

La importancia de la formación académica para perpetuar las empresas de familia de generación en generación.

The importance of academic training to perpetuate family businesses from generation to generation.

<https://doi.org/10.58493/ecca.2022.1.1.03>

CC BY-NC 4.0



Wilfredo Orama González [1]
wilfredoorama@gmail.com

Fecha de recepción: 30/04/22

Fecha de aceptación: 19/09/22

Resumen

Esta investigación se enfocó en comprender las empresas de familia para determinar los aspectos que subyacen en la preparación del sucesor y gerenciales. Con el propósito de diseñar un taller en una modalidad semipresencial que ayude a formalos exitosamente. Se aplicó un tipo de investigación no experimental con un enfoque cualitativo. La muestra fue de cinco sucesores de empresas familiares exitosas. Los resultados demostrarán que la formación de estos es de tipo compleja y multicausal. Se determinó que es la preparación académica relacionada con el tipo de negocios y las expectativas del fundador las que complementaron el proceso de formación. Se identificó la necesidad educativa en los procesos de sucesión/transición. De dichos datos se desarrolló un modelo conceptual sobre formación. El modelo sirvió de base para el desarrollo del diseño instruccional de un taller semipresencial para los miembros de la empresa de familia; diseño evaluado y validado por los participantes.

Palabras clave: Formación Educativa, Sucesores y Gerenciales de Empresas Familiares.

Abstract

This research focused on understanding family businesses to determine the aspects that underlie the preparation of the successor and managers. With the purpose of designing a workshop in a blended modality that helps to formalize them successfully. A type of non-experimental research was applied with a qualitative approach. The sample was from five successors to successful family businesses. The results showed that the formation of these is complex and multicausal. It was determined that it is the academic preparation related to the type of business and the expectations of the founder that complemented the training process. The educational need in the succession transition processes was identified. From these data, a conceptual model on training was developed. The model served as the basis for the development of the instructional design of a blended workshop for the members of the family business; design evaluated and validated by the participants.

Keywords: Educational Training, Successors and Managers of Family Businesses.

Para citar este artículo:

Orama, W. (2022). "La importancia de la Formación Académica para Perpetuar las Empresas de Familia de Generación en Generación". Espacio Científico de Contabilidad y Administración-UASLP (ECCA) . Vol. 1, Núm. 1, pp.32-46.

[1] VOCES, San Juan Puerto Rico

Introducción

Un negocio familiar es cualquier negocio en el cual la mayor parte de la propiedad o del control recae dentro de una familia, y en el que están involucrados directamente dos o más miembros de la familia (Orama, 2011). De acuerdo con Díaz (2002), este tipo de negocio es muy común en Puerto Rico.

Se estima que estos negocios generan la mitad del producto nacional bruto y la mitad de todos los salarios que se pagan en la nación americana, incluyendo la de Puerto Rico. Muchos de los expertos han llegado a expresar que el futuro de la economía norteamericana depende grandemente de la continuidad y éxito de los negocios de familia (Orama, 2011).

Señala Feliciano (2008) que las empresas de familia tienen dos retos: uno es mantener el equilibrio entre las metas familiares y las del negocio por medio de los miembros del negocio, que incluyen su dueño e hijos. El otro gran reto está en la sucesión que consiste en la transferencia de la dirección a la siguiente generación, lo que supone más que un acontecimiento es un proceso.

La sucesión ocurre en cuatro fases: inicio, selección, educación y transición. Por lo que la formación del sucesor es vital para la trascendencia de este tipo de negocio. Se parte de la hipótesis de que si se quiere que un negocio de familia sobreviva al proceso de sucesión, se debe planificar con antelación. Esto supone que la preparación del heredero es una pieza fundamental para la continuidad de la empresa (Orama, 2011).

Andrade (2002) presenta los resultados de las investigaciones relacionadas con el tema de empresas de familia, señalando que el proceso de sucesión es vital para la sobrevivencia de la empresa. La perpetuidad de una empresa se fundamenta en quien sustituye al presidente/dueño y las características intelectuales, de liderazgo y personales que posee el sucesor, que en la mayoría de los casos es uno de los hijos(as).

La sucesión es parte esencial de la sobrevivencia, por esta razón debe ser un proceso cuidadosamente trabajado, de manera que se escoja un heredero que logre perpetuar el negocio. Si este proceso no se lleva de forma planificada y no se prepara al heredero ni a los miembros de la familia que forman parte de la empresa, es muy probable que se presenten conflictos que debiliten los fundamentos de la empresa (Andrade, 2002).

Problema del estudio

El problema de estudio se centra en que la sucesión en las empresas familiares requiere de un profundo análisis para identificar aquellos aspectos de la formación del sucesor que ponen en riesgo a la empresa. La formación del sucesor es vital para la trascendencia de este tipo de negocio. Según Neff y Citrin (2007), los fracasos de las empresas de familia se deben, con frecuencia, a la inexperiencia de los sucesores o a la falta de criterios cónsonos con las realidades comerciales en la actualidad. También influyen la falta de preparación de los gerenciales de estas empresas que en muchas ocasiones no conocen como funcionan este tipo de empresa (Orama, 2011).

Propósito del estudio

El propósito de esta investigación es desarrollar un modelo de diseño instruccional de un taller en la modalidad semipresencial (blended learning) para la formación del sucesor de la familia y gerenciales. Este taller se diseñará en el entorno de un aula presencial, donde las tecnologías de la información y la comunicación serán utilizadas como recursos de apoyo.

Dicho taller se basará en los resultados del estudio y en las tendencias de la administración de los negocios de familia en su proceso de transición, poniendo énfasis en la importancia de producir alianzas entre los participantes. Estas alianzas de negocios se fundamentan en la idea de que ningún negocio puede subsistir por sí solo si no tiene aliados. Limerick y Cunnington (1993) definen una alianza como la forma de asociarse una empresa con otro(s) negocio(s) similar(es) donde ambos se apoyen en su proceso de crecimiento y desarrollo empresarial, con miras de asegurar su continuidad y competencias, como una nueva tendencia educativa-empresarial.

Dada la importancia de promover alianzas entre los participantes, el taller se planificará siguiendo un diseño instruccional constructivista (Tobón, 2007; Polo, 2001) en el cual los participantes construyan su propio aprendizaje y tengan el control del mismo.

Para fortalecer el proceso de este estudio se utiliza el enfoque de la teoría de adaptación social de Toffler (1981). Dicha teoría enfatiza que la sociedad necesita todo tipo de habilidades, incluyendo las cognitivas, emocionales y afectivas. Aspectos que han de ser considerados en el desarrollo de la investigación durante el proceso de entrevista a los sucesores.

En este sentido, las empresas familiares deben centrar y aunar sus esfuerzos en integrar los aspectos culturales, tecnológicos, sociales y económicos de sus miembros, ya que sus características son más complejas en la interacción humana que las empresas de corte tradicional. De hecho, esta interacción, la distribución de poder y la separación de las relaciones familiares del mundo de los negocios es una de las competencias de mayor complejidad que todo sucesor debe alcanzar.

