

**“INNOVACIÓN Y CONTINUIDAD EN LA AGROEMPRESA FAMILIAR”.**

María Leticia Verdugo Tapia, Josefina Ochoa Ruiz, Elva Leticia Parada Ruiz, José María Güereña de la Llata, Rafael Retes López, Elsy Parada Ruiz

Universidad de Sonora  
Departamento de Administración  
Reforma y Colosio. Col. Centro.  
C.P. 83000 Hermosillo, Sonora México  
Tel (662) 2 59-21-29  
Fax (662) 2 59 21-68  
mlverdugo@pitic.uson.mx

**Resumen**

Esta ponencia se centra en el análisis de aspectos relevantes de las empresas familiares que se consideran de gran importancia en la economía de un país y específicamente de factores estratégicos en las agroempresas familiares, como son la cultura organizacional de innovación, la armonía y la planeación de la sucesión.

Uno de los elementos críticos en las empresas familiares son los conflictos emocionales, los cuales se dan en unos términos específicos debido a que el ámbito familiar se fundamenta en aspectos en los que prevalece la protección y la lealtad, en tanto que en la esfera empresarial, que se sustenta en la tarea, rigen el rendimiento y los resultados.

Considerando que la empresa familiar es producto de la intersección de tres subsistemas que convergen en ella: el de la familia, el de la propiedad de la empresa y el de su gestión, y que hoy en día enfrenta los retos de sobrevivir ante una competencia creciente a nivel país y global, se establece la importancia de lograr una eficiencia en su gestión, desarrollar una cultura de innovación y planear la sucesión, tomando en cuenta la coexistencia de factores emocionales propios de su naturaleza.

**Palabras clave:** Empresa familiar, agroempresas familiares, cultura organizacional de innovación, armonía, sucesión.

**“INNOVATION AND CONTINUITY IN FAMILY AGRIBUSINESS”.**

**Abstract**

This paper focuses on the analysis of relevant aspects of family businesses that are considered of great importance in the economy of a country and specifically strategic factors in family agribusiness, such as organizational culture of innovation, harmony and planning succession.

One of the critical elements in family businesses are emotional conflicts, which occur in specific terms because the family is based on the prevailing issues in the protection and loyalty, while in the business sphere, which is based on the task, govern the performance and results.

Considering that the family business is the result of the intersection of three subsystems that converge there: the family, the property of the company and its management, and now faces the challenges of increasing competition to survive country and global level, establishing the importance of achieving efficiency in its management, develop a culture of innovation and succession planning, taking into account the coexistence of emotional factors of their own nature.

**Keywords:** family business, family agribusiness, organizational culture of innovation, harmony, succession.

## **Introducción**

Los cambios en la competencia, tecnológicos y del panorama internacional, han hecho que la agroempresa familiar requiera implementar nuevos sistemas y estrategias para retener su posicionamiento en el mercado.

Algunas investigaciones sugieren que las empresas familiares tienen algunas ventajas sobre las empresas no familiares, derivadas de características que consideran únicas e inimitables que les pueden permitir alcanzar y sostener niveles superiores de rendimiento financiero a través del tiempo. (Zahra et al. 2008).

Otras, sugieren que las empresas familiares son conservadoras y que con frecuencia carecen de la habilidad de responder a los cambios de su entorno, habilidad que puede convertirse en una ventaja competitiva que le permita triunfar y permanecer.

Al respecto, se puede considerar que se está hablando de fortalezas y de debilidades, siendo las primeras las que se tienen que valorar y conservar y con relación a las segundas, se hace necesario atenderlas para que no obstaculicen el crecimiento en una empresa.

Hablar de empresa familiar es referirnos a un tipo de empresa que tuvo su origen en una decisión de integrar un ente organizacional específico, con características particulares y únicas, con un objetivo de canalizar recursos materiales y económicos; aspiraciones, conocimientos y habilidades muy definidas en muchos de los casos, con el fin de formar un patrimonio familiar.

Esta conceptualización, la sustraemos de la práctica de la empresa familiar en México, donde también se observa que estas empresas suelen considerarse erróneamente como organizaciones pequeñas, si bien ciertamente la mayoría de ellas lo son, pero es posible encontrar organizaciones familiares de cualquier tamaño (Belausteguigoitia, 1996).

