

# **La Dirección en Pymes Familiares: El cambio generacional y su relación con el estilo de liderazgo y la valoración de competencias directivas por parte de dueños y/o gerentes de primera línea, en la Provincia de Córdoba, Argentina.**

Palabras Claves: Pyme familiar- sucesión- competencias

## **Resumen**

Las Pymes familiares son mayoritarias en los países en donde prevalece la economía capitalista. Contribuyen en un alto porcentaje al producto bruto interno (PBI) y son la principal fuente de empleo privado. Su elevado índice de mortalidad está dado por factores cuyos orígenes derivan de la coexistencia del binomio empresa-familia. El equilibrio entre ambos sistemas es posible a través de herramientas a medida. El cambio generacional en la dirección es una de las principales causas de muerte de las empresas familiares. Se considera que su investigación y estudio es de capital importancia para el ámbito académico, empresarial y social teniendo en cuenta que el 80% de las empresas argentinas son familiares y que sólo un 4% llega a una tercera generación, con todo el impacto que ello implica. Este equipo de investigación observó necesaria una investigación multidimensional que articule principalmente las competencias directivas necesarias por parte de dueños y/o gerentes de primera línea en la dirección de pymes familiares. Se planteó como conjetura que “las dificultades en la gestión del cambio generacional en la dirección de pymes familiares de la Provincia de Córdoba estarían relacionadas con el estilo de liderazgo y la valoración de competencias directivas estratégicas, intratérgicas y de eficacia personal por parte de dueños y/o gerentes de primera línea de esas empresas”. El estudio se realizó sobre 57 Pymes de la Provincia de Córdoba, con una edad promedio de 32 años, (entre 96 y 2 años) oscilando la

cantidad de empleados entre 2 y 570. Como resultado de la investigación se pudo elaborar una herramienta de diagnóstico que permite a los miembros relacionados a la PYME familiar conocer su situación con respecto a las competencias necesarias para afrontar un proceso generacional exitoso. Del mismo modo, se identificó el camino crítico de gestión de la sucesión intergeneracional.

## **Revisión de la Literatura**

La definición del objeto a estudiar es una tarea desafiante en la mayoría de las ciencias sociales. En el caso de las empresas familiares se han realizado muchos intentos para elaborar una definición conceptual y operativa (Sharma 2004) y la cantidad excesiva de las mismas crea confusión. Debido a esto, es beneficioso recurrir al trabajo de Melin et al. (2014) quienes han repasado las definiciones existentes e identifican cuatro dimensiones que las caracterizan: el grado de participación de la familia en la propiedad y gestión de la empresa, la ocurrencia de un traspaso generacional, la interdependencia de los sistemas familia y empresa y la existencia de condiciones múltiples. Existe un consenso unánime entre los académicos de que las empresas familiares son conceptual y cualitativamente distintas a las empresas no familiares y de que la diferencia fundamental reside en la influencia significativa de los miembros de la familia y de las relaciones de parentesco en la empresa (Gagné et.al. 2014). El solapamiento de ambos sistemas, la interacción de las necesidades y lógicas de cada uno de ellos, crea tensiones y complejidades que son únicas y caracterizan a esta configuración organizacional. Las diferencias entre EF y empresas no familiares se manifiestan en los objetivos, procesos estratégicos y administrativos, en el comportamiento gerencial y en los resultados del desempeño. Para Kidwell (2011) el involucramiento de la familia es un factor contextual que afecta sus acciones. Por lo tanto, los dueños de EF no están sólo interesados en los beneficios financieros sino que se preocupan por la riqueza socioemocional (necesidades afectivas, identidad y perpetuación a través de la empresa)