La falta de esta competencia pone en riesgo la trascendencia del negocio hacia el futuro, ante el mundo de la informática, del conocimiento y la globalización. Este planteamiento es uno de los retos a los cuales se enfrentan los sucesores de las empresas de familia.

Revisión de Literatura

Fracaso en la Transferencia Generacional de los Negocios. Según Riquel citado en (Orama, 2011) hay cuatro razones básicas para el fracaso en la transferencia generacional de los negocios. Estas son: (a) falta de viabilidad, (b) falta de planificación, (c) poco deseo del dueño en transferir su negocio y (d) renuencia de los hijos a unirse a la firma. Además, para ser uno de los pocos negocios de familia que sobrevive exitosamente la transición, se requiere un buen entendimiento del negocio de familia.

Estos factores, en combinación o individualmente, hacen casi imposible la sucesión. La primera causa para fracasar es la falta de planificación. La necesidad de planificación se hace más imperante debido a que el sistema familiar es uno emocional y el sistema de negocios está basado en la objetividad y en una relación contractual. Por esta razón, se han encontrado personas que no poseen el conocimiento ni la experiencia en posiciones privilegiadas, o personas que tienen mayores responsabilidades recibiendo un salario menor a otras con menores responsabilidades.

Es importante entender que estas decisiones ignoran las necesidades del negocio pero satisfacen las necesidades familiares. Para llevar a cabo un proceso exitoso de transición generacional en los negocios, Riquel (2002) señaló que es indispensable desarrollar los siguientes planes:

Plan estratégico del negocio. Puede permitir a cada generación la oportunidad de trazar el curso de la firma. El establecimiento de metas en el negocio puede asegurar que cada miembro de la familia tenga un cuadro claro del futuro de la empresa.

Plan estratégico familiar. Es necesario para mantener un negocio saludable y visible. Este plan establece políticas para los roles de la familia en un negocio. Puede incluir una política de entrada y salida que cumpla con los criterios para trabajar en el negocio. La implementación de este plan puede evitar conflictos por compensación, dominio, control gerencial o rivalidades familiares.

Plan de sucesión. Puede facilitar a los fundadores, o la generación corriente, la transición. Éste esboza cómo debe ocurrir la sucesión y cuándo el sucesor está listo.

Plan de herencia. Es crítico para la familia y el negocio.

La Importancia de la Formación del Sucesor de Familia. Miller y Le Breton- Miller (2006) hicieron un análisis cualitativo riguroso de al menos 40 empresas familiares grandes de reconocida trayectoria de éxito, a la par que especialmente longevas. Estos autores encontraron que la formación de los sucesores era esencial para el éxito y la trascendencia de la empresa.

Por su parte, Collins (2011) puso de manifiesto la importancia cardinal de integrar la multiplicidad de factores que se unen para poder surgir en este mundo competido y globalizado. Enfatizó que toda empresa que no posee la cultura de la expansión tecnológica ni académica de los miembros componentes de la misma, tiene un alto riesgo de no sobrevivir. Este autor señala en su estudio que toda persona que dirige una empresa debe haberse capacitado en administración de empresas o quizá prepararse trabajando junto al dueño para llegar a ser un buen empresario.

En este orden de ideas, Mayo y Lank (2003) narraron de manera clara e indudable que hoy en día la supervivencia como empresa depende de forma crucial de la capacidad de aprovechar todo el poder intelectual, todos los conocimientos y toda la experiencia disponible. Según estos autores, una de las claves del éxito es la gestión sistemática del aprendizaje. Estos hallazgos evidencian la importancia de la formación de los sucesores, concepto importante para la sobrevivencia de una empresa familiar.

En congruencia, Vega (2001) propuso la modernización de las empresas de familia, aspecto que debe ser considerado por un heredero de un negocio de familia. Establece que no se continúe la inercia establecida por sus predecesores y en su lugar se modernice la empresa adecuándola a los nuevos tiempos. Ante lo acelerado de los procesos de cambio en la era de la informática y el neoliberalismo, lo que antes era válido por muchos años, hoy lo es por unos meses.

Por tanto, el sucesor no puede aferrarse a esquemas viejos de administración de empresas basado en antiguos métodos o formas de hacer las cosas. Tampoco puede intentar modernizar su empresa de inmediato, ya que éste es un proceso que requiere tiempo, donde la actualización constante de acuerdo a las tendencias del mundo de los negocios y la colaboración activa de todo el personal son la clave para el éxito.

Diseño instruccional. En un proceso de formación es necesario considerar una serie de elementos, así como los componentes y relaciones que se establezcan entre estos. Lo anterior determinará la naturaleza de dicho proceso. Según Sangrá (2000), es necesario analizar el contenido del curso, el procedimiento que facilitará el aprendizaje y los recursos tecnológicos necesarios para el proceso de formación y/o capacitación. Al respecto, se plantea el concepto de diseño instruccional como un proceso que especifica claramente todos los elementos que conforman el quehacer formativo y la relación que hay entre estos.

De acuerdo a lo anterior, la definición de diseño instruccional base de esta investigación es la que presentaron Williams, Schrum, Sangrá y Guàrdia (s/f), quienes señalaron que el diseño instruccional describe un proceso que se conforma de las siguientes fases: (a) análisis de las necesidades de aprendizaje y el entorno donde se presentan, (b) definición de objetivos de aprendizaje, (c) selección de recursos y/o medios tecnológicos adecuados acordes con el proceso de aprendizaje, (d) desarrollo de los contenidos y las actividades de aprendizaje y (e) diseño de la evaluación. Dichos elementos son congruentes con la propuesta de formación de sucesores de empresas familiares con una modalidad educativa semipresencial.

Preguntas de Investigación

El estudio se centra en las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Qué formación académica y no académica tienen los sucesores de los negocios de familia?
2. ¿Qué competencias posee el sucesor de los negocios de familia relacionadas con la administración, liderazgo, relaciones humanas y tecnológicas?
3. ¿Qué necesidades educativas esenciales emergen de la formación académica del sucesor que deben incluirse en el diseño de un taller semipresencial que facilite la preparación de los sucesores de negocios de familia?

4. ¿Cómo se pueden aplicar los resultados de una entrevista a los sucesores de negocios familiares, al diseño instruccional de un curso semipresencial para los sucesores basándose en un modelo constructivista?

Metodología

El diseño de la investigación fue de tipo no experimental con un enfoque cualitativo. La muestra fue del tipo no probabilística y se conformó con un grupo de cinco sucesores de empresas familiares de San Juan Puerto Rico que representan el 1.6 por ciento del total de las empresas de familias identificadas como exitosas en Puerto Rico, estas empresas son autóctonas (Departamento de Estado de Puerto Rico, 2017; Asociación de Industriales de Puerto Rico, 2016; Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas de Puerto Rico, 2016).