En Latinoamérica, más del 80% de las empresas son familiares, no obstante su importancia, han sido insuficientemente estudiadas, si bien diversas universidades de las más prestigiadas del mundo están creando centros (Harvard Families in Business, Kellogg Center for Family Enterprises, The IMD Family Business, IESE Cátedra de Empresa Familiar, Centre International des Familles en Affaires McGill-HEC Montréal, entre otras para estudiar y enseñar la administración de empresas familiares y en México existe la Red de Investigadores en materia de empresa familiar (Lozano et al, 2009).

## **Marco teórico**

### **Empresa Familiar**

No existe una definición universalmente aceptada de empresa familiar. El Dr. Luis Felipe Cisneros Martínez<sup>132</sup> define a una empresa familiar como “aquella en la cual los miembros de una familia la administran, tienen el control; y toman las decisiones estratégicas. Ellos pueden pertenecer a distintas generaciones y tienen la intención de conservar la empresa en la familia”. Esta definición centra su atención en lo que es la administración, el management de las empresas familiares y en la fuerza que tiene la familia, encontrando en nuestra revisión bibliográfica que otros autores han definido a la empresa familiar desde diversos puntos de vista.

En las décadas de 1960 y 1970<sup>133</sup>, se sitúa la primera etapa donde empieza a definirse la empresa familiar y en estas fechas se le considera poseedora de características específicas por el hecho de ser familiar (Calder, 1961; Donnelly, 1964; Levinson, 1971; Gelinier, 1974; Danco, 1975), definiéndola como aquella empresa que es propiedad de una familia y que está gestionada por ella. Para estos autores, las relaciones entre empresa y familia generaban situaciones de conflicto, por lo que consideraron que se requería una gestión específica de estas relaciones. Esta problemática aparecía, precisamente, porque se ignoraba esta condición de familiar (Donnelly, 1964).

---

<sup>132</sup> Curso: “Dirección de Empresas Familiares”, impartido por el Dr. Luis Felipe Cisneros Martínez.

Guanajuato, Gto., Noviembre del 2007.

<sup>133</sup> Ibidem

Ha sido definida también la empresa familiar, en función de la Teoría de Sistemas y autores como Davis y Stern en 1980, definieron la empresa familiar como el resultado de la intersección de dos sistemas sociales distintos: la familia y la empresa. El primero se basaría en las emociones, mientras que el segundo sería un sistema racional y objetivo, basado en las tareas que hay que llevar a cabo.

En el mismo sentido, Lansberg (1983) define empresa y familia como dos sistemas caracterizados por tener un conjunto de valores, reglas y objetivos diferentes. La intersección de ambos sistemas sería fuente de conflicto en la organización, dado que ambas harían demandas al empresario que serían mutuamente incompatibles entre sí.

Otros autores como Rosenblatt y otros (1985) y Kepner (1983) definen la empresa familiar como dos sistemas diferentes pero conectados entre sí. Whiteside y Brown (1991) abandonan la idea de interrelación entre dos sistemas diferentes para definir la empresa familiar como un sistema en sí mismo, conformado por la interconexión de un grupo de individuos, tanto familiares como no-familiares.

El sistema familiar se inclina por brindar protección a los miembros de la propia familia y ser incondicional hacia ellos. Su valor máximo es el amor. El segundo pretende retribuir en función de las contribuciones de cada miembro y se rige por valores relativos a la productividad. (Belausteguigoitia, 1996).

Encontramos otras definiciones sencillas: Le Van (1999) define las empresas familiares como “familias con negocios” y Gallo (1995), como “aquellas en las que existe un importante nexo de unión entre ella y la familia”, citados por De la Garza et al (2007).<sup>134</sup>

Taguri y Davis (1996) definen la empresa familiar como el fruto de la intersección de tres subsistemas que convergen en ella: el de la familia, el de la propiedad de la empresa y el de su gestión. Este modelo, originado en los años ochenta, se ha difundido ampliamente con el nombre de Modelo de los Tres Círculos. Es un modelo muy utilizado para analizar los roles que existen en la empresa familiar y comprender la frecuente confusión que se presenta entre ellos.

Del análisis de los modelos anteriores, derivamos elementos fundamentales en la empresa familiar, que son: la familia, incluyendo la propiedad; la empresa; el elemento visión o continuidad y el elemento sociedad. Si se observa, en la administración de cualquier empresa están presente tres de los elementos mencionados, siendo distintivo el elemento familiar, que es lo que hace que la administración de la empresa familiar incluye factores emocionales propios de su naturaleza y que en determinado momento puede frenar que se fortalezca una cultura organizacional de aprendizaje, por temores propios de pérdida de autoridad, de control, de los familiares que trabajan en la empresa.