lograda a través de la empresa (Gómez-Mejía et al 2007). La efectividad de la EF como estructura organizacional es controversial. Barnett et al. (2009) plantean si la familia es un recurso o una limitación para el desempeño de la empresa. Hay evidencia de que las EF tienen mayores niveles de rentabilidad (Zellweger 2008) y de empleo que las empresas no familiares, lo cual sostendría el argumento de que son más efectivas. Sin embargo, también hay evidencia de que menos del 30 por ciento de ellas sobrevive a la segunda generación (Lee, 2006). Los argumentos a favor de la efectividad de las EF se sustentan en algunos de sus atributos. Según Lee (2006), la participación de la familia en la propiedad y gestión crea niveles altos de lealtad, confianza y compromiso los cuales mejoran el desempeño de los empleados. El parentalismo y el clima de familia se extienden a los empleados no familiares quienes también responden con lealtad y compromiso. Del mismo modo, existe una perspectiva de largo plazo y continuidad en la gestión (Lee, 2006 y Zellweger 2008). La teoría de los recursos es usada para comprender a las EF y explicar su desempeño: el clima de familia (familiness) crea un “nudo” (bundle) de capacidades y recursos, particularmente la confianza, que son difíciles de imitar y por lo tanto crean un desempeño superior (Zellweger 2008). Los investigadores también recurren a la teoría de la agencia para entender a las EF y explicar su desempeño. Por un lado, se estima que en las EF, en las cuales miembros de la familia participan en la propiedad y en la gestión, se reduce el problema de alinear los intereses del principal y del agente. En este caso, ambos pertenecen a la misma familia y la confianza existente permite reducir los costos de contratos y controles, aumentando la competitividad de la EF (Lee 2006; Poutziouris et al. 2006, y Zellweger 2008). Por otro lado, otros autores, argumentan que si la confianza es baja o si hay comportamientos altruistas sólo de un lado, se agrava el problema de alinear los intereses del principal y el agente. Además, la influencia del sistema familia sobre el sistema empresa hace muy compleja la gestión y crea el desafío de lograr equilibrios entre el altruismo hacia la familia

y la aplicación de criterios administrativos efectivos. Desequilibrios a favor de la familia puede conducir a ocupar cargos con familiares incompetentes, pagar sueldos más altos a los empleados familiares o distribuir ganancias en exceso (Lee 2006).

### **Traspaso Generacional en la dirección de las organizaciones familiares.**

Para Gordon y Rosen (1981) la sucesión es el reemplazo planeado o no planeado de la máxima autoridad formal de una organización. Este proceso de reemplazo es crítico, por sus efectos, para las organizaciones. Fizek y D'Itri (1997), al revisar la literatura sobre sucesión, encuentran estudios que muestran que la llegada de un nuevo gerente tiene efectos disruptivos sobre los patrones de organización y afecta la moral y productividad. Bocatto y et.al. (2010) agregan que la investigación demuestra que el fracaso en asegurar la sucesión es la principal causa de muerte de las EF. Por estos motivos la sucesión ha sido extensamente estudiada. Bocatto y et.al. (2010) resumen el estado del campo y encuentran cinco líneas de investigación: la sucesión como un proceso, con diferentes etapas; las características del sucesor; la relación entre la autoridad que se retira y su reemplazo; la compleja coexistencia de diversos sistemas (familia, administración y propiedad) y la perspectiva de la próxima generación (su preparación, habilidades y compromiso con la organización).

### **Competencias y competencias necesarias para la sucesión exitosa.**

De acuerdo con García-Lombardía, Cardona y Nuria Chinchilla (2001), el concepto de competencia empezó a utilizarse en el contexto de la empresa a partir de McClelland (1973). Precisamente McClelland se vale de este concepto para mostrar que el éxito profesional no puede predecirse únicamente a partir de las pruebas de inteligencia. Desde entonces, el concepto de competencia se ha ido delimitando hasta llegar a designar aquellos comportamientos observables que contribuyen al éxito de una tarea o de la misión de un puesto (Woodruffe, 2000 y Pereda, Berrocal y López, 2002: 46). Luego las investigaciones comenzaron a distinguir entre distintos tipos de competencias. Así, Abad Guerrero y Castillo

Clavero proponen dos tipos de competencias: las técnicas y las directivas. Entre las primeras investigaciones sobre las competencias directivas encontramos a Boyatzis (1982) Éste, propone veintiún tipos de competencias agrupadas en cinco clusters. A partir de entonces se han elaborado diversas propuestas de competencias directivas (Levy-Leboyer, 1997), como la de Mitrani, Dalziel y Suárez (1992), Kanungo y Misra (1992), Casanova y Montanaro (2001), Faerman, Quinn y Thompson (1987, (citados en Quinn et al.,1995).

