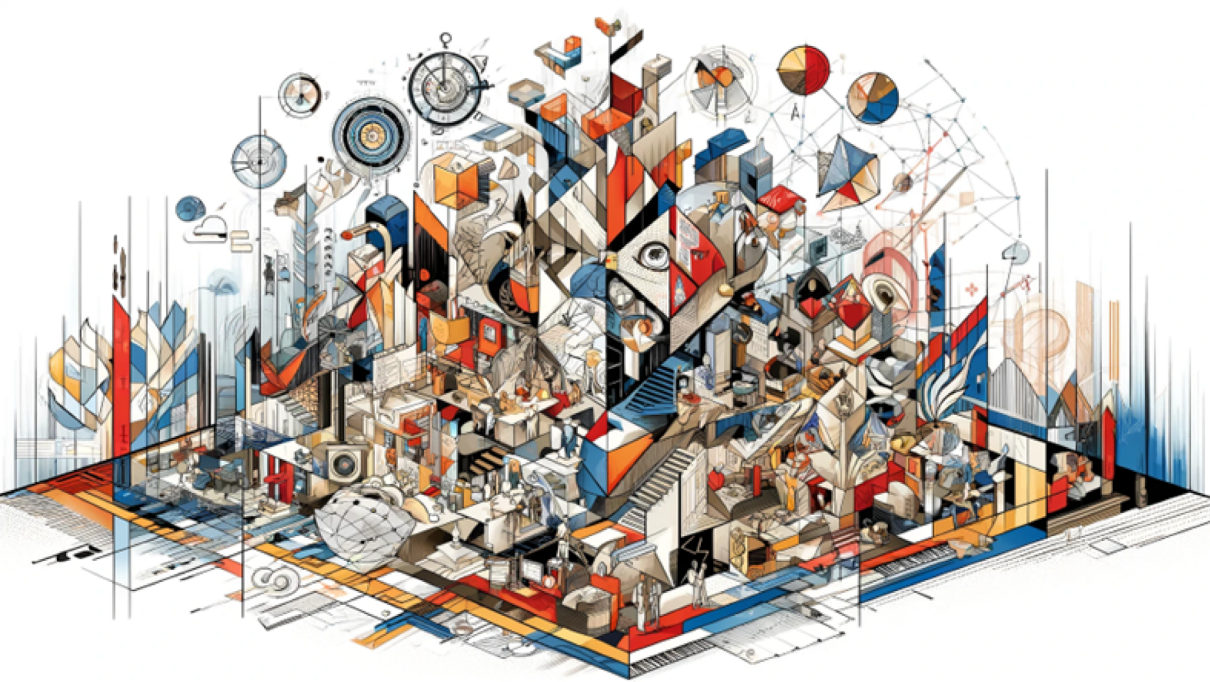


LA EMPRESA FAMILIAR:

CONCEPTOS, DINÁMICAS Y ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA



MARÍA JOSÉ PÉREZ-ESPINOZA

GLORIA RAMÍREZ-ELÍAS

JAVIER SOLANO-SOLANO

(ORGANIZADORES)



Universidad
Autónoma de
Tlaxcala



FAEDPYME
Fórum de Análisis Estratégico y
Desarrollo de Soluciones y Modelos de Negocio
Red Iberoamericana de Investigadores en MIPyME