En el clásico Modelo de los Tres Círculos en el cual confluyen los tres grupos conocidos: familia, propiedad y empresa, se observan diversidad de objetivos y expectativas en cada grupo. Los valores en cada uno son diferentes, en especial aquellos vinculados a la familia y a la empresa (Bigné, 1999), lo que no significa que la meta final de todos los grupos sea incompatible o inviable, ya que dependerá de una adecuada coordinación entre ellos. Esta coordinación será más clara y aceptada por todos en la medida en que exista en el sistema una buena comunicación y un importante nivel de armonía para lograr que se cumplan los dos elementos de interés general que se dan en la familia, que son por un lado evitar los conflictos y por el otro lado, lograr que los miembros de la familia se desarrollen.

### **Cultura organizacional e innovación**

Si durante muchos años, se adjudicaba a la Cultura Organizacional una función de cohesión, de identificación, en una esfera de intangibilidad, hoy en día, su función se ha convertido en pilar para el crecimiento, de sostenibilidad y de innovación de las organizaciones.

---

<sup>134</sup> Ver Ponencia “Funcionalidad versus Disfuncionalidad en la Empresa Familiar”. Memorias del V Congreso de Análisis Organizacional.

Es interesante destacar, que de la misma evolución de los alcances de la Cultura Organizacional, emergen aquellas fortalezas que en diversos modelos se consideran como determinantes de la innovación, como pueden ser, el trabajo en equipo, el aprendizaje, entre otros, que en ambos casos, a manera de ejemplificación, pueden derivar de un valor de irrestricto respeto y reconocimiento a cada una de las personas, lo que conlleva a crear un ambiente de apoyo, de mentoría y de capacitación, que puede incentivar la creatividad, como antesala a la innovación.

Podríamos preguntarnos, ¿por qué innovar? Y podríamos obtener como respuesta genérica, que se requiere innovar, porque el entorno donde se desarrollan las organizaciones es cambiante, dinámico y global. De esta realidad, se observa que en las empresas grandes y medianas es más frecuente encontrar una cultura de innovación, acrecentándose el área de oportunidad de promoverla en las micro y pequeñas empresas.

La cultura organizacional es a menudo intrínseca y constituye la forma en la que funciona una organización y los valores que ésta genera en su funcionamiento. Al respecto, hay que destacar cómo la responsabilidad social corporativa (RSC) se ha convertido en aspecto esencial a estudiar en la investigación académica dentro de este concepto (Smith et al., 2008). La adopción de criterios de responsabilidad social permite a las empresas resolver los conflictos y distribuir el valor creado entre los distintos grupos de interés, por lo que puede ser considerada adecuada para la cultura organizativa (Carroll, 1999).

En la literatura se han señalado diversos factores como determinantes de la innovación en las organizaciones, encontrando entre ellos la estructura organizacional, el tamaño de las empresas, su recurso humano, la comunicación interna, y la cultura organizacional. De igual forma, en las diversas teorías organizacionales se menciona la innovación, el liderazgo y la cultura como elementos sumamente importantes (Mokhber, Khairuzzaman, Vakilbashi, 2011).

Según Castañeda y Pérez (2005, citados en Armenteros, Guerrero, Noyola y Molina, 2012): Una innovación de producto, proceso o gestión, por lo general tiene su incidencia en la redefinición estratégica, la estructura, procesos y procedimientos, lo cual trasciende a los valores básicos, las creencias, los hábitos y el sistema de significados, es decir, la cultura de la empresa. Por ello la importancia de la cultura organizacional para garantizar la propensión a la innovación como fuente de supervivencia, adaptación y crecimiento. En la introducción de innovaciones, se presentan resistencias típicas en las personas por inseguridad, dificultad de cambiar paradigmas, arraigo de tradiciones y normas, fallas en el proceso de implementación de nuevas ideas o estilos directivos, que resultan obstáculos para la innovación.

La actividad innovadora, está asociada al acceso de información y a la cartera de contactos que tenga la empresa (Freel y Robson, 2004). La cooperación empresarial e institucional en I+D, mediante, por ejemplo, redes de cooperación o pertenencia a grupos, favorece la innovación, de hecho algunos autores han estudiado que la colaboración con los proveedores conduce a procesos de innovación más rápidos y eficientes y a nuevos productos superiores (Valle y Vázquez Bustelo, 2009).