Por lo anterior, la muestra seleccionada no es representativa de la población, pero el tipo de estudio cualitativo a desarrollarse no lo requiere. Debido a que es habitual que en una investigación cualitativa el muestreo del estudio evolucione a lo largo del proyecto.

Las características requeridas de los participantes del estudio fueron: (a) ser identificados por los presidentes o fundadores de la empresa, como potenciales herederos del negocio familiar, (b) ser mayor de 21 años, (c) pertenecer a una empresa de familia exitosa en Puerto Rico y (d) La empresa familiar debe ser autóctona.

Instrumentos y su validación

Se utilizaron dos cuestionarios para coleccionar los datos. El primero, fue una Entrevista Estructurada Individual que se administró a los sucesores en cuestión. En este tipo de entrevista, es necesario preparar las preguntas con anticipación y sistematización. La entrevista fue de 17 preguntas abiertas las cuales fueron contestadas por los participantes.

El segundo fue un cuestionario de preguntas abiertas donde los participantes tuvieron la oportunidad de evaluar el contenido del diseño instruccional de un taller en la modalidad semipresencial (blended-learning). Este cuestionario de preguntas abiertas se compuso de 17 preguntas donde los sucesores indicaron si creían que el diseño respondía a sus necesidades y cómo mejorarlo.

Ambos instrumentos fueron sometidos a un proceso de validación de contenido a través de un panel de ocho expertos en la materia bajo estudio. La validez de contenido sólo indica lo que un grupo de expertos piensa; no se tiene la seguridad de que sus juicios coincidan con el fenómeno que se da en el mundo real (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado & Baptista-Lucio, 2014).

Resultados

A continuación, se presentan los hallazgos del estudio los cuales se basan en el propósito, las preguntas y objetivos de investigación, seguido del análisis de los datos. Los hallazgos sirvieron de base para el desarrollo de un taller semipresencial para preparar a los sucesores de empresas de familia en Puerto Rico. Este último fue desarrollado siguiendo el modelo instruccional constructivista sugerido por Tobón (2007) y Polo (2001).

Resultados: Sección de Entrevista Relacionada con el Perfil.

Para asegurar la confidencialidad del sujeto se utilizaron números para identificarlos (1, 2, 3, etc.). En la tabla 1 se presenta el perfil de las empresas de familia participantes de acuerdo a las respuestas que ofrecieron los participantes durante la entrevista.

Tabla 1
Perfil de las empresas del estudio

Participante	Tipo de Empresa	Años en Puerto Rico	Año de Fundación	Ha cambiado de Rama	Número de dueños	Número de asesores
1	Servicio de limpieza y mantenimiento	40	1978	No	2	1
2	Confeción y distribución de productos comestibles	38	1929	Seguridad y personal de mantenimiento	Una familia	4
3	Servicios educativos y tutoriales	26	1992	no	Fundador	No hay
4	Repostería	38	1980	Confeción y servicio de alimentos	Fundador	No hay
5	Edición de periódicos de deportes náuticos	21	1997	No	Fundador	No hay

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los datos obtenidos en la primera fase de las entrevistas (relacionados con el perfil de las empresas de familia que han de heredar), las empresas tenían diversas características. Desde servicios de limpieza, confección de alimentos, servicios educativos, repostería y editores de un periódico. Todas tenían más de 20 años de fundadas. Los años fluctúan desde 21 años a 88 años.

En la Tabla 2 se muestra parte del perfil general de los participantes. De acuerdo con los datos, todos los posibles herederos estaban familiarizados con los procesos de la empresa de familia, y habían ocupado posiciones administrativas previas a convertirse en dueños de la misma. La preparación de los participantes era diversa, desde grados asociados hasta doctorado. Otro dato era la edad de los participantes la cual fluctuaba entre los 24 a 48 años.

Tabla 2
Perfil de los participantes del estudio

Participante	Posición que ocupa en la empresa	Preparación académica formal	Edad del participante
1	Vicepresidente y coordinadora de calidad	Doctorado en Psicología y estudios en empresas	42 años
2	Gerente general	Bachillerato en administración de empresas	48 años
3	Ayudante especial	Asociado en ciencias secretariales	25 años
4	Supervisor	Asociado en cocina internacional	35 años
5	Gerente de operaciones	Bachillerato en comunicaciones	24 años

Fuente: Elaboración propia

Resultados: Sección de Entrevista Relacionada con las Preguntas del Estudio

Una vez observado el perfil de las empresas de familias participantes y las características generales de los posibles herederos de dichos negocios, se procedió a contestar las preguntas desarrolladas en el estudio. Esto a su vez sirvió de base para diseñar el taller semipresencial para ayudar en la preparación de los posibles herederos de familia con énfasis en el proceso de transición.

La primera pregunta de la investigación fue: ¿Qué formación académica y no académica tienen los sucesores de los negocios de familia? Cabe destacar que sólo se utilizaron códigos numéricos para ello, se le preguntó ¿Qué preparación tiene usted para dirigir la empresa de familia? Las respuestas de los participantes se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3
Preparación académica y no académica que tienen los sucesores

Participante	Adiestramiento recibido en la empresa	Preparación académica formal	La preparación es formal o informal o una combinación
1	"No he recibido ninguna capacitación interna"	"Tengo un Doctorado en Psicología y estudios en empresas"	Es una formación formal de conocer todas las áreas corporativas e informales de identificar oportunidades y cambiar procesos para crear una organización más horizontal. Tengo un doctorado en psicología y cursos en administración que he tomado por iniciativa propia que me capacitan para ser sucesora
	"No he tenido ninguna capacitación al momento"	"Poseo un Bachillerato en administración de empresas"	"No aplica, a mí no me han dado nada informal, solo la preparación que tengo de bachillerato en administración de empresas que me capacita en términos generales a como se corre una empresa, pero no específicamente para correr el negocio de mi familia"
3	"Si he recibido, orientación general sobre mis tareas no específicamente de cómo se corre el negocio"	"Tengo un Grado Asociado en ciencias secretariales"	"Creo que es una combinación o debe serlo, pero realmente el asociado en secretarial me ha ayudado a ocupar el puesto que me corresponde en la empresa, me imagino que necesitaré otro tipo de preparación para ser el dueño o buscar asesores"
4	"Pensándolo bien he recibido orientación a la posición que ocupo, no me han orientado o educado sobre cómo ser el nuevo dueño"	"Al momento poseo un Grado Asociado en cocina internacional"	"Mi orientación informal por así decirlo, es viendo como lo hace mi madre, pero no porque ella me está enseñando como se corre el negocio, mi preparación en cocina me ayuda a desarrollar la empresa en esa área, pero no necesariamente a como se corre un negocio de familia como este"
5	"Si, si he recibido en varias áreas, trabajo con finanzas, diseño de anuncios, manejo de fotos, envío de correspondencia, trato con clientes. El aprendizaje ha sido a través de la observación, el deseo de aprender y la práctica sobre la marcha de trabajo. Las consultas constantes a mi padre. Sin olvidar el adiestramiento formal de la Universidad"	"Poseo gracias a Dios un Bachillerato en comunicaciones con especialidad en artes Gráficas"	"En este caso, para mí es la combinación de ambas en mi caso. El tipo de empresa requiere que la persona que maneje con cliente conozca la industria náutica desde cerca. En mi caso he practicado los deportes náuticos desde pequeño, trabajé dos años en una compañía de venta de efectos náuticos (West Marine) y soy coach certificado del deporte de Vela"

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los datos obtenidos en esta sección, la formación educativa formal e informal que tienen los sucesores de los negocios de familia era diversa.