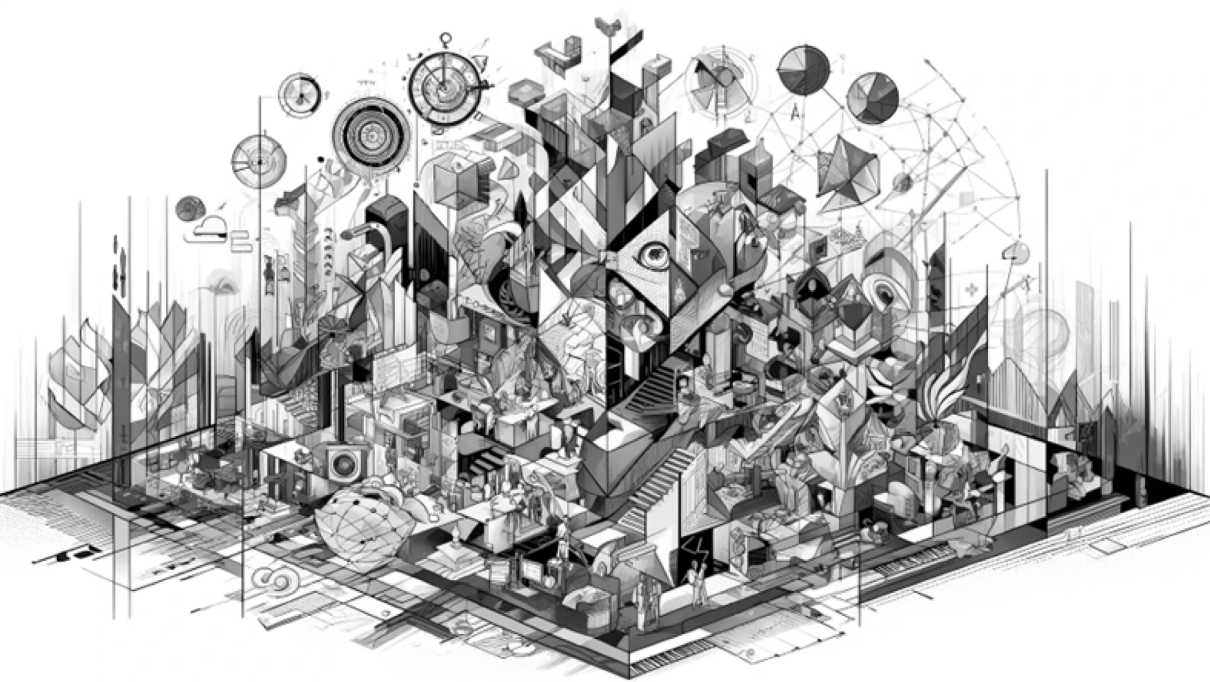
UMET
UNIVERSIDAD
METROPOLITANA



**EDITORA
ARTEMIS**

2024

LA EMPRESA FAMILIAR: CONCEPTOS, DINÁMICAS Y ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA



MARÍA JOSÉ PÉREZ-ESPINOZA
GLORIA RAMÍREZ-ELÍAS
JAVIER SOLANO-SOLANO

(ORGANIZADORES)



Universidad
Autónoma de
Tlaxcala



FAEDPYME
Fórum de Análisis Estratégico y
Desarrollo de Soluciones y Modelos de Negocio
Red Iberoamericana de Investigadores en MIPyME

UMET
UNIVERSIDAD
METROPOLITANA



EDITORA
ARTEMIS
2024



O conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição Creative Commons Atribuição-Não-Comercial NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0). Direitos para esta edição cedidos à Editora Artemis pelos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento, desde que sejam atribuídos créditos aos autores, e sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

A responsabilidade pelo conteúdo dos artigos e seus dados, em sua forma, correção e confiabilidade é exclusiva dos autores. A Editora Artemis, em seu compromisso de manter e aperfeiçoar a qualidade e confiabilidade dos trabalhos que publica, conduz a avaliação cega pelos pares de todos manuscritos publicados, com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

Editora Chefe	Prof. ^a Dr. ^a Antonella Carvalho de Oliveira
Editora Executiva	M. ^a Viviane Carvalho Mocellin
Direção de Arte	M. ^a Bruna Bejarano
Diagramação	Elisangela Abreu
Organizadores	María José Pérez Espinoza Gloria Ramírez Elías Javier Solano Solano
Imagem da Capa	Dall-E
Bibliotecário	Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

Conselho Editorial

Prof.^a Dr.^a Ada Esther Portero Ricol, *Universidad Tecnológica de La Habana “José Antonio Echeverría”*, Cuba
Prof. Dr. Adalberto de Paula Paranhos, Universidade Federal de Uberlândia, Brasil
Prof. Dr. Agustín Olmos Cruz, *Universidad Autónoma del Estado de México*, México
Prof.^a Dr.^a Amanda Ramalho de Freitas Brito, Universidade Federal da Paraíba, Brasil
Prof.^a Dr.^a Ana Clara Monteverde, *Universidad de Buenos Aires*, Argentina
Prof.^a Dr.^a Ana Júlia Viamonte, Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP), Portugal
Prof. Dr. Ángel Mujica Sánchez, *Universidad Nacional del Altiplano*, Peru
Prof.^a Dr.^a Angela Ester Mallmann Centenaro, Universidade do Estado de Mato Grosso, Brasil
Prof.^a Dr.^a Begoña Blandón González, *Universidad de Sevilla*, Espanha
Prof.^a Dr.^a Carmen Pimentel, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil
Prof.^a Dr.^a Catarina Castro, Universidade Nova de Lisboa, Portugal
Prof.^a Dr.^a Cirila Cervera Delgado, *Universidad de Guanajuato*, México
Prof.^a Dr.^a Cláudia Neves, Universidade Aberta de Portugal
Prof.^a Dr.^a Cláudia Padovesi Fonseca, Universidade de Brasília-DF, Brasil
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos, Universidade Federal da Grande Dourados, Brasil
Prof. Dr. David García-Martul, *Universidad Rey Juan Carlos de Madrid*, Espanha
Prof.^a Dr.^a Deuzimar Costa Serra, Universidade Estadual do Maranhão, Brasil
Prof.^a Dr.^a Dina Maria Martins Ferreira, Universidade Estadual do Ceará, Brasil
Prof.^a Dr.^a Edith Luévano-Hipólito, *Universidad Autónoma de Nuevo León*, México
Prof.^a Dr.^a Eduarda Maria Rocha Teles de Castro Coelho, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal
Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers, Universidade de São Paulo (USP), Brasil
Prof. Dr. Eloi Martins Senhoras, Universidade Federal de Roraima, Brasil
Prof.^a Dr.^a Elvira Laura Hernández Carballido, *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, México



