

## Los Recursos Humanos en las Empresas Familiares: la Formación y la Profesionalización

Ascensión Barroso Martínez  
[abarrosom@unex.es](mailto:abarrosom@unex.es)  
Universidad de Extremadura

Tomás M. Bañegil Palacios  
[tbanegil@unex.es](mailto:tbanegil@unex.es)  
Catedrático de Universidad  
Universidad de Extremadura

M<sup>a</sup> del Pilar Martínez Nicolás  
[mdmartinezn@sescam.jccm.es](mailto:mdmartinezn@sescam.jccm.es)  
Médico Especialista en Medicina del Trabajo  
Hospital Nacional de Paraplégicos de Toledo

### Resumo

Para poder sobrevivir y diferenciarse en el mundo en el que nos encontramos, que es cada vez más competitivo y exigente, es necesario tener un nivel de formación adecuado. Dado que la formación es uno de los pilares esenciales de las actuales políticas de recursos humanos, en este trabajo nos centramos en la formación de los recursos humanos de las empresas familiares, y más concretamente la de los familiares que participan o participarán en el negocio familiar, ya que esta variable es muy importante en los procesos sucesorios y en la continuidad de dichas empresas. En las empresas familiares también puede ocurrir que no haya ningún familiar capacitado para dirigir la empresa, o que precisen de una nueva visión; en estos casos es aconsejable profesionalizar la empresa, es decir, contratar a directivos profesionales no familiares. El estudio empírico de este trabajo se centró en la formación y la profesionalización de las empresas familiares extremeñas. Para obtener los datos se realizaron entrevistas personales a propietarios de empresas familiares. Los resultados arrojaron que la mayoría de las empresas entrevistadas no disponen de un plan de formación específico para los trabajadores familiares, aunque que consideran muy importante tener planes de formación, sin hacer distinción entre trabajadores familiares y no familiares. Así mismo, la mayoría de las empresas entrevistadas no tienen profesionalizada la gestión.

**Palavras chave:** Palabras Clave: empresa familiar, recursos humanos, formación, profesionalización

### Introducción

Es un hecho evidente que la formación de los trabajadores es uno de los pilares esenciales de las actuales políticas de recursos humanos; no en vano, uno de los principios rectores de la política social y económica consagrados en la Constitución (art. 40.2) es el fomento de una “política que garantice la formación y readaptación profesionales”; por ello, el empresario debe facilitar al trabajador la adquisición de formación adecuada que permita el progreso o promoción laborales, de manera que la formación constituye no sólo un derecho sino también un deber de los

---

trabajadores, en el sentido de la posibilidad de sanción ante la negativa de un trabajador a participar en actividades de promoción, formación o reconversión profesional.

Puesto que el conocimiento es un recurso productivo significativo (Drucker, 1993), podemos enfocar la formación de los recursos humanos en la empresa familiar y más concretamente la de los familiares que participan o participarán en el negocio familiar, como una de las variables que mayor trascendencia adquiere en los procesos sucesorios y en la continuidad de dichas empresas.

Sin embargo, en las empresas familiares en las que no existen sucesores aptos para dirigir la empresa, se hace necesario profesionalizar la empresa. En sentido general, se entiende por profesionalización la contratación de directivos profesionales no pertenecientes a la familia que aporten su experiencia y formación en el área concreta que se desea potenciar (Ussman, 2004). Si bien éste es el sentido más extendido del término profesionalización en el seno de la empresa familiar y el cual nosotros vamos a seguir, no podemos obviar que el término puede adquirir otras connotaciones como la cualificación y formación adecuada de los familiares que ocupan puestos directivos en la empresa familiar (ESADE, 2006) o la profesionalización en la gestión entendida como tal en aquellas empresas que elaboran un presupuesto anual, llevan una contabilidad analítica, elaboran un plan estratégico por escrito y disponen de un comité de dirección (Sánchez y Orts, 2007).