Las alianzas empresariales son estrategias a tener en cuenta en las famiempresas para conseguir mejores resultados a través de las actividades de I+D y, en consecuencia, lograr una mayor competitividad en los mercados en los que opera la empresa. En este sentido, se espera encontrar una influencia positiva de la pertenencia a redes de cooperación sobre la innovación.

Una cultura organizacional en las agroempresas familiares que fomenta valores como la autonomía y la colaboración, permite que se obtengan productos o servicios innovadores y en caso contrario, pueden revertir estos resultados.

### **Armonía Familiar**

Hablar de armonía familiar, en función de las relaciones naturales entre familiares, ya de por sí tiene sus implicaciones, las que crecen no solo en número sino en complejidad en la eagroempresa familiar. Ante esta situación, la empresa familiar, requiere que su líder tenga las habilidades para manejarlas y en caso de que el tamaño de la empresa lo permita, se puede crear el Consejo de Familia.

En México tenemos un refrán que dice: “cuentas claras, amistades largas” y en el caso de la empresa familiar se puede aplicar en el sentido de que a través del Consejo de Familia se puede mantener informados de manera sistemática a los miembros de la familia, sobre el funcionamiento de la misma.

La armonía familiar, cuya existencia puede propiciar una ventaja competitiva se puede considerar como un círculo que envuelve la trilogía de Davis: familia, propiedad, empresa, que tiende a permanecer favorable en tiempos de bonanza y resquebrajarse en situaciones de crisis, cuando las finanzas de la empresa decrecen, derivando en conflictos muy serios, por intereses entre familiares en muchos de los casos.

La Figura 1, presenta el clásico Modelo de los Tres Círculos de Davis y Tagiuri, en el cual confluyen los tres grupos conocidos: familia, propiedad y empresa, y que comprenden diversidad de objetivos y expectativas en cada grupo. Los valores en cada uno son diferentes, en especial aquellos vinculados a la familia y a la empresa, lo que no significa que la meta final de todos los grupos sea incompatible o inviable, ya que dependerá de una adecuada coordinación entre ellos. Esta coordinación será más clara y aceptada por todos en la medida en que exista en el sistema una buena comunicación y un importante nivel de armonía para lograr que se cumplan los dos elementos de interés general que se dan en la familia, que son por un lado evitar los conflictos y por el otro lado, lograr que los miembros de la familia se desarrollen.

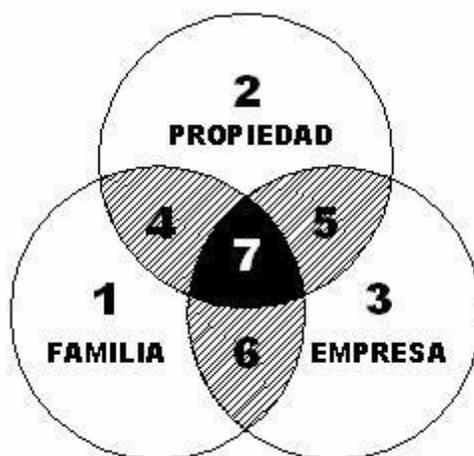


Figura 1. Modelo de los Tres Círculos

Sin embargo, la confluencia de los tres grupos ya mencionados, con sus respectivos intereses conjuntos e individuales, generalmente dificultan el logro de esta armonía y el consecuente desarrollo de los integrantes de la familia para que alcancen realizaciones personales y, paralelamente, con más capacidades y disposición, puedan contribuir con los objetivos planteados desde la perspectiva empresarial.

Se pueden presentar conflictos, cuando hay cambios dentro de la empresa, por la decisión del retiro del fundador, su muerte, la selección de un nuevo directivo, la entrada de un nuevo miembro de la familia, un divorcio en el que tienen que dividirse bienes de la empresa. Estas situaciones, con frecuencia alteran el equilibrio de una agroempresa familiar.

Relacionado con lo anterior, hacemos referencia al Modelo de Tres Etapas de Empresa Familiar de Ward, (inicial, intermedia y avanzada) en cuya tercera etapa (Sharma, Chrisman and Chua, 1997), las necesidades de la familia y de la empresa pueden entrar en conflicto; la empresa puede estancarse y necesitar regenerarse; el propietario-administrador puede enfadarse o retirarse y mantener la armonía familiar puede convertirse en la primera meta de la empresa.