Prof.ª Dr.ª Emilas Darlene Carmen Lebus, *Universidad Nacional del Nordeste/ Universidad Tecnológica Nacional, Argentina*
Prof.ª Dr.ª Erla Mariela Morales Morgado, *Universidad de Salamanca, Espanha*
Prof. Dr. Ernesto Cristina, *Universidad de la República, Uruguay*
Prof. Dr. Ernesto Ramírez-Briones, *Universidad de Guadalajara, México*
Prof. Dr. Fernando Hitt, *Université du Québec à Montréal, Canadá*
Prof. Dr. Gabriel Díaz Cobos, *Universitat de Barcelona, Espanha*
Prof.ª Dr.ª Gabriela Gonçalves, Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP), Portugal
Prof. Dr. Geoffroy Roger Pointer Malpass, Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Brasil
Prof.ª Dr.ª Gladys Esther Leoz, *Universidad Nacional de San Luis, Argentina*
Prof.ª Dr.ª Glória Beatriz Álvarez, *Universidad de Buenos Aires, Argentina*
Prof. Dr. Gonçalo Poeta Fernandes, Instituto Politécnico da Guarda, Portugal
Prof. Dr. Gustavo Adolfo Juarez, *Universidad Nacional de Catamarca, Argentina*
Prof. Dr. Guillermo Julián González-Pérez, *Universidad de Guadalajara, México*
Prof. Dr. Håkan Karlsson, *University of Gothenburg, Suécia*
Prof.ª Dr.ª Iara Lúcia Tescarollo Dias, Universidade São Francisco, Brasil
Prof.ª Dr.ª Isabel del Rosario Chiyon Carrasco, *Universidad de Piura, Peru*
Prof.ª Dr.ª Isabel Yohena, *Universidad de Buenos Aires, Argentina*
Prof. Dr. Ivan Amaro, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil
Prof. Dr. Iván Ramon Sánchez Soto, *Universidad del Bío-Bío, Chile*
Prof.ª Dr.ª Ivânia Maria Carneiro Vieira, Universidade Federal do Amazonas, Brasil
Prof. Me. Javier Antonio Albornoz, *University of Miami and Miami Dade College, Estados Unidos*
Prof. Dr. Jesús Montero Martínez, *Universidad de Castilla - La Mancha, Espanha*
Prof. Dr. João Manuel Pereira Ramalho Serrano, Universidade de Évora, Portugal
Prof. Dr. Joaquim Júlio Almeida Júnior, UniFIMES - Centro Universitário de Mineiros, Brasil
Prof. Dr. Jorge Ernesto Bartolucci, *Universidad Nacional Autónoma de México, México*
Prof. Dr. José Cortez Godinez, Universidad Autónoma de Baja California, México
Prof. Dr. Juan Carlos Cancino Diaz, Instituto Politécnico Nacional, México
Prof. Dr. Juan Carlos Mosquera Feijoo, *Universidad Politécnica de Madrid, Espanha*
Prof. Dr. Juan Diego Parra Valencia, *Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín, Colômbia*
Prof. Dr. Juan Manuel Sánchez-Yañez, *Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México*
Prof. Dr. Juan Porras Pulido, *Universidad Nacional Autónoma de México, México*
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil
Prof. Dr. Leinig Antonio Perazolli, Universidade Estadual Paulista (UNESP), Brasil
Prof.ª Dr.ª Livia do Carmo, Universidade Federal de Goiás, Brasil
Prof.ª Dr.ª Luciane Spanhol Bordignon, Universidade de Passo Fundo, Brasil
Prof. Dr. Luis Fernando González Beltrán, *Universidad Nacional Autónoma de México, México*
Prof. Dr. Luis Vicente Amador Muñoz, *Universidad Pablo de Olavide, Espanha*
Prof.ª Dr.ª Macarena Esteban Ibáñez, *Universidad Pablo de Olavide, Espanha*
Prof. Dr. Manuel Ramiro Rodriguez, *Universidad Santiago de Compostela, Espanha*
Prof. Dr. Manuel Simões, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Portugal
Prof.ª Dr.ª Márcia de Souza Luz Freitas, Universidade Federal de Itajubá, Brasil
Prof. Dr. Marcos Augusto de Lima Nobre, Universidade Estadual Paulista (UNESP), Brasil
Prof. Dr. Marcos Vinicius Meiado, Universidade Federal de Sergipe, Brasil
Prof.ª Dr.ª Mar Garrido Román, *Universidad de Granada, Espanha*
Prof.ª Dr.ª Margarida Márcia Fernandes Lima, Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil
Prof.ª Dr.ª María Alejandra Arecco, *Universidad de Buenos Aires, Argentina*
Prof.ª Dr.ª Maria Aparecida José de Oliveira, Universidade Federal da Bahia, Brasil
Prof.ª Dr.ª Maria Carmen Pastor, *Universitat Jaume I, Espanha*