No obstante, la preparación formal de los participantes del estudio estaba relacionada con las funciones que realizaban en la empresa de familia.

La preparación informal no era planificada, ocurría de manera espontánea y se basaba en la experiencia ayudando al dueño (padre o madre fundadores del negocio). Todos los participantes habían tenido experiencia trabajando para la empresa y conocían la misma, aunque no estaban claros cómo funcionarían desde la perspectiva de dueños, ya que no se les había ofrecido una preparación formal para ocuparan en la empresa un puesto como ése.

La segunda pregunta desarrollada en el estudio fue: ¿Qué competencias posee el sucesor de los negocios de familia relacionadas con la administración, liderazgo, relaciones humanas y tecnológicas? Durante la entrevista a los participantes se le hicieron cinco preguntas relacionadas a este tema y que indirectamente identificaban las competencias que debían tener para ocupar la futura posición de dueño del negocio. Las competencias más que una preparación académica formal e informal consistía en la capacidad que demostraron los participantes sobre los aspectos de administración, liderazgo, relaciones humanas y tecnología, al relatar un día común de trabajo. La primera pregunta que se le hizo a los participantes en esta sección fue: ¿Cuáles son las características fundamentales que usted tiene para ser elegido sucesor? La segunda pregunta que se le realizó a los participantes fue la siguiente: ¿Cree usted estar preparado para ocupar esta posición? Explique. La tercera pregunta relacionada con el tema fue: ¿Conoce usted claramente el proceso de sucesión de su empresa?

La cuarta pregunta relacionada con el tema fue: De estos tres elementos en la sucesión de una empresa de familia: preparación académica, experiencia y personalidad, ¿cuál es para usted el más importante y por qué?

La quinta y última pregunta relacionada con el tema de las competencias de los sucesores de familia para ocupar la posición de dueño fue: ¿Considera usted que el proceso de transición ha sido planificado, de manera que le ha permitido desarrollarse dentro de la empresa antes de ocupar el puesto de dueño? Explique. A continuación la Tabla 4 contiene las respuestas de los participantes a dichos cuestionamientos.

La primera pregunta de la investigación fue: ¿Qué formación académica y no académica tienen los sucesores de los negocios de familia? Cabe destacar que sólo se utilizaron códigos numéricos para ello, se le preguntó ¿Qué preparación tiene usted para dirigir la empresa de familia? Las respuestas de los participantes se muestran en la Tabla 3.

Tabla 4
Preparación académica y no académica que tienen los sucesores

Sucesor	Características para ser elegido	Preparado la posición de dueño	Conoce el proceso de sucesión	Lo más importante en la sucesión	Plan del proceso de transición
1	"Yo por lo menos tengo conocimiento del negocio y todos sus integrantes a nivel administrativo, pasión por el trabajo y conocimientos para compartir".	"Sí, me siento preparada, por los años de experiencia en diversas funciones dentro de la empresa y buenas relaciones de trabajo con empleados que han estado más años que yo"	"Sí lo conozco, el proceso es modelo de tener que trabajar en cada departamento, poder manejarlo, y poder trabajar en grupo"	"Primero experiencia y luego preparación académica, creo que la experiencia es la que da la destreza mientras que la experiencia es solo algo que si no lo sabes utilizar no es útil"	"Definitivamente por el tiempo (11 años) para prepararse"
2	"Creo que lo que me hace apto es el conocimiento del negocio y dedicación"	"Sí, estoy preparada, por el conocimiento general de la administración de la empresa"	"En mi caso es uno estructurado por parentesco"	"Primero experiencia, segundo preparación académica y tercero personalidad ya que esta se forma con los dos puntos antes mencionados"	"No, no hay ningún plan sobre ese particular"
3	"Definitivamente, el conocimiento de cómo corre el negocio, una idea general, se computadora y me gusta lo que hago, esa son mis características principales".	"Sí, claro que estoy preparada, por el conocimiento que posee de lo que ocurre en el trabajo que realiza mi padre, por la experiencia que llevo en esta empresa me ayudan a dar seguimiento a la misma en caso de convertirme en dueño"	"No está claramente definido, pues como que no se ha dado tiempo para ello, pero es uno que se da por herencia"	"La preparación primero, luego la experiencia y personalidad, creo que la preparación es la clave sin educación solida no se puede correr un negocio ante este mundo competitivo, la experiencia y personalidad se crecen por la formación"	No, porque este proceso no se ha dado de manera organizada sólo se me informó que era el que iba a heredar en caso de que mi padre muriera o renunciara al puesto"

			educativa"		
4	"Yo creo que la clave de poder tener las características apropiadas ha sido la integración con mi madre la dueña del negocio la cual me ha hecho aprender bastante sobre el negocio, me gusta lo que hago, siento que puedo por ser educado y habilidoso con la tecnología moderna"	"Sí, creo que es una combinación de todo, la experiencia, mi grado académico, mi desenvolvimiento en el trabajo y porque estoy acostumbrado en ocasiones en correr la empresa en ausencia de mi madre. Estoy preparada"	"No está delineado como un plan, pero si lo conozco, ya que es por un proceso de sucesión de parentela"	"La educación es la base de todo, sin educación no adquieres buena experiencia (no la maximizas) ni desarrollas tu personalidad, es un conjunto de todo que se sienta en la base de la preparación académica"	"No, esto no se ha planificado, sólo se ha hablado de manera informal de que seré a cargo del negocio porque siempre he estado al lado de mi madre"
5	"Para mí es el deseo de llevar la empresa a otro nivel".	"Sí, definitivamente el tiempo que he dedicado a la empresa me ha dado las herramientas para saber cómo llevar las riendas de este negocio me hace idóneo para ocupar la plaza de dueño"	"Realmente no lo conozco, supongo que cuando mi padre decida retirarse de la empresa entonces entro yo como director"	"La experiencia en la industria náutica ya que ésta es la que mueve la empresa; nadie te enseña esto en la academia y es la rama principal de los negocios"	"En parte ha sido planificado, pero ya estoy tomando las medidas para que esté listo cuando sea necesario"

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los datos presentados en la Tabla 4, las competencias que poseía el sucesor de los negocios de familia relacionadas con la administración, liderazgo, relaciones humanas y tecnológicas eran diversas y la mayoría provenía de una combinación entre la preparación formal e informal de los participantes. Las expectativas del dueño se conjugaban como medio para motivar al sucesor a involucrarse en su propio aprendizaje y preparación, y no por imposición del dueño. El dueño estaba claro en quién había de ser el heredero y procuraba mantener una buena relación con éste, involucrándolo en el trabajo de la empresa y otorgándole posiciones de importancia que hacían que su sucesor adquiriera experiencia. El sucesor sabía qué se esperaba de él, sabía que había sido identificado como tal.