El principal argumento utilizado por los directivos y propietarios familiares para evitar contratar directivos ajenos a la familia es el temor a perder el control de la empresa y de sus decisiones. Una solución intermedia pasaría por contar con el apoyo de asesores bajo la premisa de que los directores deciden y los consejeros sólo asesoran; además, es más fácil destituir y cambiar a un asesor que a un miembro de la dirección (Heidrick, 1988). En este mismo sentido, Ward (1988) citaba al menos tres razones para profesionalizar la gestión de la empresa familiar:

- Adecuadamente escogidos, los profesionales externos mejoran las aspiraciones y confianza del empresario; ayudan a perfilar y mejorar la visión del negocio y potencian el nivel de compromiso; permiten detectar las debilidades y fortalezas de las decisiones antes de que estas tengan repercusión en el negocio.

- Los profesionales externos abren canales de comunicación internos y estimulan acciones y decisiones efectivas en determinados aspectos como planes de sucesión, beneficios y políticas de compensación.
- La presencia en la dirección de personas ajenas a la familia implica que los empleados no familiares se sientan más integrados y motivados en la empresa familiar.

A pesar de las ventajas citadas, Ward (1988) lamenta que sean muy pocas las empresas que tienen algún directivo externo y, mucho menos, las que cuentan con juntas directivas que contemplan varios directivos externos. Dyer (1988) manifiesta una opinión firme en relación a la profesionalización de la empresa familiar cuando señala que “es la alternativa racional al nepotismo y a los conflictos familiares que dominan los negocios familiares” y que “los profesionales deben confiar en sus años de educación formal para adoptar decisiones racionales”.

### **Concepto de empresa familiar**

A pesar de la consciencia sobre la importancia económica de la empresa familiar y de su contribución al crecimiento de la economía, no existe una opinión generalizada acerca de cuáles son los parámetros que delimitan su concepto. Hay investigadores que afirman que el hecho de que una empresa sea familiar o no es una cuestión que se determina por la distribución de la propiedad (Lansberg, Perrow y Rogolsky, 1988); otros sostienen que depende de la persona que lleva el control en la empresa (Neubauer y Lank, 2003); para otros lo determina la continuidad de la propiedad de la empresa por parte de los miembros de la familia (Fahed-Sreih y Djoundourian, 2006); y para otros es la combinación de algunas o todas las características anteriores (como ejemplo, propiedad y gestión (Davis, 1983); propiedad, gestión y vocación de continuidad (Claver, Rienda y Pertusa, 2004)).

En nuestro caso, vamos a considerar que una empresa familiar “es aquella en la que los miembros de una misma familia, poseen una parte de la propiedad que les permite influir notablemente a través de su cultura en la dirección y control estratégico del negocio, y en la que además se comparte una visión de crecimiento y un deseo de continuidad en manos de la siguiente generación”. Aclaramos así, que entre los objetivos de estas empresas debe encontrarse la búsqueda de crecimiento continuo, dado que el aumento de los miembros de la familia podría poner en peligro la supervivencia de la misma al disminuir el patrimonio empresarial relativo.

---

## **La formación como práctica relevante en la gestión de los recursos humanos**

El enfoque Universalista de gestión de recursos humanos pone de manifiesto que determinadas prácticas inciden de manera positiva en los resultados de la empresa. Algunos estudios (Bartell, 1994; Pfeffer, 1994) defienden dicho enfoque poniendo énfasis en la formación como una de las mejores prácticas para generar resultados favorables en la empresa, si bien es cierto que la relación entre prácticas de gestión de recursos humanos y resultados organizativos es compleja de analizar.