Respecto a las competencias técnicas existen numerosos modelos y éstos son específicos en relación a una actividad determinada. Por ejemplo, existen modelos de competencias para dirigir un proceso de implementación de sistemas ERP (enterprise resource planning system). Según Kroemmergaard y Rose (2002) la implementación de sistemas de información ha sido siempre compleja y requiere la atención a cuestiones técnicas y factores como el poder, la cultura organizacional y las necesidades del negocio, por lo que se necesitan competencias de negocio, personales y técnicas. En cuanto a modelos de competencias para gestionar el proceso de sucesión, en la revisión literaria hemos encontrado un solo artículo que alude a ellas de manera muy vaga y del cual no hemos podido extraer información.

## **Objetivos**

- Identificar las competencias estratégicas, intratécnicas y de eficacia personal que favorecen el proceso sucesorio exitoso en las EF de Córdoba, Argentina.
- Evaluar la importancia relativa que cada una de esas competencias ha tenido en el proceso sucesorio satisfactorio de las empresas estudiadas.
- Construir herramientas que permitan diagnosticar la situación de la empresa frente a las competencias identificadas.
- Exponer el camino crítico necesario para una sucesión exitosa en la empresa familiar.

## **Metodología**

Para iniciar la investigación, se planteó como conjetura que “las dificultades en la gestión del cambio generacional en la dirección de pymes familiares de la ciudad de Córdoba estarían relacionadas con el estilo de liderazgo y la valoración de competencias directivas estratégicas, intratéticas y de eficacia personal por parte de dueños y/o gerentes de primera línea de esas empresas”. Asimismo, nos propusimos un estudio de campo no experimental, que siguió un diseño de investigación transaccional consistente en dos etapas. Una primera etapa exploratoria, orientada a la identificación de variables promisorias, a fin de alcanzar una delimitación más precisa del problema de investigación y de nuestra hipótesis de trabajo. Una Segunda etapa tendiente a identificar las competencias que facilitan el traspaso generacional exitoso.

En cuanto a la categorización de PYME varía según el objetivo del estudio, (político, sociológico, histórico o académico) la geografía, nivel de desarrollo del país, etcétera. En Argentina el Ministerio de Economía fija límites entre GEs y PYMES tomando los parámetros de: personas ocupadas, ventas anuales y activos netos diferenciando entre Comercio y servicios e Industria y transporte. (Cleri; 2013). A los fines de nuestra investigación hemos considerado esta tipificación tomando la variable personas ocupadas.

Se logró identificar las competencias de gestión de los sistemas empresa y familia que facilitan el relevo sucesorio exitoso de una generación a otra en Pymes familiares de la Provincia de Córdoba. Para el relevamiento de información primaria se hicieron entrevistas semi directivas en profundidad a 18 directivos de 15 empresas, a partir de un muestreo no probabilístico por conveniencia. El tamaño de las empresas relevadas va desde los 9 empleados a 200 empleados, y en todos los casos la antigüedad de estas entidades supera los 30 años. En las encuestas se preguntó cuáles eran las competencias más valoradas por los

directivos. En la segunda etapa, se elaboró un modelo de análisis, se reformuló la hipótesis original y se definieron las variables e indicadores objeto del estudio.

## **Resultados**

Del procesamiento y análisis de las entrevistas realizadas se identificaron las siguientes competencias (estratégicas, intratérgicas y de eficacia personal) necesarias para la gestión de los sistemas familia y empresa que facilitan el proceso de sucesión intergeneracional en empresas familiares (EF): 1) la competencia para visionar y emprender negocios resultó la más mencionada (100% de las entrevistas llevadas a cabo). En segundo lugar, la competencia para preparar a los sucesores en la gestión (el 94% de los entrevistados destacó que fueron preparados desde muy jóvenes). En tercer lugar, con el 89%, aparecen la competencia para la administración económica – financiera, la competencia para construir una visión compartida del negocio y la competencia para construir confianza. Esto aparece asociado a otras tres competencias destacadas por los entrevistados: las competencias para la distribución de roles, para la negociación y para acordar y poner en práctica valores (cada una de estas competencias aparece señalada por el 83% de los entrevistados). Otras competencias facilitadoras destacadas por los entrevistados son: la competencia para buscar asesoramiento y capacitación externos para el relevo sucesorio (78%); la competencia para la delegación, la competencia para el trabajo en equipo y la competencia para el diseño organizacional (cada una de estas tres últimas son destacadas por el 72% de los entrevistados). También aparecen señaladas la competencia para el logro de consenso, la competencia para lograr unión en los vínculos familiares (estas tres son señaladas por el 67% de los entrevistados). Igualmente, emergen la competencia para la profesionalización de la gestión y la competencia para la toma conjunta de decisiones (destacadas por el 61% de los entrevistados). Por último, aparece la competencia para prevenir y gestionar conflictos por la