Etapas I del estudio (fase de conceptualización): Triangulación de los Datos bajo Análisis

Relacionados con la Teoría Emergente

Una vez obtenidas las entrevistas que contestaban las preguntas del estudio, se procedió a realizar el análisis de los datos de la auto-entrevista. Se utilizó el método de teoría emergente (Strauss y Corbin, 1998).

Este modelo implica no sólo el concebir ideas (conceptos) sino también formularlas en un esquema lógico, sistemático y explicativo. Además, integra varios conceptos en unas aseveraciones de relación. Estas aseveraciones de relación explican quién, qué, cuándo, dónde, por qué, cómo y con cuáles consecuencias los eventos ocurren.

El análisis de los datos comenzó con el análisis detallado de las expresiones de cada uno de los participantes en relación con el fenómeno bajo estudio que era la formación de los sucesores de negocios de familia. Al realizar este análisis se conceptualizó, es decir, se asignó nombres a eventos, objetos y situaciones las cuales denominaban las categorías. A este proceso de codificación se le conoce como codificación abierta. Esto su vez facilitó el proceso de triangulación de los datos, como sugiere Lucca y Berrios (2003), y Hernández, Fernández y Baptista (2014).

Luego de realizar la codificación abierta, se procedió a realizar la codificación axial. Se seleccionó una categoría eje (formación de los sucesores de negocios de familia). Otras sub-categorías relacionadas con este proceso fueron consideradas. De esta manera las categorías se relacionaron con las sub-categorías para formar una explicación más precisa y completa del fenómeno.

Luego que se generaron las diferentes relaciones entre las categorías que emergieron en la auto-entrevista, se integraron las categorías relevantes en un esquema teórico. A este proceso se le conoce como codificación selectiva.

El primer paso para integrar la teoría consistió en identificar la categoría central que representaba el tema principal. Ninguna de las sub-categorías emergentes se consideró como categoría central debido a que las mismas no representaban la idea general del estudio y éstas formaron parte para dar la explicación del fenómeno de estudio: formación de los sucesores de negocios de familia.

Por lo tanto, se recurrió a la categoría central utilizada para comenzar el proceso de análisis y triangulación como la frase que sí representa la idea central. La categoría seleccionada fue la formación de los sucesores de negocios de familia.

El esquema teórico resultante, que en este caso fue un modelo conceptual, se representó en un diagrama que integró los diferentes sub-categorías que fueron emergiendo durante la investigación. Este diagrama integrado contenía solamente aquellas categorías relevantes, como se ilustra más adelante en este capítulo.

El análisis se comenzó con una codificación abierta, y luego se procedió a realizar una codificación axial. Esto se obtuvo de acuerdo con las preguntas realizadas en la auto-entrevista las cuales facilitaron este proceso.

Una vez desarrollada las categorías basadas en los datos obtenidos de las entrevistas, se procedió a ilustrar la codificación axial figurada. De esta manera se pudo demostrar cómo se entrelazan los elementos que están relacionados con la formación de los sucesores de negocio de familia en Puerto Rico.

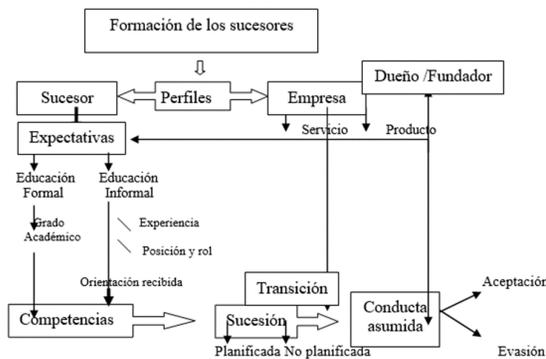


Figura 1. Modelo conceptual Forsunefa de Orama

El modelo conceptual que describe e interpreta la formación de los sucesores de negocios de familia en Puerto Rico, sienta la bases de cómo ocurre este fenómeno y cómo se da el proceso de transición que es tan vital para la sobrevivencia de este tipo de empresas. El fenómeno de formación de los sucesores de familia, como se esperaba, es uno complejo y tiene varias dimensiones.

Etapa II del estudio (fase de aplicación, primer paso): Triangulación de los Datos Relacionados con el Diseño Instruccional de un Taller Semipresencial para el Desarrollo de los Sucesores de Negocios de Familia.

La segunda etapa del estudio (fase de aplicación) fue desarrollar un taller semipresencial para ayudar a la formación de los sucesores de familia de acuerdo a las necesidades educativas identificadas durante las entrevistas de los participantes. Se repitió el mismo proceso de triangulación y análisis que fue realizado en la Fase I, como base para el análisis estadístico de los datos, como lo sugieren Lucca-Irizarry y Berrios-Rivera (2003), y Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio (2014). Igualmente, se utilizó el modelo de Tobón (2007) y Polo (2001) para el desarrollo del Taller. Además, se sugirió el uso de la plataforma DOKEOS para la parte del diseño del taller que se ofrecería a distancia.

La tercera pregunta del estudio a contestarse fue: ¿Qué necesidades educativas esenciales emergen de la formación académica del sucesor que deben incluirse en el diseño de un taller semipresencial que facilite la preparación de los sucesores de negocios de familia? Para contestar esta pregunta fue necesario partir de la opinión de los participantes del estudio y del modelo conceptual que se obtuvo de la preparación de los sucesores de familia una vez se realizó el análisis de los datos y la aplicación del método de triangulación que se realizó en este tipo de estudio. La pregunta que se les hizo a los participantes relacionada con este tema fue la siguiente: Si a usted le permitieran desarrollar su proceso de formación para ocupar el puesto de sucesor y dueño de una empresa de familia, ¿qué elementos incluirías en la formación? Justifique las razones para recibirla.

De acuerdo con los datos la necesidad educativa para los sucesores de familia era variada y más bien se relacionaba con su formación académica, los años de experiencia y la posición que ocupaban en la empresa

Los sucesores de familia expresaron que requerían de adiestramientos en las áreas de la estructura de lo que es un negocio de familia, quizás esto daba una contextualización de su proceso de formación.