Existe una serie de factores que influyen en el nivel de formación proporcionado por las empresas a sus empleados destacándose:

1. Tamaño de las empresas, bajo el supuesto de que las grandes empresas desarrollan en mayor medida planes de formación, invirtiendo más recursos que las pequeñas (Whitfield, 2000).
2. Grado de innovación; dado que las empresas innovadoras son capaces de crecer de manera más rápida y son más rentables, la formación puede ayudar a los trabajadores a mantener el nivel de conocimientos y habilidades requeridos para formar parte de tales organizaciones (Youndt et al, 1996).
3. Compromiso de la alta dirección; si una organización es socialmente responsable con sus empleados, llevando a cabo determinadas prácticas que favorezcan su desarrollo, el equilibrio de la vida profesional y personal y la satisfacción del empleados con su puesto, es de esperar que provea de un adecuado nivel de formación para asegurar el bienestar del empleado (Frazis et al, 1995).
4. Nivel de internacionalización de la empresa; la formación es esencial para la supervivencia en los mercados internacionales; los trabajadores deben tener un elevado nivel de cualificación, habilidades y conocimientos de los mercados de destino para satisfacer sus demandas específicas (Denis y Depelteau, 1985).
5. Nivel educativo de los trabajadores; considerando que la educación y la formación son dos formas de inversión complementaria (García et al, 2007), consideran que el retorno de la formación para trabajadores con elevado nivel educativo será mayor que para aquéllos con menor nivel debido a la mayor habilidad adquirida para el aprendizaje.

---

## **La formación en la empresa familiar**

Los factores anteriormente enunciados que influyen en el nivel de formación proporcionado por las empresas, comunes para cualquier tipo de organización, pueden matizarse y concretarse para el caso de las empresas familiares, incorporándose, además, algunos factores que sirven para perfilar la especificidad de dichas empresas.

La primera diferencia podría concretarse en analizar si las empresas familiares diseñan planes de formación conjuntos para todos sus miembros o, si por el contrario, diseñan planes de formación específicos para trabajadores miembros y no miembros de la familia.

La formación y el desarrollo de los planes de carrera suelen ser considerados de forma particular por los responsables de la empresa familiar por la intención de dotar de continuidad al negocio en manos de la familia, lo que potencia la formación de los miembros familiares en detrimento de los no familiares; no obstante, si el ritmo de crecimiento de la empresa es superior a las expectativas de colocación de los miembros familiares en puestos directivos, se comenzará a dotar de relevancia la formación y el desarrollo de miembros no familiares, (Pérez et al, 2007) profesionalizándose la gestión de la empresa familiar.

Matlay (2002) señala que existen diferencias notables en la actitud de los responsables de empresas familiares en relación a las necesidades de formación de los miembros de la familia frente a los no miembros; en el caso de los familiares, los planes de formación atienden a sus requerimientos y necesidades en términos individuales, mientras que para los no familiares, los planes son mucho más impersonales y orientados a las necesidades de la empresa.

Es lógico pensar que el empresario que está inmerso en el proceso de sucesión considere la formación, la conservación de los valores familiares y de la cultura empresarial, la consolidación del liderazgo y la adquisición de competencias y habilidades gerenciales como elementos clave del proceso sucesorio; de este modo, una adecuada gestión de la sucesión debe ir acompañada de un plan de carrera que garantice el relevo generacional de forma óptima.

Fuentes (2007) diseña un plan de formación del sucesor que abarca desde la edad infantil hasta la conclusión exitosa del proceso, incidiendo en la necesidad de incluir formación humanista (principios fundamentales, valores esenciales y normas de comportamiento), intelectual

---

(formación reglada), experimental (aprendizaje y experiencia práctica) y específica (gestión de empresas).

La investigación académica de la formación en la empresa familiar se ha centrado tradicionalmente en el proceso de formación del sucesor casi exclusivamente; los planes de formación dirigidos a los miembros no familiares han sido escasamente analizados, salvo en los casos de profesionalización de la gestión.

El conocimiento, como fuente de ventaja competitiva empresarial, es el resultado de la formación, experiencia y habilidades de todos los miembros de la empresa, tanto familiares como no familiares; es por ello que algunos autores demandan más atención hacia las necesidades generales y formativas, en particular, de los trabajadores no familiares (Beehr, 1997; Mitchell et al, 2003; Chirico, 2007), máxime cuando las empresas familiares son las principales generadoras de empleo privado en los países desarrollados.