influencia del cónyuge en la gestión de la empresa familiar como una variable posiblemente significativa para nuestro estudio.

Como resultado de la investigación se pudo elaborar una herramienta de diagnóstico que permite a los miembros relacionados a la PYME familiar conocer su situación con respecto a las competencias necesarias para afrontar un proceso generacional exitoso. Se identificó el camino crítico de gestión de la sucesión intergeneracional y se detectaron los procesos de sucesión que han experimentado las empresas encuestadas. En cuanto a la cantidad de empresas que han experimentado un proceso sucesorio con recambio generacional se encuentra que del total de las empresas relevadas 43 ya han realizado este proceso. Entre las empresas que no han tenido una sucesión intergeneracional existen 9 que están trabajando para ejecutarla. Es decir, el 91% de las empresas de la muestra han atravesado este proceso totalmente o están haciéndolo. Cabe aclarar que estas 43 empresas representan el reducido porcentaje de sobrevivencia que según la bibliografía consultada superan sólo el 30% en la primera generación y el 7% la segunda. En cuanto al cargo, el 63% de las personas encuestadas ocupan cargos de primera línea, como presidentes, vicepresidentes, gerentes, directores, dueños y socios. Esto es de gran valor para la investigación porque estos cargos han permitido a las personas encuestadas ser actores y testigos privilegiados del fenómeno investigado. Además, el 50% del 37% restante eran familiares del propietario lo que también los define como informantes valiosos. También, se clasificó a los respondientes usando el reconocido modelo de los tres círculos (Taguri y Davis, 1996). Cada círculo representa a las dimensiones que caracterizan a la EF: familia, empresa y propiedad. De la clasificación de las personas encuestadas según este modelo resulta que el 50% de los encuestados están vinculados simultáneamente con la empresa, la familia y la propiedad. Así mismo, el 30% son empleados a la vez que familiares y el 9% son sólo familiares e idéntica proporción sólo empleados. Por último el 2% son propietarios y familiares. En cuanto al cuestionario, éste



presenta veintiuna competencias que miden el grado en que éstas son poseídas por la persona que condujo el proceso de sucesión. El mismo tiene un rango de 5 categorías (de muy bueno a muy malo). La valoración con una escala de 5 categorías se eligió por considerar que una escala de Likert de estas características ofrecía una gran cantidad de información. El entrevistador, verbalmente, aclaró la definición de cada competencia. De esta manera se consiguió unificar el sentido de cada una de ellas para asegurar que se valora la cuestión específica de la competencia por la cual se pregunta. La definición conceptual y operativa de las variables se tomó del modelo de competencias directivas elaborado por García-Lombardía y otros (2001) y de los resultados del estudio exploratorio del año 2014. También, el cuestionario mide el grado de éxito de la sucesión intergeneracional, que resulta del éxito de los sistemas familia y empresa. En este estudio, el éxito del sistema empresa se mide con cinco indicadores y el del sistema familia con dos. Cada uno de ellos tiene sólo dos categorías que son, según el caso, favorable/desfavorable; positivo/negativo y sí/no (el anexo 2 contiene la definición conceptual y operativa de cada variable independiente y dependiente).

### **Presentación de los Resultados**

La hipótesis de este estudio, es que a mayores niveles de dominio de las competencias para gestionar los sistemas familia y empresa por parte de los directivos de la EF, aumenta la posibilidad de que el proceso de sucesión intergeneracional en la dirección sea exitoso.