Prof.ª Dr.ª Maria da Luz Vale Dias – Universidade de Coimbra, Portugal
Prof.ª Dr.ª Maria do Céu Caetano, Universidade Nova de Lisboa, Portugal
Prof.ª Dr.ª Maria do Socorro Saraiva Pinheiro, Universidade Federal do Maranhão, Brasil
Prof.ª Dr.ª MªGraça Pereira, Universidade do Minho, Portugal
Prof.ª Dr.ª Maria Gracinda Carvalho Teixeira, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil
Prof.ª Dr.ª María Guadalupe Vega-López, *Universidad de Guadalajara, México*
Prof.ª Dr.ª Maria Lúcia Pato, Instituto Politécnico de Viseu, Portugal
Prof.ª Dr.ª Maritza González Moreno, *Universidad Tecnológica de La Habana, Cuba*
Prof.ª Dr.ª Mauriceia Silva de Paula Vieira, Universidade Federal de Lavras, Brasil
Prof. Dr. Melchor Gómez Pérez, Universidad del Pais Vasco, Espanha
Prof.ª Dr.ª Ninfa María Rosas-García, Centro de Biotecnología Genómica-Instituto Politécnico Nacional, México
Prof.ª Dr.ª Odara Horta Boscolo, Universidade Federal Fluminense, Brasil
Prof. Dr. Osbaldo Turpo-Gebera, *Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Peru*
Prof.ª Dr.ª Patrícia Vasconcelos Almeida, Universidade Federal de Lavras, Brasil
Prof.ª Dr.ª Paula Arcoverde Cavalcanti, Universidade do Estado da Bahia, Brasil
Prof. Dr. Rodrigo Marques de Almeida Guerra, Universidade Federal do Pará, Brasil
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares, Universidade Federal do Piauí, Brasil
Prof. Dr. Sérgio Bitencourt Araújo Barros, Universidade Federal do Piauí, Brasil
Prof. Dr. Sérgio Luiz do Amaral Moretti, Universidade Federal de Uberlândia, Brasil
Prof.ª Dr.ª Silvia Inés del Valle Navarro, *Universidad Nacional de Catamarca, Argentina*
Prof.ª Dr.ª Solange Kazumi Sakata, Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares (IPEN)- USP, Brasil
Prof.ª Dr.ª Stanislava Kashtanova, *Saint Petersburg State University, Russia*
Prof.ª Dr.ª Susana Álvarez Otero – Universidad de Oviedo, Espanha
Prof.ª Dr.ª Teresa Cardoso, Universidade Aberta de Portugal
Prof.ª Dr.ª Teresa Monteiro Seixas, Universidade do Porto, Portugal
Prof. Dr. Valter Machado da Fonseca, Universidade Federal de Viçosa, Brasil
Prof.ª Dr.ª Vanessa Bordin Viera, Universidade Federal de Campina Grande, Brasil
Prof.ª Dr.ª Vera Lúcia Vasilévski dos Santos Araújo, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil
Prof. Dr. Wilson Noé Garcés Aguilar, *Corporación Universitaria Autónoma del Cauca, Colômbia*
Prof. Dr. Xosé Somoza Medina, *Universidad de León, Espanha*

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

E55 La empresa familiar [livro eletrônico] : conceptos, dinámicas y orientación emprendedora / Organizadores María José Pérez Espinoza, Gloria Ramírez Elías, Javier Solano Solano. – Curitiba, PR: Artemis, 2024.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

Edição bilingue

ISBN 978-65-81701-22-2

DOI 10.37572/EdArt_120924222

1. Administração. 2. Empresas familiares. I. Espinoza, María José Pérez. II. Elías, Gloria Ramírez. III. Solano, Javier Solano

CDD 658.04

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422



PRESENTACIÓN

Es un honor presentar esta obra, que representa el fruto de un esfuerzo colectivo dedicado a entender y analizar la importancia de las empresas familiares en el contexto económico y social contemporáneo. Este libro es el resultado de la colaboración de destacados académicos en el campo, quienes han contribuido con sus conocimientos y experiencias para ofrecer una visión reflexiva sobre las empresas familiares. La relevancia de las empresas familiares en la economía global es innegable. Sin embargo, a pesar de su prevalencia y de su impacto económico, las empresas familiares enfrentan desafíos únicos que requieren una comprensión y un enfoque especializado. Este libro se propone abordar estos desafíos y proporcionar un marco práctico que ayude a las empresas familiares a navegar por el complejo entorno empresarial actual.

