

# Los valores en las familias empresarias colombianas

*Ernesto Barrera Duque<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> Profesor de tiempo completo del IN-ALDE, Universidad de La Sabana en el área de Comercialización. Estudiante del Ph.D. en Administración de EAFIT. Master en Dirección de Empresas (MBA) por el IESE (España) –Universidad de Navarra–. Especialista en Economía Internacional y Abogado por la Universidad Externado. Actualmente se desempeña como consultor en el campo de la Empresa Familiar, la Estrategia y la Comercialización, y ha sido directivo durante varios años en el sector privado y público.

Recibido: Enero 2006  
Aceptado: Mayo 2006

## Introducción

Este artículo tiene como objetivo identificar, con base en una muestra, los valores fundamentales en las familias empresarias colombianas, y establecer un modelo que permita su categorización. Los resultados de este estudio han sido el producto de un trabajo de campo con *familias empresarias colombianas*, y no de encuestas diligenciadas por un miembro determinado de la familia.

Los datos fueron obtenidos durante el acompañamiento y asesoría en procesos de *planeación estratégica familiar* (Ward y Carlock, 2003) a través de entrevistas personales y talleres grupales<sup>2</sup> con la participación activa de la primera y la segunda generación<sup>3</sup>. El número de miembros familiares en cada uno de los procesos osciló entre seis y diez<sup>4</sup>.

Para efectos de este trabajo, la muestra comprende diez *familias empresarias* ubicadas en diferentes ciu-

dades del país<sup>5</sup>. Las empresas vinculadas a las familias fueron clasificadas en una de las dos siguientes categorías: “empresas de trabajo familiar”<sup>6</sup> o “empresas de dirección familiar”<sup>7</sup> (Gallo, 1992). El período del estudio se refiere a entrevistas y talleres realizados durante los años 2004 y 2005. No se realizó ninguna segmentación por sectores ni por tamaño de las empresas familiares, dado que el interés se centró en la *familia empresaria* como tal.

## Un breve marco de referencia

El *protocolo familiar*, antes que un negocio jurídico plasmado en un documento firmado por los miembros de la familia empresaria, es un proceso de diálogo familiar interpersonal propulsor de un pensamiento unificador en torno de un proyecto común. En este sentido, permite descubrir, reconocer, establecer y *jerarquizar* los valores declarados y en torno de los cuales

<sup>2</sup> Dentro del marco de un proceso hacia el Protocolo Familiar.

<sup>3</sup> Se trata de un estudio que define valores compartidos de la primera y segunda generación que coexiste además en la gestión empresarial.

<sup>4</sup> Sin que para el efecto los miembros de la familia tuvieran conocimientos teóricos avanzados en el tema. Por tanto esta investigación no consiste en una elucubración teórica sobre los valores sino que pretende ser un reflejo de lo que ocurre en la realidad, en el seno de las familias empresarias.

<sup>5</sup> La información sobre el nombre de las empresas y los valores que corresponden a cada familia empresaria son reservadas y, por tanto, no se mencionan en este artículo para mantener la confidencialidad.

<sup>6</sup> Se incentiva a que un buen número de miembros de la familia trabajen en la empresa y su formación y preparación está orientada hacia este objetivo.

<sup>7</sup> La familia tiene la intención de continuar con la propiedad de la empresa, pero se busca que sólo los más capacitados desde el punto de vista empresarial y directivo trabajen directamente en la empresa como miembros de junta directiva o en la alta gerencia.

gira o debería girar la actividad empresarial de una familia empresaria.

Las personas (Pfeffer, 1998) y cultura de una organización (Gallo, 1992) son fuentes de ventajas competitivas. Así mismo, para una *familia empresaria*, sus miembros y su cultura generan una distinción específica de la manera como se piensa, actúa, se elige entre alternativas, se establecen responsabilidades, se establece una unidad de propósito, se toman decisiones y se resuelven conflictos. Los valores y la interpretación sobre la naturaleza humana también se reflejan en el estilo de liderazgo al interior de las empresas de la familia.