El resultado de nuestro análisis puede resumirse en las siguientes tablas:

### **Competencias Necesarias para un Proceso Sucesorio exitoso de: Primera a Segunda**

<b>Éxito sistema Empresa+Éxitos Sistema Familia = ÉXITO SISTEMA/FAMILIA</b>			
	<b>COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS</b>	<b>COMPETENCIAS INTRATÉGICAS</b>	<b>COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL</b>
<b>1</b>			<b>Transmitir el valor del esfuerzo</b>
<b>2</b>	<b>Visión del negocio y espíritu emprendedor</b>		

3			Transmisión de valores
4	Negociación		
5	Administración económica financiera		
6	Gestión de aspectos legales		
7			Construcción de confianza
8		Preparación de sucesores	
9		Crear una visión compartida	
10		Tomar decisiones compartidas	
11		Formación de líderes	
12		Distribución de roles	
13			Logro de consensos
14	Distribución de utilidades		
15			Manejo de conflictos
16	Buscar asesoramiento ext. y fomentar la capacitación		
17			Profesionalización de la gestión
18		Trabajo en equipo	
19		Delegación	
20			Manejo de las relaciones con familiares políticos
21	Manejo de las relaciones con familiares políticos		

### Competencias Necesarias para un Proceso Sucesorio exitoso de: Segunda a Tercera

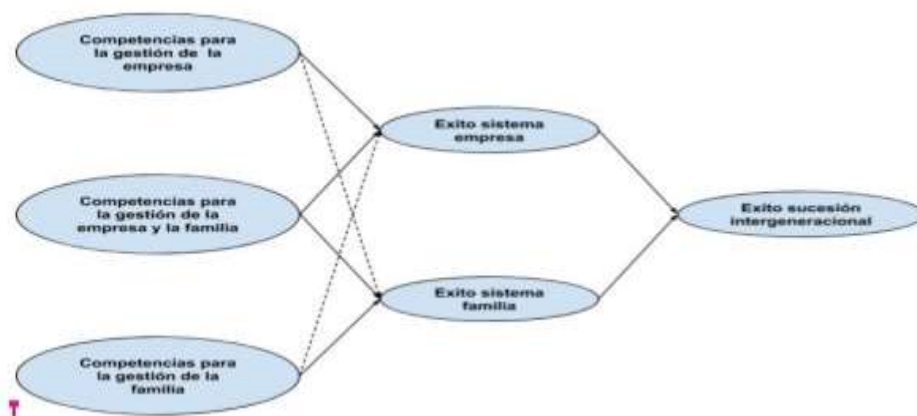
Éxito sistema Empresa+Éxitos Sistema Familia = ÉXITO SISTEMA/FAMILIA			
	COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS	COMPETENCIAS INTRATÉGICAS	COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL
1	Negociación		
2	Visión del negocio y espíritu emprendedor		
3			Transmisión de valores
4			Transmitir el valor del esfuerzo
5	Gestión de aspectos legales		
6		Preparación de sucesores	
7		Crear una visión compartida	
8	Administración económica financiera		

9		Formación de líderes	
10			Construcción de confianza
11			Logro de consensos
12	Buscar asesoramiento ext. y fomentar la capacitación		
13		Distribución de roles	
14			Manejo de conflictos
15	Planificar e implementar la nueva estructura org.		
16		Trabajo en equipo	
17			Profesionalización de la gestión
18		Tomar decisiones compartidas	
19	Distribución de utilidades		
20			Manejo de las relaciones con familiares políticos
21		Delegación	

Se advierte un equilibrio entre los tres grupos de competencias (estratégicas, intratégicas y de eficacia personal) tanto en los traspasos exitosos de primera a segunda generación como de segunda a tercera. Observándose una variación en la ponderación dentro de cada grupo de competencias según se trate del primer proceso sucesorio o el segundo.