El contenido de este libro se estructura en dos secciones principales. La primera sección, “Fundamentos y evolución de las empresas familiares”, proporciona una base sólida para comprender qué son las empresas familiares, cómo han evolucionado a lo largo del tiempo y cuál es su importancia en la economía global. Los capítulos de esta sección exploran desde las definiciones fundamentales hasta la dinámica y evolución de estas empresas, pasando por el análisis de la cultura empresarial familiar y los modelos teóricos que mejor explican su estructura y funcionamiento. La segunda sección, “Estrategias y orientación emprendedora”, se centra en las estrategias que las empresas familiares pueden adoptar para mejorar su eficacia organizacional y su competitividad en el mercado. Se abordan temas como la gestión del conocimiento, la orientación emprendedora y las barreras y oportunidades que enfrentan estas empresas en el entorno digital. Los capítulos de esta sección no solo ofrecen una revisión de la literatura existente, sino que también presentan nuevas perspectivas y agendas de investigación futura que pueden guiar a académicos y profesionales en el estudio y la práctica de la gestión de empresas familiares.

A lo largo de los capítulos, los autores han realizado un esfuerzo por integrar diversas disciplinas y enfoques teóricos, lo que enriquece el análisis y proporciona una visión más completa de las empresas familiares. Este enfoque interdisciplinario es relevante para entender la complejidad de estas organizaciones, que operan en la intersección de la familia, la empresa y la propiedad. Los modelos presentados, como el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis, ofrecen herramientas analíticas valiosas para identificar y abordar los retos específicos que enfrentan las empresas familiares en términos de gobernanza, sucesión y gestión de conflictos.

Además, este libro no solo se centra en el análisis académico, sino que también ofrece recomendaciones prácticas para los líderes y gestores de empresas familiares. La gestión del conocimiento, la profesionalización de la empresa y la planificación de la sucesión son algunos de los temas clave que se abordan con un enfoque práctico y

orientado a la acción. Estas recomendaciones están diseñadas para ayudar a las empresas familiares a aprovechar sus fortalezas únicas y a superar las barreras que pueden limitar su crecimiento y sostenibilidad. Es importante destacar el papel que las empresas familiares juegan en el desarrollo socioeconómico de las comunidades en las que operan. Estas empresas no solo generan empleo y riqueza, sino que también contribuyen al desarrollo local mediante inversiones en infraestructura, educación y servicios sociales. La responsabilidad social y el compromiso con el bienestar de la comunidad son valores intrínsecos a muchas empresas familiares, y este libro subraya la importancia de mantener y fortalecer estos valores en el contexto de la globalización y la digitalización.

Por último, quiero expresar mi agradecimiento a todos los autores y pares que con sus observaciones han hecho posible esta obra se convierta en realidad. En particular, agradecemos a:

- ◆ Cinthya Carmona Ochoa, Universidad Autónoma de Tlaxcala (México)
- ◆ Gonzalo Eloy Carmona Ochoa, Universidad Autónoma de Tlaxcala (México)
- ◆ Yanary Carvallo Monsalve, Universidad Metropolitana, Sede Machala (Ecuador)
- ◆ Olga Anaid Díaz Jacinto, Universidad Autónoma de Tlaxcala (México)
- ◆ Delia Esperanza García Vences, Universidad Autónoma del Estado de México (México)
- ◆ Andreina González Ordoñez, Universidad Metropolitana, Sede Machala (Ecuador)
- ◆ Juan Sánchez Osorio, Universidad Autónoma de Tlaxcala (México)
- ◆ Adriana Santamaría Mendoza, Universidad Politécnica del Valle de Toluca (México)
- ◆ Bill Serrano Orellana, Universidad Técnica de Machala (Ecuador)
- ◆ Pedro Severino González, Universidad del Maulme (Chile)
- ◆ Mario Franz Subieta Zecua, Universidad Autónoma de Tlaxcala (México)
- ◆ Lilibeth Portillo Rumbo, Universidad Autónoma de Tlaxcala (México)
- ◆ Armando Urdaneta Montiel, Universidad Metropolitana, Sede Machala (Ecuador)
- ◆ David Zaldumbide Peralvo, Pontificia Universidad Católica del Ecuador (Ecuador)

Su dedicación, experiencia y conocimientos han sido fundamentales para la finalización de este proyecto. Esperamos que este libro no solo cumpla con las expectativas del lector, sino que también les proporcione las herramientas y la motivación necesarias para enfrentar y superar los desafíos en el camino hacia el éxito empresarial.