Jorge Yarce (2000) ha establecido que *los valores son una ventaja competitiva* y son la base sobre la cual se construye cualquier proceso de planeación estratégica familiar y empresarial. Son elementos esenciales de la cultura de una organización, y en este caso, de la dinámica de la *familia empresaria*, ya que condicionan el curso de sus decisiones, sus supuestos sobre la realidad, impactando en la dirección de las empresas<sup>8</sup>.

Los valores conforman el *marco de referencia axiológico* con los que los miembros de la familia priorizan sus preferencias, decisiones y acciones en relación con la familia misma y sus empresas, tanto en el largo como en el corto plazo.

De otro lado, también condicionan la interacción y operatividad práctica del modelo los tres círculos de la empresa familiar: familia, propiedad y empresa (Davis y Tagiuri, 1987).

Así mismo, no cabe duda de la importancia de los *valores del fundador* en la práctica y definición de los mismos (García Álvarez, 2001). Sin embargo, para efectos de este artículo se involucró activamente también a la segunda generación, dando paso más a la experiencia colectiva del grupo familiar.

En términos de *causa-efecto*, aquí se asume la hipótesis de que los valores de una familia empresaria son fuentes de ventaja competitiva fundamentales para la empresa familiar de su propiedad (Veciana et al, 1996) y de que existe el deseo de la familia de trasladarlos a la empresa.

---

<sup>8</sup> Por ejemplo los valores establecen los criterios específicos para la asignación de recursos como en el caso de la preferencia hacia la reinversión de las utilidades para el crecimiento en lugar de la distribución de las mismas, bajo el valor de la austeridad personal. Estos valores también influyen en la manera como se otorga liquidez a los propietarios familiares, el riesgo empresarial que se asume y en nivel de endeudamiento. La justicia como valor influye en la manera como se realiza la sucesión patrimonial y los montos de los salarios y los modos de los flujos económicos para los miembros de la familia. Entre otros aspectos donde influyen los valores son la apertura para alianzas estratégicas, el ingreso de socios externos, el ingreso de directivos externos y el impacto en el sistema de selección, remuneración, evaluación y promoción de los directivos de las empresas.

### Resultados del estudio

Se tomaron los *ocho valores* más importantes de cada una de las *familias empresarias* analizadas, otorgándole a cada uno un puntaje de ocho a uno, de manera descendente, según su posición dentro de la jerarquía definida en cada caso.

De la combinación de los diez ca-

sos mediante la sumatoria del puntaje atribuido a cada valor (frecuencia combinada con la jerarquía) resultó un puntaje total individual a través del cual se le asignó un puesto relativo.

De debe anotarse que se trata de los valores que son valiosos para la familia empresaria como bases del proyecto común iniciado a partir del proceso del Protocolo Familiar.

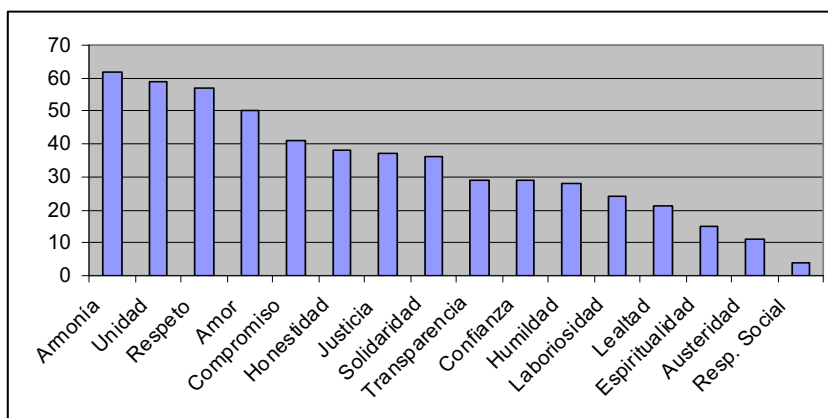


Tabla N.º 1. Valores de las Familias Empresarias Colombianas, y su importancia relativa.