Ward (1997) al referirse al crecimiento de las empresas familiares realza la importancia de las relaciones de la familia con la sociedad y el mercado para construir una buena reputación y enfatiza, sin embargo, que la base de ello está en unas buenas relaciones entre familiares, como lo sostiene Hartan (1986) mencionado por Sharma et. al (1997:11) al manifestar que para la implementación de una estrategia exitosa las empresas familiares necesitan manejar efectivamente dos tipos de relación: entre miembros familiares y entre miembros familiares y directivos.

## **Visión o continuidad**

En México, el estudio de la empresa familiar es de gran importancia, pues la mayoría de sus empresas son de carácter familiar (Belausteguigoita, 2004), y es necesario multiplicar los esfuerzos para conocer los factores que pueden contribuir a su subsistencia y la influencia de los valores familiares.

Algunos estudiosos hablan de la sostenibilidad de la empresa familiar y que en ella tiene una gran ingerencia no solo el éxito de la empresa sino también el éxito de la familia, y que el crecimiento de estas empresas es herencia de la función de las empresas y del desempeño de las familias (Sorenson y Olson, 2003), citado en Wu y Pan, 2012).

De acuerdo con De la Garza et al (2011), existe mucha vulnerabilidad en las empresas familiares, como indican los bajos índices de sobrevivencia que presentan 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%. Mencionan además que no obstante, lo anterior, hay casos muy conocidos de empresas familiares que perduran por cientos de años, como 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, de origen; Shirley Plantation fundada en Estados Unidos en 1613. En México, la empresa familiar más antigua es Tequila Cuervo, fundada en 1758 (Kristie, 2002), citado por De la Garza et al (2011).

En base a lo anterior, reviste una gran importancia el que una empresa familiar transcurra de una generación a otra, así como el tener un crecimiento constante.

Al respecto Ward (1994), citado por De la Garza et al (2011) presenta seis teorías sobre la falta de crecimiento y posibilidad de desaparición de las empresas familiares y que en las agroempresas familiares es muy fácil identificar, por la transformación que se ha venido dando por el uso intensivo de nuevas tecnologías:

1. La maduración del mercado aunado a una intensificación de la competencia y el cambio tecnológico.
2. La inflexibilidad que en un momento dado pueden presentar los fundadores de una empresa familiar.
3. El freno que puede significar la seguridad que le da a los herederos la fortuna lograda por la anterior generación.
4. Las dificultades que presenta la asociación de hermanos al ocupar uno de ellos el lugar de un empresario fuerte, decidido, seguro de sí mismo, en una palabra un triunfador.
5. El crecimiento de los miembros familiares que dependen económicamente del negocio familiar.
6. La complejidad que pueda darse al crecer la familia con diversidad de metas y valores para llegar a coincidir en una visión empresarial compartida.

Las empresas familiares en México enfrentan actualmente el problema interno de una sucesión que en un gran número de casos aún no está bien definida y sigue considerándose un evento estático en el tiempo, cuando en realidad ha de ser tratada como un proceso, que inicia con una etapa de formación previa al ingreso de descendientes a la empresa, como lo aborda Lozano (2008) que incluya la formación en valores como la honestidad, el respeto, el trabajo duro, la perseverancia, la independencia, el amor por el producto, el deseo de lo mejor para el equipo de trabajo, valores que se transmiten en la empresa familiar en la infancia y en la juventud.

El período más peligroso que enfrenta una empresa es la sucesión, cuando la propiedad y la autoridad pasan de una persona a otra. En una empresa familiar, especialmente una empresa que pasa de la primera a la segunda generación, generalmente se cambia de una persona a varias; y eso es un desafío tanto para la empresa como para la familia. Se estima que el 85% de las crisis en una empresa familiar se dan alrededor de las cuestiones de la sucesión.

La autoridad y el liderazgo de una empresa pueden pasar a miembros de la generación siguiente, representantes de esa generación, o agentes externos. La familia tiene que darse cuenta de que la sucesión no es simplemente una decisión de negocios, una decisión familiar, o financiera, sino un proceso que debe tener lugar durante muchos años, involucrando familia, empresa y decisiones financieras, y que siempre requieren un delicado equilibrio.