María José Pérez Espinoza

PRÓLOGO

Es un privilegio ser invitado a escribir el prólogo de esta obra. A lo largo de mi carrera académica y profesional, he tenido la oportunidad de observar y estudiar de cerca las dinámicas y los desafíos que enfrentan las empresas familiares. Estas organizaciones, que constituyen el núcleo de muchas economías a nivel global, poseen características y complejidades únicas que merecen un análisis detallado. Este libro, a cargo de los compiladores María José Pérez-Espinoza, Gloria Ramírez-Elías y Javier Solano-Solano, ofrece una visión comprensiva y bien fundamentada sobre el papel esencial de las empresas familiares en el desarrollo económico y social contemporáneo. La importancia de las empresas familiares no puede ser subestimada. Representan más del 80% de las empresas en todo el mundo y son responsables de una porción significativa del PIB) y del empleo en numerosos países. En este contexto, resulta imperativo entender las dinámicas internas y externas que las afectan, así como las estrategias que pueden adoptar para mantener su relevancia y competitividad en un entorno cada vez más complejo y globalizado.

Las empresas familiares son, sin duda, un pilar de la economía global. Su capacidad para generar empleo, fomentar la innovación y contribuir al desarrollo socioeconómico las convierte en actores clave en cualquier economía. A diferencia de las empresas no familiares, estas organizaciones están intrínsecamente ligadas a la familia que las posee y las gestiona, lo que añade una capa adicional de complejidad a su administración. Este vínculo familiar puede ser una fuente de gran fortaleza, pero también puede presentar desafíos únicos, especialmente en áreas como la sucesión, la profesionalización y la digitalización. Una de las características distintivas de las empresas familiares es su enfoque a largo plazo. Mientras que muchas empresas públicas están presionadas por la necesidad de mostrar resultados trimestrales para satisfacer a los accionistas, las empresas familiares a menudo pueden permitirse el lujo de pensar en términos de décadas, o incluso generaciones. Este enfoque a largo plazo puede fomentar una mayor inversión en innovación, en el desarrollo del capital humano y en la sostenibilidad, aspectos que son cruciales para el éxito en el mundo empresarial actual.

A pesar de sus numerosas fortalezas, las empresas familiares también enfrentan una serie de desafíos únicos. La sucesión es quizás el más evidente de estos desafíos. La transición de liderazgo de una generación a otra puede ser un proceso complicado y, si no se maneja adecuadamente, puede poner en peligro la continuidad de la empresa. La planificación de la sucesión requiere una preparación cuidadosa, una comunicación abierta y, en muchos casos, la intervención de asesores externos para garantizar que el proceso se realice de manera fluida y sin conflictos. Además de la sucesión, la profesionalización de la gestión es otro desafío importante para muchas empresas familiares. A medida

que estas organizaciones crecen, la necesidad de incorporar prácticas de gestión más formales y estructuradas se vuelve crítica. Esto puede incluir la contratación de ejecutivos no familiares con experiencia y conocimientos específicos, la implementación de sistemas de gobierno corporativo y la adopción de tecnologías avanzadas para mejorar la eficiencia operativa. La digitalización es otro reto significativo, pero también una oportunidad enorme para las empresas familiares. La adopción de tecnologías digitales no solo implica la implementación de nuevas herramientas y sistemas, sino también una transformación cultural dentro de la organización. Las empresas familiares deben estar dispuestas a abrazar el cambio y a invertir en el desarrollo de competencias digitales entre sus miembros y empleados. La resistencia al cambio es un obstáculo común, pero superarlo es esencial para mantenerse competitivos en el mercado global.

Este libro se distingue por su enfoque interdisciplinario, integrando perspectivas de la economía, la administración, la sociología y la psicología para ofrecer en un lenguaje sencillo un análisis integrador sobre las empresas familiares. Los autores han logrado combinar aspectos de la teoría y práctica de manera efectiva, proporcionando tanto un marco teórico fundamentado como recomendaciones prácticas para los líderes de empresas familiares. En la primera sección del libro, "Fundamentos y evolución de las empresas familiares", se exploran las bases teóricas y la evolución histórica de estas organizaciones. Los capítulos de esta sección ofrecen una revisión detallada de las definiciones y características de las empresas familiares, así como de los modelos teóricos que explican su funcionamiento. Se destaca, por ejemplo, el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis, que analiza la interrelación entre familia, propiedad y empresa, proporcionando una herramienta valiosa para entender las dinámicas internas de estas organizaciones. La segunda sección, "Estrategias y orientación emprendedora", se centra en las estrategias que las empresas familiares pueden adoptar para mejorar su eficacia y competitividad. Se abordan temas importantes como la gestión del conocimiento, la innovación y la orientación emprendedora. Los autores no solo presentan una revisión exhaustiva de la literatura existente, sino que también proponen nuevas direcciones de investigación y estrategias prácticas que pueden ser implementadas por las empresas familiares para superar los desafíos actuales y futuros.