También sugirieron temas como gerencia, liderazgo y aspectos de tecnología e informática. Igualmente, apuntaron temas relacionados con la sobrevivencia del negocio de familia como lo son los temas del proceso de transición y el proceso de sucesión en sí mismo.

Una vez realizado el análisis general de los hallazgos, se procedió a desarrollar la categorización como parte del proceso de triangulación. Es evidente que las categorías que surgieron para el diseño instruccional emanaron de las entrevistas realizadas a los participantes y del modelo conceptual que describía e interpretaba la formación de los sucesores de familia. La tabla 9 presenta la categoría general y las sub-categorías que ayudaron al desarrollo del diseño instruccional para ayudar en el proceso educativo de los sucesores de familia.

Tabla 5
Categoría eje y sub-categorías sobre el diseño instruccional

Taller instruccional	Sub-categorías	Propiedades
	Necesidad educativa	a) formal b) informal
	Negocio de familia	a) estructura
	Gerencia	a) tendencias administrativas b) modelos administrativos
	Liderazgo	a) comunicación b) mediación de conflictos c) estilos
	Competitividad	a) tecnología e información b) globalización
	Transición	a) planificación de la sucesión b) adaptación del sucesor
	Sobrevivencia	a) mercadeo b) calidad de servicio y producto c) transformación del negocio d) finanzas y plan presupuestario e) transformación del sucesor

Fuente: Elaboración propia

Desarrollado el modelo basado en la teoría emergente, y realizada la triangulación de los datos relacionados con las necesidades educativas de los sucesores y los datos que validan su formación, el investigador procedió a comenzar con la fase de aplicación del estudio. Ésta consistía en desarrollar el diseño instruccional del taller para ayudar en la formación de los sucesores de familia.

El modelo adoptado por Tobón (2007), conocido como Teoría del Diseño Instruccional: Entornos de Aprendizajes Abiertos, demuestra que estos entornos comprenden cuatro componentes básicos: el facilitador, el contexto, los recursos, las herramientas y los apoyos. Estos componentes enmarcaron la manera en que el investigador preparó el modelo taller. Sin embargo, Tobón propone los siguientes pasos, que son los que formaron parte del diseño instruccional propuesto: a) visión general, b) lección o lecciones, c) resumen, y d) evaluación. De acuerdo a lo anterior fue contextualizado el modelo del diseño desarrollado por el investigador, el cual fue presentado a los participantes del estudio para su evaluación. Este llevó como título: Taller para Sucesores de Negocios de Familia: Transformación de una Visión integrada para Fortalecer y dar Continuidad a un Legado.

Etapa III del estudio (fase de aplicación, segundo paso): Triangulación de los Datos Relacionados la Evaluación del Diseño Instruccional un Taller Semipresencial para el Desarrollo de los Sucesores de Negocios de Familia.

La cuarta pregunta de investigación fue: ¿Cómo se pueden aplicar los resultados de una entrevista a los sucesores de negocios familiares, al diseño instruccional de un curso semipresencial para los sucesores basándose en un modelo constructivista? Esta parte del estudio se basó en el desarrollo de un diseño instruccional donde los participantes opinaron sobre el mismo, ofreciendo sugerencias y evaluando la calidad del modelo del taller desarrollado.

Las opiniones de los participantes fueron diversas. Los más que les gustó fue el elemento híbrido del modelo del taller, mientras que lo menos que le gustó se concentró en el tiempo del taller, especialmente al área dedicada a la plataforma y la parte de historia incluida. No obstante, las expectativas de los participantes fueron satisfechas. Entre los aspectos positivos del modelo, se destacan lo híbrido, el desarrollo de alianzas y el estar enfocado a las empresas de familia.

Las recomendaciones iban dirigidas desde ofrecer el taller solamente online, mientras que otro lo prefería presencial. Otro opinó que debían integrarse los dueños como parte del taller y más tiempo para familiarizarse con la plataforma DOKEOS.

En términos generales, en la mayoría de los participantes las opiniones positivas giraron en relación a la organización del taller, en su secuencia lógica, en la adecuación con los objetivos y expectativas de los participantes y en el tiempo adecuado para su exposición. Respecto a la aplicabilidad que le encontraron los participantes al taller, indicaron que el mismo era pertinente a los negocios de familia en Puerto Rico, que era de calidad al crear un balance adecuado entre los recursos didácticos y humanos. Esta opinión de los participantes se ampliaba al dejar claro que el facilitador cumplía con sus expectativas. La combinación de la preparación académica y la experiencia en negocios de familia del facilitador fue lo más que le llamó la atención a los sucesores.

La distribución del tiempo y cómo estaban delineados los temas del taller validaron, según la opinión de los participantes, las competencias y el dominio que el facilitador (quien en este caso era el mismo investigador) tenía sobre el tema. Esta combinación de elementos hizo que en términos generales la opinión de los participantes del estudio fuera positiva en relación con el modelo del taller, especialmente por la variedad de temas, el uso innovador de método semipresencial y el desarrollo de alianzas.

No obstante, las recomendaciones giraron en torno a ampliar el ofrecimiento a los dueños de negocios de familia, a ofrecerlo por fases presencial, semipresencial y online. Otros, por su parte, opinaron que se debió ofrecer en línea en su totalidad

Conclusiones

El tema central de esta investigación basó su premisa fundamental en la necesidad de entender el proceso de sucesión y determinar los aspectos que subyacen en la preparación del sucesor;

asimismo se desarrolló un diseño instruccional de un taller en la modalidad semipresencial (blended learning) para la formación del sucesor de familia. Se concluye que el perfil de las empresas de familia exitosas en Puerto Rico es variado con diversas características, desde servicios de limpieza, confección de alimentos, servicios educativos, repostería y editores de periódicos. Asimismo, se evidenció que todos los posibles herederos están familiarizados con los procesos de la empresa de familia, y que han ocupado posiciones administrativas previas dentro de la misma empresa, antes de convertirse en posibles dueños de la misma.

Otra conclusión es que la formación de los participantes proviene de una combinación entre la preparación formal e informal. La mayoría reconoce que deben ser preparados para ocupar el puesto de dueño y que la preparación que han tenido está relacionada al rol que ejercen. Esta preparación informal se basa en la experiencia y exposición del sucesor a la empresa desde su niñez lo que le permite identificarse con la misma.

Por otra parte, el fundador y el tipo de empresa juegan un papel importante en este proceso en la que está involucrado el sucesor. La influencia del fundador, el tipo de empresa y el contacto con la misma es significativa en el proceso de formación que resulta en la motivación del posible heredero en su preparación formal. Con respecto a la preparación del posible heredero se realiza a nivel universitario y va desde un grado asociado hasta doctorado en campos relacionados con el tipo de empresa y la posición de liderazgo que ocupan los posibles herederos en la empresa. La aceptación y el ejercer un puesto de liderazgo de parte del sucesor en la empresa es un elemento esencial para que este pueda reconocer, identificar y suponer que la misma servirá de puente o transición para su futura posición en el negocio. Cabe señalar, que dicho proceso de formación no está claramente delineado en ninguna de las empresas, ni se establece en ninguna de ellas un protocolo de transición que permita prepararse de manera adecuada para asegurar la continuidad de la empresa.

