. Guinjoan, M., Llauradó, J.M. (2000). El empresario familiar y su plan de sucesión: preguntas y respuestas. Díaz de Santos, Madrid. 282 p. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=135393>
10. Lorenzo-Cardaso, P. L. (1995). Principales teorías sobre el conflicto social. Norba Revista de Historia (15), 237–254. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=241031>
11. Lansberg, I. (1999). Succeeding Generations. Realizing the Dream of Families in Business. Harvard Business Review Press. 400 p.
12. Miller, D. & Le Breton-Miller, I. (2005). Management Insights from Great and Struggling Family Businesses. Long Range Planning, 38, 517- 530 <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.09.001>
13. Pérez, S. (2015, 5 de Septiembre). Empresas de familia: ¿por qué fracasan? – Semana. <https://www.semana.com/economia/articulo/empresas-familiares-por-que-no-sobreviven/441465-3/>
14. Pricewaterhousecoopers. (2019, 10 de Mayo). Fórmula para que el legado de una empresa no muera. – Portafolio. www.pwc.com/familybusinesssurvey
15. Román Castillo. R. E. (2009). Una perspectiva heterodoxa sugerida para el estudio de las empresas familiares en Colombia. Estudios Gerenciales. 25(112) 101-130 [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(09\)70082-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(09)70082-8)
16. Sánchez-Crespo Casanova A.J.; Sánchez Sánchez, A.M., Bellvert Sánchez, A.(2002). La Empresa Familiar, Manual Para Empresarios, Claves Legales Para Su Correcta Organización y Su Continuidad. Barcelona: Ediciones Deusto, 2002. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=254643>
17. Santamaría, E. (2014). La Estructura de la Familia Empresaria y las Repercusiones en la Sucesión de las Empresas de la Provincia de Tungurahua, Ecuador,» de 13th Summer Institute on the PRSCO 2014, Loja. https://issuu.com/edwinsantamaria/docs/la_estructura_de_la_familia_empresa
18. Tokarczyk, J., Hansen, E., Green, M. y Down, J. (2007). A Resource- Based View and Market Orientation Theory Examination of the Role of “Familiness” in Family Business Success. Family Business Review, 20(1), 17-31. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00081.x>
19. Vanoni Mart, G., & Perez, M. J. (2015). Protocolos: un instrumento para mediar conflictos en empresas familiares. Desarrollo Gerencial, 7(2). <https://doi.org/10.17081/dege.7.2.1182>