Este libro hace una contribución tanto a la literatura académica como a la práctica empresarial. Para los académicos, ofrece una síntesis de la investigación existente y propone nuevas áreas de estudio que pueden enriquecer nuestro entendimiento de las empresas familiares. Para los profesionales, proporciona herramientas y estrategias prácticas que pueden ayudar a mejorar la gestión y la competitividad de estas organizaciones. Los capítulos dedicados a la digitalización y la innovación son particularmente relevantes en el contexto actual, donde la tecnología está transformando todos los aspectos de la vida empresarial. Los autores destacan

la importancia de la adopción de tecnologías digitales y ofrecen recomendaciones concretas para facilitar este proceso. La digitalización no solo puede mejorar la eficiencia operativa, sino que también puede abrir nuevas oportunidades de mercado y fomentar la innovación en productos y servicios. Otro aspecto destacado del libro es su enfoque en la responsabilidad social y la sostenibilidad. Las empresas familiares, con su enfoque a largo plazo y su compromiso con la comunidad, están en una posición única para liderar en estos ámbitos. Los autores subrayan la importancia de integrar la responsabilidad social en la estrategia empresarial y ofrecen ejemplos de cómo las empresas familiares pueden contribuir al desarrollo sostenible de sus comunidades.

De esta forma, esta obra es un texto destacado para cualquier persona interesada en el estudio y la gestión de las empresas familiares. Ofrece una visión comprensiva y matizada de estas organizaciones, destacando tanto sus fortalezas como sus desafíos. Los autores han realizado un trabajo excepcional al integrar diversas disciplinas y enfoques teóricos, proporcionando un análisis exhaustivo y bien fundamentado. Este libro no solo es relevante para los académicos y estudiantes, sino también para los líderes de empresas familiares y los consultores que trabajan con ellas. Proporciona herramientas y estrategias prácticas que pueden ayudar a estas organizaciones a navegar por el complejo entorno empresarial actual y a asegurar su éxito a largo plazo. Es mi sincero deseo que esta obra se convierta en una referencia indispensable en el campo de estudio de las empresas familiares y que contribuya significativamente a la comprensión y al éxito de estas organizaciones esenciales para nuestro bienestar económico y social.

Emanuel Ferreira Leite
Universidade do Pernambuco, Brasil

SUMÁRIO

FUNDAMENTOS Y EVOLUCIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

CAPÍTULO 1..... 1

EMPRESAS FAMILIARES: DEFINICIÓN, EVOLUCIÓN E IMPORTANCIA

María José Pérez-Espinoza

Cecibel del Rocío Espinoza-Carrión

 https://doi.org/10.37572/EdArt_1209242221

CAPÍTULO 2..... 22

DINÁMICAS Y EVOLUCIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

María José Pérez-Espinoza

Lisette Vera-Quiroz

 https://doi.org/10.37572/EdArt_1209242222

CAPÍTULO 3..... 40

LA CULTURA DE LA EMPRESA FAMILIAR

María José Pérez-Espinoza

Vicente Sabater-Sempere

 https://doi.org/10.37572/EdArt_1209242223

CAPÍTULO 4..... 63

EL MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS DE TAGIURI Y DAVIS: SU IMPORTANCIA EN LOS NEGOCIOS FAMILIARES

María José Pérez-Espinoza

Giuseppe Vanoni-Martínez

 https://doi.org/10.37572/EdArt_1209242224

ESTRATEGIAS Y ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA

CAPÍTULO 5..... 81

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO CLAVE PARA LA EFICACIA ORGANIZACIONAL

Gloria Ramírez-Elias

Javier Solano-Solano

Alejandra Chang-Fernández

 https://doi.org/10.37572/EdArt_1209242225

CAPÍTULO 6..... 105

ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA EN EMPRESAS FAMILIARES: REVISIÓN SISTEMÁTICA Y UNA AGENDA DE INVESTIGACIÓN FUTURA