Por lo antes expuesto, emerge el Modelo conceptual Forsunefa de Orama que describe e interpreta la formación de los sucesores de negocios de familia en Puerto Rico, sienta las bases de cómo ocurre este fenómeno y cómo se da el proceso de transición que es tan vital para la sobrevivencia de este tipo de empresas.

Además, los datos que fundamentan el modelo demostraron la necesidad de educar varias competencias al posible sucesor de empresas de familia para ayudarlo en fortalecer su formación. De aquí surge, la fase de aplicación del estudio que consistió en desarrollar el diseño instruccional del taller para ayudar en la formación de los sucesores de familia.

La evaluación de los participantes del estudio sobre el modelo del taller desarrollado por el investigador fue positiva. No obstante, las recomendaciones giraron en torno a ampliar el ofrecimiento a los dueños de negocios de familia, a ofrecerlo por fases presencial, semipresencial y online, aunque otros opinaron que se debió ofrecer en línea en su totalidad.

Se concluyó que la formación de los sucesores de empresas de familia es complicada y se da en una forma continua y cíclica. Sin embargo, no está alineada ni programada, surge de manera incidental y a través de un proceso informal. El éxito de las empresas estriba en que el sucesor se identifica con la empresa, influenciado por el dueño, lo cual lo motiva en el proceso de su formación universitaria (formación formal), la cual combina con la formación informal (ocupar un puesto en la empresa, recibir orientación sobre la empresa y la experiencia en la empresa) a través del cumplimiento y satisfacción de sus expectativas.

Bibliografía

- Acevedo, J. (2006, 13 de abril). La Reforma de la Ley de Quiebra y Puerto Rico. Periódico Claridad, p5.
- Aguilar, R. (2005). Propuesta de modelo instruccional. Recuperado el 2 de febrero de 2021, de <http://catuy100.blogspot.com/2005/10/propuesta-de-modelo-instruccional.html>
- Amat, J. (2007). La continuidad de la empresa familiar. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Amat, J. (2007). La sucesión en la empresa familiar: casos reales narrados por sus protagonistas. Barcelona, España: Deusto.
- American Psychological Association. (2010). Manual de estilo de Publicaciones de la American Psychological Association. (6th ed.). Washington, DC.
- American Educational Research Association, American Psychological Association, & National Council on Measurement in Education. (2014). Standards for educational and psychological testing. Washington, DC: American Educational Research Association.
- Andrade, J. (2002). Sucesión en la empresa familiar: su futuro cuando la muerte se acerca. Revista Venezolana de Gerencia, 7(19), 375-389.
- Área, M., Sanabria, A. & González, M. (2008). Análisis de una experiencia de docencia universitaria semipresencial desde la perspectiva del alumnado (Analysis of a university teaching experience of blended learning from student´s perspective. RIED, 11(1), 231-254.
- Asociación de Fomento Comercial de Puerto Rico, (2000). Clasificación y tipos de negocios en Puerto Rico. Recuperado el 2 de diciembre de 2021 en <http://www.comercioyexportacion.com/noticias/docgennot.asp?ID=35>
- Asociación de Industriales de Puerto Rico, (2016). Socios de empresas e industrias en Puerto Rico. Recuperado el 12 de agosto de 2021, de <http://www.prma.com/>
- Asociación de Pequeñas y Medianas empresas de Puerto Rico, (2016). No existen las
- Micro-Empresas en Puerto Rico. Recuperado el 20 de enero de 2021, de http://www.asopymes.org/index.php?view=article&catid=81%3Anuevos-negocios&id=145%3Ano-existen-las-micro-empresas-en-pr&option=com_content&Itemid=692
-
- Belausteguigoitia, I. (2017). Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación. México: McGraw-Hill.
-
- Bolseguí, M. & Fuguet, A. (2006). Construcción de un modelo conceptual a
- través de la investigación cualitativa. Revista Universitaria de investigación: SAPIENS vol. 7, núm. 1. pp. 207-229
- Chamberlain, K. & Borbón, D. (2007) La teoría de la agencia y su aplicación a las empresas familiares en la ciudad de Santiago de los Caballeros, Republica Dominicana. Recuperado el 12 de dic de 2021, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/economia-para-administradores-y-su-aplicacion.htm>
- Collins, J. (2011). Empresas que sobresalen: ¿Por qué unas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no? Barcelona, España: Editorial Gestión 2000.
- Departamento de Estado, (2017). Informe Anual de Estadísticas de Negocios en Puerto Rico. Puerto Rico: SPDPR
- Díaz, M. (2002). Aplicación de teoría y metodología del ciclo de vida en las empresas de familia durante su proceso de crecimiento, fortalecimiento y continuidad. Tesis de Maestría sin Publicar. Escuela Graduada de Administración de Empresas. Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.
- Díaz-Barriga, F. (2013). Metodología y diseño curricular para la educación superior. México: Trillas.
- Feliciano, J. (2008, September 25). Los retos que enfrenta la empresa familiar. El Nuevo Día NEGOCIOS.
- Duarte, J. (2008). De la web a las plataformas educativas. Análisis de una experiencia en un departamento universitario de matemáticas (From the Web to educational platforms. analysis of an Experience in a university department of mathematics). RIED, 11(1), 211-230.