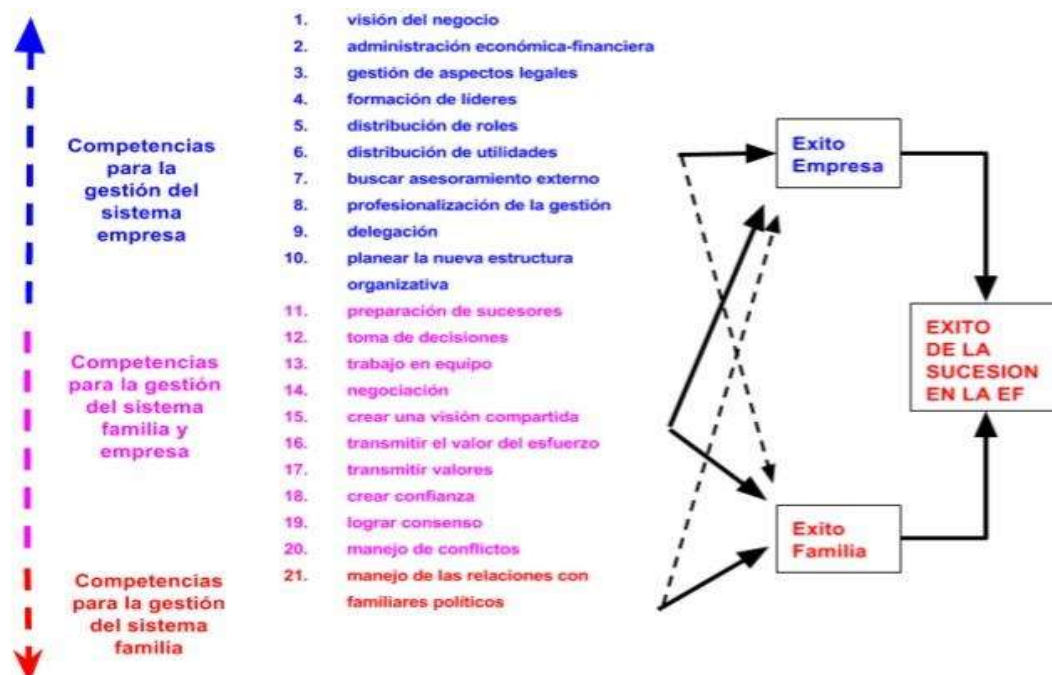
## Discusión y Conclusiones

Modelo para Gestión de la sucesión intergeneracional en la empresa familiar. Figura 1



Como corolario de esta investigación se pudo elaborar un modelo que relaciona las variables independientes y dependientes y que explica su vínculo. El modelo de competencias propuesto abandona al elaborado por García-Lombardía y se constituye en un modelo nuevo que divide a las competencias en tres grupos: para la gestión del sistema empresa, del sistema familia y para la gestión de ambos (se aprecia en los tres óvalos en el sector izquierdo de la figura 1). Igualmente, el modelo incluye dos dimensiones de éxito de la EF que son el éxito del sistema empresa y el éxito del sistema familia. El primero está más relacionado con variables económicas y el segundo con variables socio-emocionales. Finalmente, el modelo sostiene que si quienes conducen el proceso de sucesión tienen las competencias necesarias para la gestión de los sistemas familia y empresa lograrán el éxito de la sucesión intergeneracional. Las líneas de puntos continuas señalan una relación directa entre las variables, las líneas discontinuas indican una relación indirecta entre ellas. Este modelo permite explicar el grado de éxito o fracaso en la sucesión según la presencia o ausencia de las competencias para la gestión de los sistemas familia y empresa.