Harvey y Evans (1994), citado por Lozano (2011) argumentan que a los propietarios de las empresas familiares les gustaría perpetuar sus organizaciones, y que los candidatos a ser sucesores normalmente son los miembros de la familia. Agregan que un miembro familiar siempre debería preguntarse en cada etapa de su vida si sus planes se pueden realizar dentro de la empresa –sin afectarla negativamente– o si debe procurar la realización de sus planes fuera de la empresa.

Para tener éxito en la sucesión generacional, se requiere una planificación de la misma, con lo que se garantiza también la profesionalización de quienes serán los sucesores.

Es conveniente, por lo tanto, ir elaborando un “Plan Sucesorio del Fundador”. La sucesión es un traspaso de mando, en el mejor de los casos consensuado y compartido, con lo cual, dura varios años. Supone el mayor desafío que debe enfrentar un dirigente: “haber creado, potenciado y entregado en manos de sucesores capaces, una organización en la que se perpetúa el esfuerzo por hacer realidad valores que desarrollan a las personas que la componen” (Gallo, 1997).

Esta planificación, de acuerdo a Pérez Alfaro (2000), citado por Eurichi, L. y Suero, M. (2012) “consiste en un conjunto de previsiones, precauciones, disposiciones, cronogramas y procedimientos destinados a facilitar y asegurar el traslado no traumático del poder total o parcial desde la generación que conduce actualmente los destinos de la empresa familiar hacia la o las generaciones siguientes”.

En el caso de las empresas agropecuarias familiares, la motivación de los hijos en el negocio comienza a edad temprana. El hábito de “ir al campo” e introducirlos en los aspectos esenciales de la actividad productiva, compartiendo la realización de ciertas tareas, hace que se queden emocional y simbólicamente “ligados a la tierra”, comprendiendo que esa propiedad, algún día, será de ellos (Eurichi, 2012).

El plan sucesorio consta de una serie de elementos principales: la preparación de los sucesores, el desarrollo de las organizaciones, la gestión de cambio en las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa y la preparación para la época del retiro.

Para ser competitiva, la agroempresa familiar debe contar con los mejores profesionales realizando sus funciones directivas, sean personas pertenecientes o no a la familia; aún, cuando por tradición, la sucesión en la empresa familiar se ha concebido como el relevo en la dirección o el liderazgo de la empresa, del propietario-fundador al sucesor, que suele ser el miembro de la misma familia, en múltiples ocasiones, el primogénito (Zúñiga, 2009), en la práctica se observa que un elevado número de responsables de empresas familiares están dispuestos a depositar la confianza de la gestión diaria de sus negocios a directivos que no son familiares.

Dice Leach, P. (1999), citado por Butarelli, S.L. (2012). “La combinación de familia y empresa es difícil y compleja en el mejor de los casos, e imposible en el peor. No obstante, si los dueños, sus esposas y los hijos pueden aprender a comunicarse y compartir sus opiniones acerca de los problemas más importantes que deben enfrentar, y si los hijos cuentan con un espacio donde puedan expresar abiertamente sus puntos de vista, será más posible para la familia desarrollar un enfoque coherente con respecto a la empresa”.

Para Balsa, J. (2008) las agroempresas familiares se caracterizan por tener una fuerte vinculación entre capital y patrimonio, cumpliendo así con las características de persistencia, donde se estimula la fuerza de trabajo familiar permanente.

Esto le confiere una lógica de producción-reproducción que consiste en preservar el patrimonio familiar y acumular medios de producción en generaciones sucesivas, asegurándose un nivel de vida aceptable para el grupo familiar y el sustento de la actividad productiva

## **Conclusiones**

Las agroempresas familiares requieren atender los nuevos esquemas gerenciales que exigen fundamentalmente un personal con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un

sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

La Cultura Organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren innovar y hacerse competitivas, en virtud de que comprende un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades, que en el caso de las empresas familiares, entrelazan aspectos de la familia, de la administración y de los propietarios, situación que demanda la implementación de estrategias de control a nivel organizacional que aseguren un trabajo de equipo. Una organización innovadora se distingue de otras porque este enfoque distintivo es reconocido y compartido por la gerencia y todo el personal que integra la organización.

Un reto que tienen las empresas familiares es lograr su continuidad a través de la planeación de la sucesión y de su profesionalización en cuanto a su personal y a métodos de gestión empresarial. Para hacerlo realidad y para evitar o en su caso solucionar y capitalizar de la mejor manera los conflictos que pudieran presentarse, es indispensable la armonía familiar entre líderes familiares y externos.