### **Situación actual del nivel de profesionalización en la empresa familiar**

Parece que las cosas han cambiado en los últimos años y que existe una mayor tendencia a profesionalizar la gestión en las empresas familiares; así lo confirman los datos aportados por el IEF & Alexander Hughes (2005) al señalar que el 47% de las EF tienen un Consejo de Administración formado por miembros de la propiedad y ejecutivos externos; un 35% formado exclusivamente por miembros familiares y un 5,8% disponen de un Consejo de Administración totalmente profesional.

La cuestión esencial es cómo llevar a cabo con éxito y de forma planificada la transición de un modelo de gestión familiar a un modelo más profesional. La Red de Cátedras del IEF (2007) identifica tres etapas netamente diferenciadas en las que es más habitual la incorporación de directivos no familiares:

**1ª etapa:** dirección por el fundador. El fundador incorpora un directivo para que le ayude en su labor de gestión; su objetivo es encontrar alguien que le manifieste su lealtad, que complemente sus capacidades personales. En esta fase, lo más habitual es que el núcleo familiar sea reducido y la propiedad esté muy concentrada; por lo que es probablemente la época menos conflictiva para ejercer la dirección por parte de profesionales externos.

---

**2ª etapa:** transición de la primera a la segunda generación. En este momento la empresa crece y los directivos no familiares se hacen necesarios para ayudar al fundador en aquellas materias que éste desconoc; la lealtad sigue siendo considerada una cualidad muy relevante y es posible que el fundador haya alcanzado un punto de saturación en el que sienta que no puede hacerlo todo por sí sólo. En estos períodos de transición, en caso de que la siguiente generación sea demasiado joven o no cuente con la experiencia adecuada para hacerse cargo de un negocio es cuando suelen ser habituales los directivos ajenos a la familia (Price Waterhouse Coopers, 2007).

**3ª etapa:** segunda y ulteriores generaciones. La empresa familiar siente la necesidad de profesionalizarse incorporando directivos no familiares a los puestos directivos; puede ocurrir que en esta etapa no existe un sucesor familiar con el nivel de formación adecuado, bien con carácter transitorio, en cuyo caso, mientras se concluye con el proceso de preparación del sucesor, el directivo no familiar puede desarrollar labores de mentor del sucesor; o bien con carácter definitivo, en el caso de que entre los miembros de la familia no exista ningún candidato susceptible de ser sucesor, con lo cual, el carácter profesional de la gestión se perpetúa.

Blumentritt et al, (2007) analizan mediante entrevistas personales a empresarios familiares y directivos no familiares, cuáles son las condiciones que posibilitan el éxito de éstos últimos. Como principales conclusiones establecen por una parte, que el directivo no familiar debe ser seleccionado no sólo por sus competencias profesionales sino también por sus habilidades personales para mantener una relación equilibrada con la familia empresaria y, por otra, que debe contar con el apoyo tanto de la junta de propietarios como del consejo de familia.

Hall y Norqvist (2008) abundan en la propuesta de Blumentritt *et al* (2007) al señalar que la profesionalización eficiente de la empresa familiar pasa por contratar directivos no familiares que posean dos tipos de competencias básicas – formales y culturales- (similares a las designadas como profesionales y habilidades interpersonales en el trabajo de Blumentritt et al, 2007). Aunque la mayoría de los estudios sobre profesionalización abogan por perfilar al directivo no familiar como un profesional con determinadas competencias profesionales, experiencia en el sector de actividad y habilidad para desempeñar sus funciones de manera objetiva, no contextual, universal, impersonal y ausente de consideraciones emocionales, Hall y Norqvist, (2008) apelan

---

a aquéllos otros en los que sin ser definida expresamente, se habla de cultura empresarial, llegando a una definición mucho más amplia de lo que se considera un directivo no familiar: “la gestión profesional de una empresa familiar implica un conocimiento profundo de los objetivos de la familia propietaria y de su manera de entender la empresa (competencia cultural) para ser capaz de aplicar eficientemente los conocimientos formales y la experiencia (competencia formal) en esa empresa familiar en particular”.