Como se observa en la tabla No. 1, los principales valores de las familias empresarias colombianas son, según la muestra: la *armonía*, la *unidad*, el *respeto*, el *amor* y el *compromiso*.

Los *dos primeros* y el *quinto* coinciden con lo que algunos autores clásicos han determinado como las fortalezas de la empresa familiar (Gallo y Amat, 2003).

### Análisis del resultado

#### El contenido de los valores

A continuación se presenta una síntesis sobre el contenido de los valores según lo que expresaron las familias empresarias, tanto en las entrevistas individuales como en los talleres realizados. A continuación se ordenan de acuerdo con la jerarquía encontrada en este estudio:

*Armonía (62)*: las relaciones entre los miembros de la familia se fundamentan en el respeto mutuo, la ponderación y el equilibrio dentro la diversidad. La interacción interpersonal se basa en la facultad de escuchar con empatía las posiciones y opiniones de los otros, entregando toda la información necesaria, sin que las tensiones emocionales afecten el buen desempeño de las reuniones familiares y las actividades empresariales y directivas.

*Unidad (59)*: los miembros de la familia cooperan y se ayudan mutuamente para conseguir los objetivos e intereses del grupo, aprovechando las capacidades complementarias, trabajando en equipo, compartiendo los conocimientos en beneficio de todos y construyendo conjuntamente el futuro de la empresa familiar. Representa la voluntad de continuar cohesionados en el proyecto empresarial familiar.

*Respeto (57)*: las relaciones entre los miembros de la familia se basan en el diálogo constructivo, en escuchar con tolerancia y comprensión, con cordura sin elevar el nivel de la voz. Todos los miembros de la familia se caracterizan por un comportamiento educado, de exaltación de la dignidad del otro y expresando cariño por los demás. Se acepta al otro como es, brindándole un trato amable y entendiendo las discrepancias para encontrar en ellas la riqueza de cada uno. Además, en la empresa se respetan las jerarquías formales.

*Amor (50)*: en las relaciones familiares se busca el Bien de cada uno de

sus miembros y existe una actitud de servicio desinteresado por las diferentes personas que componen la familia. Se propende el encuentro y la interacción personal y la disponibilidad para el otro. Existe una entrega y aceptación de los demás miembros familiares, con sus virtudes y defectos.

*Compromiso (41)*: es una actitud de cumplir responsablemente las promesas y los acuerdos. En las actuaciones se imprime empeño buscando el mejor desempeño, obedeciendo siempre a los principios y valores familiares. El compromiso se materializa en la entrega y esfuerzo personales. Consiste en el trabajo hacia el mismo objetivo, con amor por los proyectos y por lo que se hace.

*Honestidad (38)*: las actuaciones son consistentes con la rectitud, observando siempre en ellas las normas éticas y legales. No se permiten conductas incorrectas frente al manejo de los recursos de la empresa y de la familia; ni existirán actividades que pongan en duda o en riesgo el patrimonio y el nombre de la familia ante la comunidad. Existe una coherencia entre lo que se dice y se hace, sin engañar o defraudar a los demás. Las utilidades del negocio deben obtenerse siempre de manera ética.

*Justicia (37)*: a cada uno lo que le corresponde según su situación específica, reconociendo los derechos del otro y sin abusar injustamente de la capacidad de influencia o del poder en las decisiones. Se materializa mediante mecanismos de participación de los

miembros de la familia, aplicando un trato proporcional y equitativo a la situación de cada uno de sus miembros. Los beneficios económicos que se reciban de la empresa familiar serán fruto del esfuerzo personal, el trabajo en equipo y la propiedad.

*Solidaridad (36)*: existe un espíritu de ayudar al otro y socorrerlo en momentos difíciles, tanto en lo económico como en lo emocional. Ser miembro de la familia trae derechos pero también obligaciones. Éstas son principalmente la preocupación activa por el Bien y bienestar de los demás miembros de la familia en sus diferentes dimensiones: psico-afectiva, intelectual, familiar, espiritual, material y social.