En virtud de que la sucesión en la empresa familiar es un proceso largo y que puede presentar problemas, es conveniente planearla con la debida anticipación para estar en la posibilidad de seleccionar al mejor sucesor y el mejor tiempo para la sucesión. Lograr la continuidad conlleva armonizar deseos, intereses, necesidades y capacidades de todos los involucrados en los tres grandes subsistemas que son la familia, la propiedad y la empresa.

La empresa familiar puede verse como un patrimonio valioso que es conveniente conservar en la familia como fuente de ingresos, además de su gran importancia en la economía de un país, si bien, el proceso de sucesión en las mismas es uno de los temas más complejos a resolverse, ya que combina aspectos concernientes a los lazos afectivos y relaciones familiares, con aspectos propios de la dirección estratégica.

Como conclusión general se establece que para desarrollar una cultura de innovación en las agroempresas familiares, se requiere un clima apropiado, mismo que se puede obtener realizando ciertas prácticas como son: autonomía equilibrada, reconocimiento personalizado de los trabajadores, desarrollar un sistema integrado socio-técnico, en donde se tenga en consideración no solamente el desarrollo técnico de la organización, sino también el aspecto social para obtener la energía de la renovación que la impulse a consolidarse y a trascender generaciones.

## **Bibliografía**

Armenteros, M., Guerrero, L., Noyola, F. & Molina, V. (2012). Cultura Organizacional y Organización que Aprende un Análisis desde la Perspectiva de la Innovación. Revista Internacional Administración & Finanzas. Vol. 5 (1), 34-51.

Belausteguigoitia, I. (1996). La Relación Familiar en las Organizaciones Mexicanas.

Belausteguigoitia, I. (2004). Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación. México: McGraw-Hill.

Balsa, J. (2008). Desarrollo Capitalista, persistencia y crisis de las explotaciones familiares, algunas reflexiones teóricas sobre sus factores determinantes, a partir de los casos del Midwest Norteamericano y la Pampa Argentina. Universidad Nacional de Quilmes-CONICET.

Butarelli, S.L. (2012). Empresas Familiares Agropecuarias: estrategias de reproducción en un contexto de agriculturización. Período 1999-2009. Departamento Nogoyá, Provincia de Entre Ríos, República Argentina. Tesis para optar al grado de Magister.

Calder, G. H. (1961). The peculiar problems of family businesses. Business Horizons, vol. 4, n° 3: 93-102.

Carroll, A. B. (1999): "Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct", Business and society, 38, pp. 268-295.

Cisneros, F. (2007). Curso: "Dirección de Empresas Familiares", impartido en el V Congreso Internacional de Análisis Organizacional. Guanajuato, Gto., México.

Donnelly, R. (1964). The family business. *Harvard Business Review*, Vol. 42, N° 4: 93-105.

Danco, L. (1975). *Beyond Survival*. Cleveland. Cleveland University Press.

Davis, P.& Stern, D. (1980). Adaptation, survival, and growth of the family business: An Integrated Systems Perspective». *Human Relations*, vol. 34, n.º 4: 207-224.

De la Garza, M.I., Medina, J.M. y Suárez, S.A. (2007). Funcionalidad versus Disfuncionalidad en la Empresa Familiar. V Congreso Internacional de Análisis Organizacional. Guanajuato, Gto., México.

De la Garza, M.I., Jiménez K.P., Mayer, E.L. y Díaz, J.G. (2011). Capítulo: "La metodología cualitativa: Una opción para estudiar el crecimiento y la continuidad de la empresa familiar. Publicado en Libro: "Metodología y estudio de la empresa familia"(pp. 267-289). México: Grupo Editorial HESS, S.A. de C.V.

De la Garza, M.I., Medina, J.M., Chein, N.F., Jiménez K.P., Ayup, J y Díaz, J.G. Los valores familiares y la empresa familiar en el Nordeste de México. *Cuad. Adm. Bogotá (Colombia)* 24(42): 315-333, enero-junio de 2011.

Eurichi, L y Suero M. (2012). Sucesión de la empresa familiar agropecuaria: El caso de la Empresa "La esperanza". Entre Rios. Argentina. Investigación recuperada el día 20 de Marzo de 2013 en Internet [http://www.aader.org.ar/XVI\\_jornada/trabajos/archivos/2012/090\\_trabajo\\_A\\_atm\\_eurich.pdf](http://www.aader.org.ar/XVI_jornada/trabajos/archivos/2012/090_trabajo_A_atm_eurich.pdf)

Freel, M., y Robson, P. (2004): "Small firm innovation, growth and performance. Evidence from Scotland and Northern England", *International Small Business Journal*, 22(6), pp. 561-575.