Apoyando esta visión integradora de la profesionalización en la empresa familiar, que suscribimos íntegramente, encontramos múltiples trabajos (Dyer, 1988; Zahra et al, 2004) aunque ninguno contrasta empíricamente cuáles son las competencias culturales y habilidades interpersonales que debe poseer un directivo no profesional para desempeñar una gestión eficaz. Una aproximación en esta materia la realiza el IEF & Alexander Hughes (2005) en un estudio que pone de manifiesto que la honradez y comportamiento ético son las cualidades más valoradas por la empresa familiar a la hora de contratar a un directivo no familiar, seguidas del compromiso con la compañía y de la capacidad profesional; por último aparece un bloque de cualidades valoradas en menor medida, capacidad de trabajo, comprensión de la empresa familiar, sentido común, capacidad de diálogo, experiencia anterior, liderazgo, visión global, iniciativa, formación, flexibilidad y motivación.

### **Metodología**

Esta investigación se enmarca en Extremadura, por ello, metodológicamente, nuestro primer objetivo fue establecer una base de datos para conocer el porcentaje de las empresas familiares extremeñas. Para ello en primer lugar se seleccionó una muestra de empresas extremeñas a partir de la base de datos ARDAN, incluida en la Guía Empresarial de Extremadura de 2007.

Puesto que el número de empresas incluidas en ARDAN es muy elevado (10.236 empresas), nos vimos obligados a introducir una restricción, utilizar solo las empresas con más de 5 empleados. Así, muestra población objeto de estudio estaría formada por 3.767 empresas.

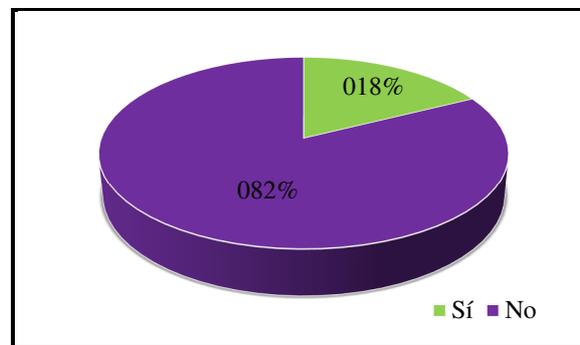
Para hallar el porcentaje de empresas familiares, realizamos un pre-test o cuestionario inicial a 941 empresas, lo que nos dio como resultado que más del 70% de las empresas extremeñas son familiares. Ahora bien, para conocer más afondo las características de las empresas de esta naturaleza, realizamos 180 entrevistas personales. Sin embargo, en este estudio solo nos centraremos en la formación y profesionalización de las empresas familiares extremeñas.

Las 180 entrevistas personales se realizaron a través de un cuestionario. La aplicación del mismo se desarrolló a través de entrevistas personales en la empresa del propietario de la empresa familiar. Dicho cuestionario se elaboró a partir de la literatura existente y de la realización de un Delphi, cuyos expertos pertenecen a la Red de Cátedra de Empresa Familiar.

## Resultados

Como podemos ver en el siguiente gráfico, en torno a un 18% de las empresas familiares dispone de planes específicos de formación para familiares.