*Transparencia (29)*: las intenciones de los actos serán visibles para todos los miembros de la familia. La información sobre la situación personal y profesional de cada miembro se informa con claridad y veracidad a todos los integrantes de la familia. La comunicación interpersonal se realiza con sinceridad y sin ambigüedades. No se desarrollan negocios que generen dudas en el seno de la familia. Las comunicaciones son fluidas, claras, veraces, confiables, oportunas, útiles, completas y motivadoras.

*Confianza (29)*: es la credibilidad en la recta actuación de los demás. Se construye con base en la transparencia y bajo el compromiso de juzgar al otro rectamente, entendiendo que actúa siempre con base en sus buenas intenciones y por el Bien del grupo. Se trata de actuar con lealtad y con fun-

damento en los criterios éticos. En la familia, la confianza implica considerar que los demás miembros hacen bien su trabajo, de manera honesta, y poniendo su mayor esfuerzo y recto criterio.

*Humildad (28)*: es la actitud de reconocer que cada uno tiene debilidades y límites en sus capacidades y habilidades. Es aceptarse y aceptar a los demás por lo que son y no por lo que tienen. Actuar con sencillez y evitar imponer el propio punto de vista por el afán de dominar a los demás. Se trata de estar disponibles para servir a los demás. Las actuaciones están orientadas para lograr el Bien sin llamar la atención, ni requerir el aplauso ajeno para obrar correctamente. De esta actitud humilde se deriva un rechazo hacia la soberbia personal y cada uno propicia la espontaneidad y la apertura permanente al perdón. Es también consiste en reconocer con naturalidad los errores, aceptarlos y comprometerse con su solución y superación.

*Laboriosidad (24)*: los miembros de la familia se caracterizan por su trabajo duro y arduo, realizado con persistencia y sacrificio, buscando la excelencia en lo que hacen. Mediante el propio comportamiento se dará ejemplo a los demás en términos del esfuerzo impregnado al trabajo. El éxito de la empresa familiar se entenderá como consecuencia de la calidad humana, el trabajo, el respeto por la dignidad de la persona humana, el liderazgo y las competencias profesionales.

*Lealtad (21)*: consiste en actuar con integridad y de acuerdo con los valores de la familia. Es un vínculo que une a la familia y se construye con base en la fidelidad a los compromisos y principios familiares, expulsando las traiciones, sin hablar mal del otro y respondiendo a las expectativas que se tienen de cada uno.

*Espiritualidad (15)*: la existencia de un compromiso con la divinidad para aplicar y desarrollar los talentos recibidos. Es obedecer en las actuaciones a los principios, normas y virtudes exigidas por Dios, ofreciéndole un fuerte sentido de gratitud por pertenecer a la familia.

*Austeridad (11)*: es vivir con sobriedad y sencillez, y consistente con las propias posibilidades económicas, ahorrando y haciendo un buen uso de los recursos disponibles, evitando los excesos materiales.

*Responsabilidad social (4)*: existe un compromiso de reciprocidad con los empleados y la sociedad. A los empleados debe tratárseles con respeto, generando un buen ambiente de trabajo, motivándolos y promocionando siempre su potencial como personas y exaltando su dignidad humana. La familia debe retribuir a la comunidad en la cual desarrolló sus negocios principales. El espíritu emprendedor debe potenciarse para generar fuentes de empleo en la comunidad a la que se pertenece.

### **La jerarquía de los valores**

El modelo ELISA de virtudes en los miembros de las familias empresarias postula que la exigencia, la laboriosidad, la iniciativa, la sencillez y la austeridad son las más importantes y fundamentales para garantizar una actividad empresarial longeva (Gallo y Vilaseca, 1996). En el caso colombiano esto es cierto, pero el orden jerárquico cambia un poco. Se han conformado tres grupos de valores según unos rangos iguales de veinte puntos cada uno: el primer grupo y etiquetado como el más importante va de 40 a 60 puntos, el segundo de 20 a 40, y el tercero de 0 a 20.

En el *primer grupo denominado estructural* (valores estructurales), se encuentran los valores más importantes y críticos para las familias empresarias: la *armonía*, la *unidad*, el *respeto*, el *amor* y el *compromiso*.