Lozano, M. (2008). Elementos del proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la empresa familiar: Un estudio de casos colombianos, *Cnud. Adm. Bogotá (Colombia)* 21 (37): 243-26H.

Lozano, M. (2011). "El modelo de un nuevo concepto en la vinculación de potenciales sucesores a la empresa familiar". Artículo de investigación científica desarrollado dentro de la línea de investigación sobre Sucesión y dirección de la empresa familiar del grupo Espíritu Empresarial, Universidad Icesi, Cali, Colombia.

Lozano, O., Cisneros, L.F. y Niebla, J.C.(2009). Empresa familiar (casos) pp. 18-19 México: Grupo Editorial HESS, S.A. de C.V.

Gallo, M.A. (1995). Family Business in Spain: Traces Followed and Outcomes Reached by Tossed Among the Largest Thousand. *Family Business Review*, Vol. VIII, No. 4, winter, pp. 245-254.

Gallo, M. A. 1997. *La Empresa Familiar*. Biblioteca IESE de Gestión de Empresas. Barcelona.

Gelinier, O. (1974). *Las Empresas Personales y Familiares*. Madrid: Asociación para el Progreso de la Dirección.

Kepner, E. (1983). The family and the firm: A co-evolutionary perspective. *Organizational Dynamics*, vol. 12, n° 1: 57-70.

Kofman, F. (2007). "La nueva conciencia de los negocios". Tomo 1. Ediciones Granica.

Lansberg, I. (1983). Managing human resources in family firms: the problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, vol. 12, n.º 1: 39-46.

Le Van, G. (1999). *Guía para la Supervivencia de la Empresa Familiar*. España: Ediciones Deusto, S.A. Bilbao.

Levinson, H. (1971). Conflicts that plague family businesses. *Harvard Business Review*, (marzo - abril):134-135.

Mokhber, M., Khairuzzaman, W. & Vakilbashi, A. (2011). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Innovation Moderated by Organizational Culture. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*. 5 (6), 504-508.

Newstrom, J (2007). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. McGraw-Hill.

Pérez Alfaro, A. 2000. *La empresa familiar: Sus problemas y la forma de resolverlos manual del Participante. Lecturas complementarias, programa de capacitación para el desarrollo competitivo de PYMES, Bahía Blanca*

Rosenblatt, P. C., De Mik, L., Anderson, R. M. & Johnson, P. A. (1985). *The family in business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face*. San Francisco: Jossey Bass.

Sharma, P., Chrisman, J. & Chua, J. (1997). *Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges*. *Family Business Review*, vol. 10, no.1, spring 1997 . Family Firm Institute, Inc.

Schein, E.H. (1985). "Organizational culture and leadership. Jossey-Bass.

Schein, E. (1988). *Organizational Culture*. Working Paper. Massachusetts: Sloan School of Management MIT.

Smith, M., Busi, M., Ball, P.D. & van der Meer, R. (2008): "Factors influencing an organisation's ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual model", *International Journal of Innovation Management*, 12(4), pp.655-676.

Taguri, R.& Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, vol. 9, nº 2: 199-208.

Valle, S. y Vázquez Bustelo, D. (2009): "Inclusión de los proveedores en el proceso de desarrollo de nuevos productos. Un análisis de la industria española", *Universia Business Review*, Cuarto Trimestre, pp. 62-73.

Ward, J. (1997). Growing the family business: special challenges and bestpractices. *Pamiy Business Review*. 10(4).

Whiteside, M. F.& Brown, F. H. (1991). Drawbacks of a dual systems approach to family firms: Can we expand our thinking? *Family Business Review*, vol. 4, nº 4: 383-395.

Wu, M. y Pan, L. (2012). *Research on Governance Behavior and Inheritance Performance: A Review Based on Chinese Family Businesses*. *Asian Social Science*; Vol. 8, No. 12. Published by Canadian Center of Science and Education

Zúñiga, V.& Sacristán, M. (2009). Los directivos externos y la sucesión en la empresa familiar: un caso de estudio. *Universal Business Review*.

Zahra, S., Hayton, J., Neubaum D., Dibrell, C. y Craig, J. (2008). Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship. *Entrepreneurship Theory & Practice*.