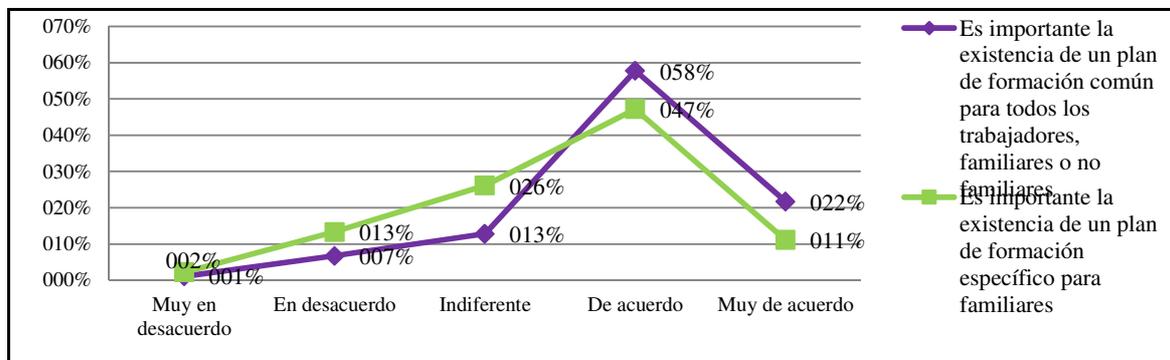
Gráfico1. Existencia de un plan específico de formación para familiares



Fuente: Elaboración propia

En consonancia con lo que ocurre en el resto del territorio nacional (estudio del IESE) aproximadamente un 17% de empresas familiares afirman disponer de planes de formación específicos para sus trabajadores familiares. En este sentido, la Comunidad Autónoma Extremeña se encuentra con datos muy similares a la media nacional; en todo caso, muy por debajo de lo que sería una situación recomendable para la buena marcha de la empresa familiar.

Gráfico 2. Comparación entre la importancia de tener un plan de formación común para todos los trabajadores y tener un plan de formación específico para trabajadores familiares

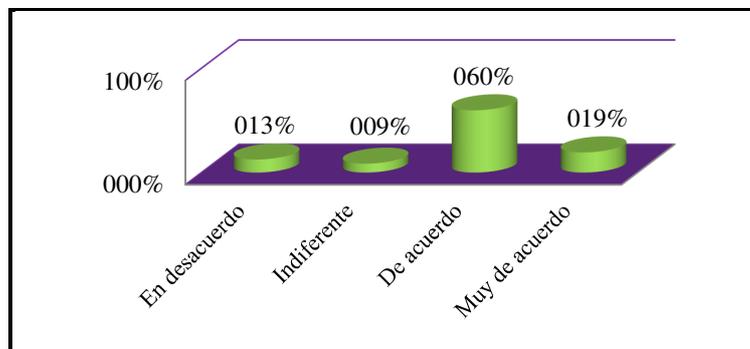


Fuente: elaboración propia

Como podemos colegir del gráfico anterior (gráfico 2), es ligeramente superior el número de entrevistados que manifiesta la importancia de disponer de un plan común que los que manifiestan la necesidad de diseñar un plan de formación específico para familiares. Se pone de manifiesto la importancia de realizar un buen diagnóstico de las necesidades de formación.

La valoración global que hacen los empresarios sobre el ajuste entre la formación de los familiares que trabajan en la empresa y los requerimientos de su puesto es muy buena, ya que en torno al 80% manifiestan su acuerdo con la adecuación entre formación y puesto (gráfico 3).

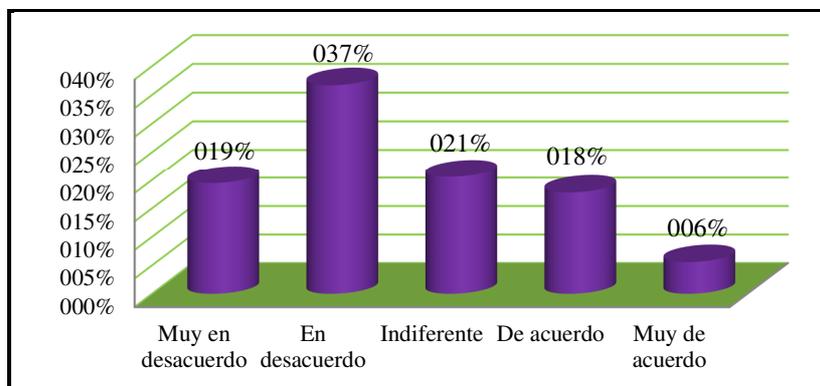
Gráfico 3. La formación que actualmente tienen los trabajadores familiares es adecuada al puesto que ocupan