El esquema de los tres círculos<sup>9</sup> (Davis y Tagiuri, 1987) de la empresa familiar tiene como fundamento y sustento *la armonía* en su interacción<sup>10</sup> (Belausteguigoitia, 2003). Sin embargo, este valor debe buscarse y configurarse previamente en la dinámica interna entre los miembros de la familia empresaria. En este sentido, la madurez de las personas y su satisfacción por hacer parte de la familia contribuyen a potenciar este valor. En la muestra analizada, se reconoce como el pilar para la paz interna familiar y

<sup>9</sup> Empresa, familia y propiedad.

<sup>10</sup> Se refiere a la interacción entre los tres círculos.

pilar para un adecuado clima organizacional en la empresa.

La *unidad* en la familia aparece como el segundo en importancia. El *compromiso* de las personas con la empresa y la familia, aparece en el quinto lugar. Este resultado coincide en parte con lo establecido por Gallo y Amat (2003) sobre la importancia operativa de estos dos valores<sup>11</sup> para la continuidad, y como elementos sobre los cuales descansan algunos de los secretos de las empresas familiares centenarias.

El *respeto* y el *amor* aparecen como valores importantes en la dinámica de la familia, en el tercero y cuarto lugar respectivamente. En la práctica la confusión familia-empresa genera conflictos sistemáticos que, entre otros efectos, erosionan la manera como los miembros de la familia se dirigen la palabra y desarrollan el trato interpersonal. Las familias empresarias en un momento u otro han experimentado estos procesos traumáticos de irrespeto, y deciden tomar este valor –*el respeto*– como estructural para construir las relaciones entre sus miembros, garantizando en el compromiso común un trato decoroso entre ellos. El *amor* se entiende como la preocupación por el Bien ajeno, la capacidad de servicio y el sentimiento intenso que vincula a los miembros entre sí por hacer parte de una familia.

En otro nivel jerárquico, se encuentra el segundo grupo, denominado bajo el nombre de los *valores operativos causales*, basado en que con su

práctica se potencia y construye el contenido de los estructurales. De acuerdo con los resultados de este estudio, son en su orden: *honestidad, justicia, solidaridad, transparencia, confianza, humildad, laboriosidad y lealtad*.

La *honestidad* de los miembros de la familia es importante, tanto a nivel interno como externo, pues hace parte importante de la reputación y mantenimiento de las redes de la familia con su entorno. Se busca *vigilar* de cerca el comportamiento de los familiares, para evitar poner en duda el nombre de la familia. De otro lado, con el segundo valor dentro de este grupo, su énfasis no es tanto la *justicia* como tal, sino la *equidad*, especialmente en los flujos económicos de la empresa hacia sus miembros, y en el trato del fundador hacia sus hijos y nietos. Se considera que la inequidad genera tensiones internas, desorden, desobediencia, odios indeseables al interior de la familia, es decir, fractura la unidad.

Como expresión de la *solidaridad*, los miembros de las familias se ayudan entre sí, especialmente en el aspecto económico, y muestran el deseo de establecer un fondo de liquidez y ahorro de la familia que sirva para financiar especialmente los estudios y la salud de sus miembros (solidaridad interna) y así mismo esperan la ayuda recíproca en casos de calamidad económica.

La *transparencia* se considera la fuente de la *confianza*. Cuando la actividad empresarial no se maneja con un

---

<sup>11</sup> La unidad y el compromiso como fortalezas de la empresa familiar.



flujo constante de información de la empresa hacia los miembros familiares propietarios, se generan tensiones en ocasiones desbordadas por la desconfianza; especialmente de aquellos quienes no se encuentran vinculados directamente a las actividades empresariales. Sin embargo, este tema funciona en oportunidades al revés de lo que ocurriría en una empresa no familiar. En esta última la *confianza* se construye en el día a día, con el tiempo. En la empresa familiar la confianza se da por supuesta, y la falta de transparencia es la principal causa de fracturas internas.