### Camino crítico de gestión de la sucesión intergeneracional. Figura 2



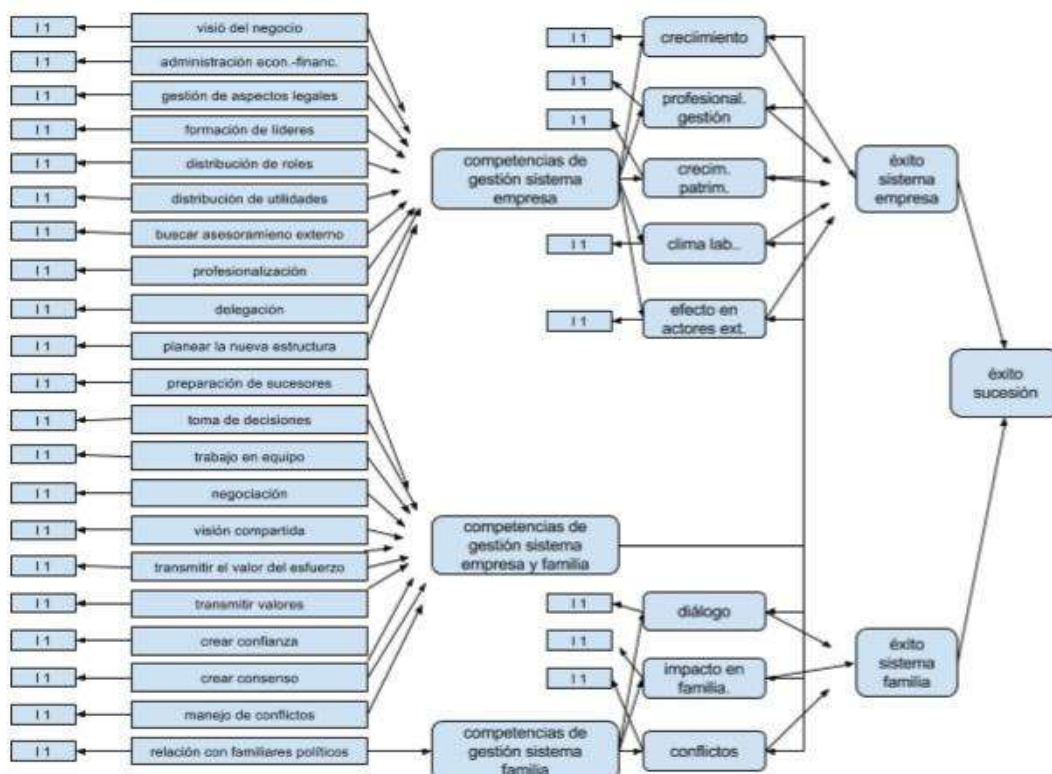
También es un objetivo de esta investigación elaborar un modelo de competencias para gestionar los sistemas familia y empresa que faciliten el éxito de la sucesión intergeneracional en la EF. Para cumplir con este fin presentamos el modelo de la figura 2. Este presenta a su izquierda una línea de puntos recta, vertical y de tres colores. El extremo superior corresponde al segmento de competencias para la gestión del sistema empresa. El color azul no es casual, es un color frío y simboliza la racionalidad del sistema empresa. El otro extremo es rojo, un color cálido y expresa el lado emotivo, propio de la familia empresaria. El segmento medio es de color violeta que es un color secundario que resulta de la combinación del rojo y el azul, y como tal representa a aquellas competencias que se estiman en este modelo apropiadas para gestionar tanto al sistema familia como empresa.

La longitud de cada segmento también es intencional y comunica la cantidad de competencias que abarca cada uno. Las competencias para el sistema empresa son diez al igual que las competencias comunes a los sistemas familia y empresa. Por lo tanto los segmentos azules y violeta son de largo igual. Finalmente, el rojo es muy corto porque se definió a una sola competencia como específica del sistema familia. De todos modos, el punto de corte entre cada color no es fácilmente definible, por eso la línea recta es punteada, intentando expresar una continuidad entre los dos extremos. La segunda parte del modelo conecta a los tres tipos de competencias con el éxito de los sistemas empresa y familia, lo cual ya se explicó en el apartado anterior.

### Modelo de Análisis

El modelo de análisis se apoya en los dos modelos recién presentados y se diferencia de aquellos principalmente por la inclusión de los indicadores de cada variable. El mismo posee 21 variables independientes representadas cada una en un rectángulo. Estas son las competencias, siendo: las 10 primeras para la gestión del sistema empresa, las 10 siguientes

para la gestión de los sistemas familia y empresa y la última para la gestión del sistema familia. Cada competencia tiene un indicador que está representado en el modelo por los rectángulos que contienen los símbolos “I 1” (indicador uno). Cada variable independiente es medida por un indicador. En la zona central de la figura se pueden ver tres rectángulos: representan los conceptos de competencias de gestión del sistema empresa, de los sistemas en su conjunto y sistema familia. Hacia el primero de ellos se dirigen las flechas de las 10 primeras variables, hacia el segundo las 10 flechas siguientes y hacia el tercero la flecha de la última variable. El otro elemento importante del modelo son las 8 variables dependientes que se exhiben en los 8 rectángulos de la zona derecha del modelo. Las primeras 5 miden el éxito del sistema empresa y las 3 restantes el del sistema familia. Cada uno de ellos tiene un indicador también representado por el rectángulo que contiene una “I” y un “1”. Los 5 primeros son variables del concepto éxito del sistema empresa y los 3 siguientes del concepto éxito del sistema familia. Finalmente, los conceptos éxito del sistema empresa y familia son determinantes del éxito de la sucesión intergeneracional.