Fuente: elaboración propia

Es reseñable que ningún entrevistado manifieste su total desacuerdo con la formación de la que disponen los familiares que trabajan en la empresa. Resulta igualmente destacable que un 8% se manifieste indiferente. Este dato revela que, además, de la necesidad de disponer de un plan de formación común, es necesario conocer las necesidades específicas de los trabajadores familiares para conseguir un mejor ajuste entre la persona y el puesto.

Gráfico 4. Hay que dar prioridad a los familiares, por el hecho de ser familiares, para ocupar puestos directivos



Fuente: elaboración propia

---

Si observamos el gráfico 4, más del 55% de los entrevistados se manifiestan en contra de dotar de privilegios, en términos de desarrollo profesional, a los familiares. Parece que prima la filosofía de igualdad de mérito y capacidad; estos resultados se encuentran en línea con la tendencia actual a profesionalizar la gestión de las empresas familiares como medida que favorece su eficiencia y garantiza mayores probabilidades de supervivencia.

Por último, preguntamos si hay en la empresa trabajadores familiares que dependen jerárquicamente de directivos no familiares, es decir, preguntamos si está profesionalizada su empresa. En tan solo el 23% de los casos se da esta cuestión. Este dato puede parecer reducido al compararlo con las opiniones manifestadas en torno a la necesidad de profesionalizar la gestión, pero las empresas del estudio, en su gran mayoría, son pequeñas y los empresarios familiares están barajando la posibilidad de profesionalizar la gestión desde hace no demasiado tiempo.

### **Conclusiones**

El estudio de las empresas familiares es vital para el desarrollo económico, pues es la primera forma económica de organización empresarial. Más concretamente, la formación de los familiares que trabajan o trabajarán en la empresa, así como de los trabajadores no familiares, es una de las variables que adquiere mayor transcendencia para la continuidad de las empresas familiares. En este sentido, en nuestro estudio, centrado en la formación y profesionalización de las empresas familiares, observamos que aproximadamente un 18% de las empresas tienen un plan específico de formación para familiares, un porcentaje muy por debajo de lo recomendable para el buen funcionamiento de la empresa. La mayoría de los entrevistados consideran importante disponer de un plan de formación común, sin hacer distinción entre trabajadores familiares y no familiares; y solo la mitad opinan que es importante disponer de un plan de formación específico para familiares. Además, la gran mayoría de los familiares que trabajan en la empresa tienen una formación adecuada al puesto que ocupan, produciendo que haya pocas empresas familiares profesionalizadas; es por ello que, en la mayoría de las empresas familiares extremeñas, los trabajadores familiares ocupen puestos de jerarquía organizativa superior a los empleados no familiares.