La *humildad* se entiende como la buena disposición ante los demás y para escuchar críticas constructivas del propio trabajo o del carácter. A pesar de la riqueza material en estas familias, los miembros de la segunda generación muestran una preocupación por no alejarse de la realidad colombiana, de sus injusticias, del drama de la pobreza y, especialmente del diálogo directo con las personas que trabajan en la empresa como un reconocimiento y una práctica de la *igualdad* en las relaciones entre seres humanos, considerando al otro como un fin en sí mismo y no como un simple instrumento productor de dinero, es decir, un sentido profundo para la promoción de la *dignidad humana*.

La *laboriosidad*<sup>12</sup>, es uno de los valores que los fundadores establecen

como fundamentales para transmitir a sus sucesores (García Álvarez, 2001: 268) y es la herramienta para garantizar la continuidad y el relevo generacional adecuado.

Alain Chanlat (2005) afirma que las empresas familiares se adecuan al modo de ser mítico<sup>13</sup> y por este motivo su valor fundamental, especialmente en los fundadores, es la *lealtad*, cuestión que se confirma en este estudio, pero no con la contundencia expuesta por este autor.

En el tercer grupo, encontramos los aquí denominados *trascendentes*, y de los cuales hacen parte la *espiritualidad* y la *responsabilidad social*. Como ya lo había anotado Borrero (1976) la *religión católica* tiene una marcada influencia sobre el comportamiento, actitudes y valores de los colombianos, incluidos los de las familias empresarias.

Este fenómeno se observó igualmente en las primeras décadas del siglo XX en la “industrialización” antioqueña, en donde fue marcada la influencia católica en los valores de los fundadores y sus descendientes. En este sentido no es ajeno a los procesos de definición axiológica el valor de la *espiritualidad*, entendida ésta como la creencia en Dios y el respeto a sus preceptos, y entendiendo la riqueza como un don de la divinidad fruto del trabajo arduo, y no como una derivación plegada a un origen “aristocrático”.

<sup>12</sup> Entendido como trabajo duro.

<sup>13</sup> De acuerdo con los modos de ser organizativos desarrollados por Renée Bedard. Los modos de ser son: sistemático, pragmático, relacional y mítico.

La *responsabilidad social* se mantiene como un deseo de revertir y trascender a la comunidad los beneficios que ella le ha entregado a la familia, y en la mayor parte de los casos se materializa mediante la filantropía, las obras de caridad, eventos con la población de bajos recursos, así como la constitución y subsidio de una fundación para ofrecer oportunidades a la población de menor poder adquisitivo.

En cuanto a la *austeridad*, se trata de un valor operativo causal, pero se encuentra por su bajo puntaje en el rango del tercer grupo<sup>14</sup>. Este valor se identificó con mayor intensidad en la primera generación, pero como este estudio incluyó la segunda, es probable que por este hecho no haya obtenido un puntaje mayor; máxime si lo que se encuentra en la práctica es un deseo de mayor liquidez para la segunda generación. De otro lado, este valor puede confundirse con la tacañería, y produce un efecto de no realzarlo con fuerza durante el proceso hacia el *Protocolo Familiar*.

Con este estudio, se confirma entonces el modelo ELISA (Gallo y Vilaseca, 1996). Pero aquí se ha realizado una jerarquización de acuerdo con los datos obtenidos durante los talleres, permitiéndonos configurar tres grupos de valores con niveles de importancia distinta y relativa: los *estructurales*, los *operativos causales* y los *trascen-*

*dentes*. Se podría hablar en este sentido de un nuevo modelo<sup>15</sup> más amplio: el **TOCE**.

Gallo y Amat (2003) en su libro “Los secretos de las empresas familiares centenarias” expresan lo siguiente:

La continuidad de la empresa familiar requiere gestionar constructiva y simultáneamente las diferentes exigencias que tienen tanto la empresa familiar como la familia empresaria, es decir, la familia que es propietaria de la empresa familiar. En especial, a medida que una empresa va pasando por varias generaciones se va produciendo una creciente fragmentación de la propiedad y se hace más compleja y difícil la continuidad... Además, dado que vivimos en un entorno cada vez más dinámico, complejo y hostil es fundamental que la familia construya un proyecto empresarial compartido por todas las personas que la integran. **Para ello es imprescindible tener o desarrollar una filosofía y valores comunes**, y una visión de futuro compartida, **basada en la experiencia del pasado y la ilusión en el futuro** (Gallo y Amat, 2003: 167) –negritas fuera del texto–.