Bibliografía

- Garavaglia, L.M., y Del Bene, L. (2017). Los gerentes no familiares en las Pequeñas y Medianas empresas familiares. *Revista Ciencias Económicas*, 14(01), 141-164.
- Glaser, B. & Strauss, A. (2006). *The discovery of grounded theory: strategies of qualitative research*. London: Weidenfeld & Nicolson. Retrieved from "http://edutechwiki.unige.ch/en/Gerlach_and_Ely_design_model"
- Gersik, K., Davis, J. & Lansberg, I. (1997). *Empresas familiares generación a generación*. México: McGraw-Hill.
- Goetz, J. P. & LeCompte, M. D. (2010). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid: Morata.
- Gómez, G. (2005). *¿Son iguales todas las empresas familiares?: caminos por recorrer*. Barcelona, España: Granica.
- Gómez, G. (2010). Promover el emprendimiento en las empresas familiares. Recuperado el 10 de junio de 2021, de <https://www.semana.com/promover-emprendimiento-empresas-familiares/95905/>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta. ed.). México: McGraw-Hill.
- Informe Reconstrucción Fiscal de Puerto Rico (2009). Informe al gobernador sobre la reconstrucción fiscal. 8 enero 2009. Recuperado el 20 de septiembre de 2021 en <http://www.fortaleza.gobierno.pr/CAREF-Informe%20Fiscal.pdf>
- Kuchinke, K. P., Brown, J. M., Anderson, H., & Hobson, J. (1998). Assessing training needs of manufacturing employees in rural Minnesota: a model and results. *Journal of Industrial Teacher Education*, 36(1), 79-98.
- Lawshe, C.H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personal psychology*, 28, 563-575
- Lewis, D. & Greene, J. (1982). *Thinking better*. Berkeley: Rawson Wade Publishers, Inc.
- Limerick, D. & Cunnington, B. (1993). *Managing the new organization: A blueprint for networks and strategic alliances*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lucca-Irizarry, N. & Berrios-Rivera, R. (2003). *Investigación cualitativa en educación y ciencias sociales*. San Juan: Publicaciones Puertorriqueñas.
- Marcus, C. L. (2010). Crisis en las empresas familiares. Recuperado el 12 de junio de 2021 de, <http://www.taringa.net/posts/economia-negocios/4138218/Crisis-de-las-empresas-familiares.html>
- Martín-Crespo, C., & Salamanca, A. B. (2007, February 18). El Muestreo en la Investigación Cualitativa - Gipuzkoako Campusa. Recuperado el 24 de Agosto 2022, de <http://www.sc.ehu.es/plwlumuj/ebalECTS/praktikak/muestreo.pdf>
- Mayo, A. & Lank, E. (2003). *Las organizaciones que aprenden: una guía para ganar ventaja competitiva* (3a. ed.). Barcelona, España: Gestión 2000-Aedipe.
- Mirabal, G. R. (2001). Los criterios utilizados al considerar candidatos para la sucesión en empresas pequeñas de familia. Tesis de Maestría sin Publicar. Escuela Graduada de Administración de Empresas. Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.
- Miller, D. & Le Breton-Miller, I. (2006). *Gestionar a largo plazo: la ventaja competitiva de las mayores empresas familiares*. Bilbao, España: Deusto.
- Mora Duarte, V. (2007). Análisis de las etapas evolutivas de las empresas familiares en la ciudad de Florencia Caquetá: cinco casos del sector comercial. Tesis de Maestría. Universidad del Valle. Recuperado el 2 de marzo de 2021 de, http://objetos.univalle.edu.co/files/Analisis_etapas_evolutivas_de_empresas_familiares_en_caqueta.pdf
- Mora Vanegas, C. (2009). La importancia de ser un buen gerente. Recuperado el 18 de abril de 2021 de, <http://www.articuloz.com/administracion-articulos/ser-un-buen-gerente-744893.html>
- Neff, T. & Citrin J. (2007). *You're in charge-now what?: The 8 point plan*. New York, NY EE. UU.: Random House.
- Nieves Vázquez, G. T. (2000). Estudio exploratorio sobre el proceso de planificación de la sucesión de cuatro empresas familiares de Puerto Rico. Tesis de Maestría en Administración de Empresas sin publicar. San Juan: Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.

Bibliografía

- Orama, W. (2011). Taller de Modalidad Semipresencial para la Formación de Sucesores de la Empresa de Familia (disertación doctoral).
- Osses, S., Sánchez, I. & Ibáñez, F. (2006). Investigación cualitativa en educación. hacia la generación de teoría a través del proceso analítico. Recuperado el 8 de marzo de 2021 de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=s0718-07052006000100007&script=sci_arttext
- Pecquet, E. (2007). Manual del docente DOKEOS. Recuperado el 10 de enero de 2021 en <http://fdocumento.com/document/dokeos-manual-profesor-5584aec09cd42.html?page=1>
- Polo, M. (2001). El diseño instruccional y las tecnologías de la información y la comunicación. Recuperado el 10 de febrero de 2021, de <http://www.revele.com.ve/pdf/docencia/volii-n2/pag41.pdf>
- Poza, E. (2005). Empresas familiares. México D.F.: International Thomson Editores.
- Riquel, I. (2002). Los negocios de familia. Recuperado el 28 de marzo de 2009, de <http://winred.com/emprender/los-negocios-de-familia/gmx-niv110-con774-npc3.htm&print=S>
- Rodríguez, D. (2000). Manual de estrategias para el maestro. San Juan: Publicaciones Puertorriqueñas.
- Rodríguez, G., Gil, J. & García, J. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. Málaga: Aljibe.
- Rubinsztein, J. (2009, Abril 14) La sucesión en las empresas familiares, [en línea]. Recuperado el 13 de marzo de 2021, de <http://www.hfainstein.com.ar/articulo/sucesion.html>
- Sangrà, A. (2000). Materiales en la web. Un proceso de conceptualización global. En Sangrà A., Duart, J.M. (Comp.) Aprender en la virtualidad. Barcelona: EDIUOC/Gedisa (págs. 189-202)
- Williams, P., Schrum, L., Sagrà, A., & Guardiola, L. (n.d.). Modelos de Diseño Instruccional. Retrieved August 15, 2022, from <https://docplayer.es/3926746-Modelos-de-diseno-instruccional.html>
- Sexton, D. & Bowman, N. (1987). Evaluation of an Innovative Approach to Teaching Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 25(1), 35-43.
- Shepherd, D. A., & Zacharakis, A. L. (2000) Structuring family business succession: An analysis of the future leader's decision making. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(4), 25 - 39.
- Strauss, A. L. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. New York: Cambridge University Press.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory*. London: Sage.
- Toffler, A. (1981). *La tercera ola*. Bogotá, Colombia: Ediciones Nacionales.
- Tobón, M. I. (2007). Diseño instruccional en un entorno de aprendizaje abierto. Tesis Maestría. Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ciencias de la Educación. Recuperado el 20 de enero de 2020, de http://univirtual.utp.edu.co/e-publicar/images/zona_descargas/dise%F1o%20instruccional%20en%20un%20entorno%20de%20aprendizaje%20abierto.pdf
- Valle Quiñones, M. (1986). La administración del conocimiento en las corporaciones familiares: estudio exploratorio sobre el desarrollo de programas de sucesión para la alta gerencia de corporaciones de familia en Puerto Rico. Tesis de Maestría en Administración de Pública sin publicar. San Juan: Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.
- Vega, M. (2001). Las implicaciones del diseño instruccional en la creación de actividades de aprendizaje para grupos masivos mediante el uso de la tecnología electrónica y la telecomunicación. *Revista digital de publicación mensual. Razón y Palabra*, 22. Recuperada el día 21 de marzo del 2007, de http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n22/22_mvega.htm
- Velde, C., Cooper, T. J., Harrington, S. & Mailler, E. (1999). Vocational educator's perspectives of workplace learning. A case study on senior education. *Journal of Vocational Education and Training* 51(1), 39-60.
- Vila-Rivera K. & Ríos-Ramírez V. (2004). Los roles de género en la pequeña empresa familiar desde la perspectiva de la mujer co-dueña puertorriqueña. Tesis de Maestría sin publicar. San Juan: Universidad de Puerto Rico.