---

**Bibliografia**

- Bartel, A. (1994). Productivity gains for the implementation of employee training programs. *Industrial Relations*, vol 33, nº 4, 411-425.
- Beehr, T. Drexler, J.; Faulkner, S. (1997). Working in small family businesses: empirical comparisons to non-family businesses, *Journal of Organizational Behavior*, 18 (3), 297-312.
- Blumentritt, T. P.; Keyt, A. D.; Astrachan, J. H. (2007). Creating an environment for successful nonfamily CEOs: an exploratory study of good principals, *Family Business Review*, 20 (4), 321-335.
- Chirico, F. (2007). The accumulation process of knowledge in family firms, *Electronic Journal of Family Business Studies*, 1 (1), 62-90.
- Claver, E.; Rienda, L.; Pertusa, E. M. (2004). Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico, *Esic Market*, mayo-agosto, p. 229-257.
- Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, verano, p. 47-56.
- Denis, J.E.; Depelteau, D. (1985). Market knowledge, diversification and export expansion, *Journal of International Business Studies*, 16 (3), 77-89.
- Drucker, P. (1993). *The practice of management*. HarperCollins, New York.
- Dyer, W.G (1988). Culture and continuity in family firms, *Family Business Review*, 1 (1), 37-50
- ESADE, (2006). *Radiografía de la Empresa Familiar Española: Fortalezas y Riesgos*.
- Fahed-Sreih, J.; Djoundourian, S. (2006). Determinants of Longevity and Success in Lebanese Family Business: an exploratory study, *Family Business Review*, vol. 19, p. 225-234.
- Frazis, H.; Herz, D.; Horrigan, M. (1995). Employer – provided training: results from a new survey, *Monthly Labor Review*, vol. 118, nº 5, 3-17.
- Fuentes, J. (2007). *De padres a hijos. El proceso de sucesión en la empresa familiar*, Editorial Pirámide, Madrid.
- García, S. Guerras, L.A. y Rico, M.G. (2007). La decisión de invertir en la formación de los empleados. Un análisis en la empresa industrial española, en Ayala Calvo, J.C. (2007) *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*; Servicio de Publicaciones de Universidad de La Rioja, La Rioja.
- Hall, A.; Nordqvist, M. (2008). Professional management in family business: toward an extended understanding, *Family Business Review*, 21 (1), 51-69.
- Heidrick, G. (1988). Selecting outside directors, *Family Business Review*, 1, (3), 271-277.
- Instituto de la Empresa Familiar (IEF) y Alexander Hughes (2005). *Estudio sobre la profesionalización de la empresa familiar*. IEF, Madrid.
- Lansberg, I. S.; Perrow, E. L.; Rogolsky, S. (1988). Family business as an emerging field, *Family Business Review*, vol. 1, p. 1-8.
- Matlay, H. (2002). Training and HRD strategies in family and non family owned small businesses: a comparative approach, *Education & Training*, 44 (8/9), 357-369.
- Mitchell, R.; Morse, E. & Sharma, P. (2003). The transacting cognitions of nonfamily employees in the family businesses setting, *Journal of Business Venturing*, 18 (4), 553-558.
- Neubauer, F.; Lank, A. (2003). *La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure*. Deusto, Barcelona.
- Pérez, M.J.; Basco, R; García- Tenorio, J.; Jiménez, J.; Sánchez, I. (2007). *Fundamentos en la Dirección de la Empresa Familiar*, Thomson. Madrid
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Harvard Business School Press, Boston.
- PriceWaterhouseCoopers (2007): *Informe sobre la Empresa Familiar en España*.
- Red de Cátedras del Instituto de la Empresa Familiar y PricewaterhouseCoopers Human Resource Services y Unidad de Empresa Familiar (2007): Investigación: *Políticas de capital humano en la empresa familiar*. Documento 142.
- Sánchez A. y Orts S. (2007). *Estudio de las empresas familiares de la provincia de Alicante*. Generalitat Valenciana, Valencia.
-

- 
- Ussman, A. M. (2004). *Empresas familiares: entender a estrutura, os valores e as dinâmicas da empresa familiar*. Edições Sílabo. Lisboa.
- Ward, J. L. (1988): The special role of strategic planning for family business. *Family Business Review*, vol. 1, nº 1, p. 105-117.
- Whitfield, K. (2000). High performance workplaces, training and the distribution of skills, *Industrial Relations*, 39 (1), 1-25.
- Youndt, M.; Snell, S.; Dean, J.; Lepak, D. (1996). Human resource management, manufacturing strategy and firm performance, *Academy of Management Journal*, 39 (4), 836-866.
- Zahra, S.A.; Hayton, J.C.; Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non family firms: A resource based analysis of the effect of organizational culture, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363-381.