La práctica ha demostrado que la definición y jerarquización de valores permite a las familias empresarias construir su actividad económica con base en un marco de referencia axiológico –pautas para construir una filosofía central compartida (Collins y Porras, 1995)– generando unos lineamientos *para*

<sup>14</sup> Ha sido ubicado en el segundo grupo a pesar del bajo puntaje.

<sup>15</sup> Para efectos de una mejor recordación se invierte el orden jerárquico del grupo y la T (trascendente) se pone primero, OC en segundo lugar como (operativos causales) y, en tercer lugar la E (estructural).

tomar decisiones sobre la familia, la empresa y la propiedad, creando las bases para edificar la unidad y el compromiso a largo plazo (Ward y Carlock, 2003: 90) y permitiendo así una reducción de los *traumas familiares* del pasado. En este sentido, los valores son útiles además como *factores de resiliencia*<sup>16</sup> (Cyrulnik, 2003) para la familia empresaria que, mediante el proceso orientado hacia el Protocolo Familiar busca –entre otros efectos y partir de una situación solidificada de “cero traumas”– darle un sentido compartido a su proyecto común: la empresa familiar.

### Bibliografía

- AMAT, Joan, coordinador (2004). *La sucesión en la empresa familiar*, Ed. Deusto, Barcelona.
- BORRERO, Luis Delfín y Ocampo, Alfredo (1976). *Empresarios colombianos*, Ed. Ficitec, Bogotá D.C.
- BELAUSTEGUIGOITIA, Imanol (2004). *Empresas familiares*, Ed. McGraw-Hill, México.
- CHANLAT, Alain (2005). *El rombo filosófico y los cuatro modos de ser*. Conferencia dictada en la Universidad Eafit. Medellín.
- COLLINS, James y PORRAS, Jerry (1995). *Empresas que perduran*, Ed. Norma, Bogotá.
- CYRULNIK, Boris (2003). *El murmullo de los fantasmas*. Ed. Gedisa, Barcelona.
- DÁVILA, Carlos, compilador (2003). *Empresas y empresarios en la historia de Colombia XIX-XX*, Ed. Norma, Bogotá.
- DAVIS, J y TAGURI, R (1987). *Bivalent attitudes of the family firm*. No publicado, Santa Bárbara California, Owner Manager Business Institute.
- GALLO, Miguel Ángel (1992). *La cultura en la empresa familiar*, Ed. IESE publishing DGN-457, Barcelona.
- GALLO, Miguel Ángel (1995). *Empresa Familiar*, Ed. Praxis, Barcelona.
- GALLO, Miguel Ángel y Amat, Joan (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias*, Ed. Deusto, Barcelona.
- GARCÍA ÁLVAREZ, María Ercilla (2001). *Los valores del fundador y su influencia en la empresa familiar en Galicia*. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- MORALES, Hollmann (1999). *A puro pulso*, Ed. Intermedio Editores, Bogotá.
- PFEFFER, Jeffrey (1998). *La ecuación humana*, Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- VECIANA, J.M, García E, Bornheim, P.S. (1996). *Founder-family-firm performance paradigm*. A holistic research programme for family-own business. Proceedings of the family business network 7<sup>th</sup> world conference. Edimburgo, Escocia.
- WARD, John y CARLOCK, Randel (2003). *La planificación estratégica de la familia empresaria*, Ed. Deusto, Bilbao.
- YARCE, Jorge (2000). *Los valores son una ventaja competitiva*, Ed. Liderazgo, Bogotá.

<sup>16</sup> Capacidad humana para superar traumas y heridas del pasado. Para lograrlo se requiere de la solidaridad y confianza de los otros.