## **Bibliografía**

- Abad Guerrero, I. y Castillo Clavero, A. (2004). Desarrollo de competencias directivas. Boletín ICE Económico. Ed. Ministerio de Economía, N° 2795, febrero, pp 29-41 España.
- Allen, M., Eriksen, J. y Collins, C. (2013), Human Resource Management, employee exchange relationships and performance in small businesses. Vol. 52, no 2, pp 153-174
- Angel, M., González R., Banchs G, Caridad C., Sliwa, A., Sak, L. y Faraone S. (2009), La Importancia de la Empresa Familiar en el sector industrial. Univ. Nacional de La Matanza
- Astrachan, J. y Kolenko, T. (1994). A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices, Family Business Review, vol. 7, no 3
- Barnett, T., Eddleston, K. y Kelleranns, F. (2009). The effects of family versus career role. Family Business Review, vol. 22, no 1, 39-52
- Bocatto, E., Gispert, C. and Rialp, J. (2010). Family-Owned Business Succession. Evidence from Spanish Firms, Journal of Small Business Management, 48(4), pp. 497–523
- Boyatzis, R. (1982). The competent manager: a model for effective performance. New York. John Wiley & Sons
- Cleri Carlos (2013) El libro de las PYMES editorial Granica Buenos Aires
- Fizel, J. y and D'Itri, P. (1997). Managerial Efficiency, Managerial Succession and Organizational Performance. Managerial and decision economics, vol 18, pp 295-308
- Gagné, M., Sharma P. y De Massis A. (2014) The study of oganizational behaviour in family business. European Journal of Work and Organizational Psychology.
- García-Lombardía, P. Cardona, P. y Nuria Chinchlla, M. (2001). Las competencias directivas más valoradas. Ocasional paper N° 01/04. Navarra: IESE Business School
- Gómez-Mejía L., Haynes T., Núñez-Nickell M., Jacobson K. Y Moyano Fuentes J. (2007) Socioemotional Wealth and Business Risks in Family- controlled firms: evidence from Spanish olive mills, Administrative Science Quarterly, Vol. 52, No 1

Gómez-Mejía, L. y Wiseman, R. (2007). Does agency theory have universal relevance? A reply to Lubatkin, Lan, Collin and Very. *Journal of Organizational Behaviour*, 28, 81-88.

Gordon, G. y Rosen, N. (1981). Critical Factors in Leadership Succession. *Organizational behavior and human performance*, 27, 227-254

Kræmmergaard, P. y Rose, J. (2002). Managerial Competences for ERP Journeys, *Information Systems Frontiers* 4:2, 199–211

Lee, J. (2006), Family Firm Performance. *Family Business Review*, vol. XIX, no 2

Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.

Litz, R., Pearson, A. y Litchfield, S. (2012)., Charting the future of family business research: perspectives from the field. *Family Business Review*, 25(1) 16–32

McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *The American Journal of Psychologist*, 28, 1-14

Melin L., Nordqvist M. y Sharma P (2014). *The Sage Handbook of Family Business*, Los Angeles, Sage.

Persson, S. (2007).Entrevista a Svante Persson. *CEO Argentina*, Año 3m No 8, pp 39

Poutziouris P, Smyrnios K y Klein S. (2006). *Handbook of Research on Family Business*, Massachusetts, USA

Prahalad, C. y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*

Quinn, R. E, M Faerman, S. R.; Thompson, M. P., McGrath, M. R. (1995). *Maestría en la gestión de organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos.

Sharma, P. (2004), An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future, *Family Business Review*, vol. XVII, no 1

Zellweger T. y Nason R. (2008), A Stakeholder perspective on Family Firm Performance, *Family Business Review*, vol. XXI, no. 3.