Carolina Uzcátegui Sánchez

Ariana Herrera Pérez

Marco Guerrero Ríos

 https://doi.org/10.37572/EdArt_1209242226

SOBRE OS ORGANIZADORES 144

ÍNDICE REMISSIVO 146

CAPÍTULO 3

LA CULTURA DE LA EMPRESA FAMILIAR



Data de submissão: 16/08/2024

Data de aceite: 02/09/2024

María José Pérez-Espinoza

Universidad Metropolitana

Sede Machala

<https://orcid.org/0000-0001-6215-5444>

Vicente Sabater-Sempere

Universidad de Alicante

<https://orcid.org/0000-0002-9654-8091>

RESUMEN: El capítulo examina la cultura organizacional en las empresas familiares, destacando la influencia de los valores y creencias fundamentales, patrones de comportamiento y la interacción intergeneracional. La capacidad de adaptación y cambio, junto con la comunicación y confianza, son esenciales para la cohesión organizacional. Se aborda cómo la cultura debe gestionarse activamente, incluyendo la definición de un propósito claro y la promoción

de valores consistentes para asegurar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo. Los líderes juegan un papel crucial, influyendo directamente en el desempeño organizacional. La investigación incluye enfoques positivistas, interpretativos y críticos, proporcionando una comprensión más rica y dinámica de la cultura organizacional. En conjunto, estos elementos forman una hoja de ruta integral para gestionar las complejidades inherentes a las empresas familiares, asegurando su sostenibilidad y prosperidad en el panorama empresarial actual.

PALABRAS CLAVE: Cultura organizacional. Transición generacional. Valores familiares. Liderazgo en empresas familiares.

THE CULTURE OF THE FAMILY BUSINESS

ABSTRACT: The chapter examines organizational culture in family businesses, highlighting the influence of fundamental values and beliefs, behavioral patterns, and intergenerational interaction. The ability to adapt and change, along with communication and trust, are essential for organizational

cohesion. It addresses how culture should be actively managed, including defining a clear purpose and promoting consistent values to ensure long-term sustainability and success. Leaders play a crucial role, directly influencing organizational performance. The research includes positivist, interpretive, and critical approaches, providing a richer and more dynamic understanding of organizational culture. Together, these elements form a comprehensive roadmap for managing the inherent complexities of family businesses, ensuring their sustainability and prosperity in the current business landscape.

KEYWORDS: Organizational Culture. Generational Transition. Family Values. Leadership in Family Businesses.

1 INTRODUCCIÓN

La cultura de las empresas familiares se configura como uno de los pilares fundamentales que determinan no solo la forma en que estas organizaciones operan, sino también su capacidad para adaptarse y prosperar en un entorno empresarial en constante evolución. A lo largo de este capítulo, exploraremos en profundidad cómo la cultura organizacional en las empresas familiares influye en diversos aspectos críticos, desde la gestión del cambio y la atracción de inversores, hasta la planificación sucesoria y la integración de nuevas generaciones en el negocio.

La singularidad de las empresas familiares radica en la estrecha interconexión entre la familia y el negocio, donde los valores, creencias y dinámicas familiares impregnan todos los niveles de la organización. Esta característica distintiva puede ser una fuente de fortaleza, pero también de vulnerabilidad, especialmente cuando se enfrenta a retos como la transición generacional, la incorporación de nuevos inversores o la necesidad de innovar y adaptarse a nuevas realidades del mercado.

El reto de gestionar la cultura organizacional en las empresas familiares implica un delicado equilibrio entre la preservación de los valores y la visión original del fundador y la familia, y la necesidad de evolucionar para mantenerse competitivos. En este sentido, el reconocimiento de la cultura como un ente dinámico, susceptible de ser influenciado por variables internas y externas, es esencial para el éxito a largo plazo de estas empresas. Además, la investigación contemporánea ha ampliado su enfoque para incluir no solo perspectivas positivistas, que tratan la cultura como una variable medible, sino también enfoques interpretativos y críticos. Estos enfoques más recientes permiten una comprensión más rica y matizada de la cultura organizacional, considerando no solo su impacto en el desempeño, sino también las dinámicas de poder y las posibles desigualdades que pueden surgir en el seno de la empresa familiar.

A medida que avanzamos en este capítulo, examinaremos cómo los valores y creencias fundamentales, los patrones de comportamiento y la interacción

intergeneracional conforman la cultura de la empresa familiar. Asimismo, discutiremos la capacidad de adaptación y cambio, y la importancia de la comunicación y la confianza para la cohesión y el éxito organizacional. También analizaremos las implicaciones de estos elementos en la atracción de inversores y en la planificación sucesoria, subrayando la necesidad de un liderazgo efectivo y la integración de prácticas de aprendizaje continuo para fomentar una cultura organizacional resiliente y adaptable.

Finalmente, destacaremos cómo una gestión cultural proactiva y consciente puede convertirse en un recurso estratégico que proporciona una ventaja competitiva sostenible, permitiendo a las empresas familiares no solo sobrevivir, sino también prosperar en el desafiante y dinámico panorama empresarial del siglo XXI.

2 RETOS QUE ENFRENTA UNA EMPRESA FAMILIAR

En el panorama de las empresas familiares, tres retos críticos sobresalen como determinantes de su éxito y continuidad a lo largo del tiempo: la adaptación a la cultura y al cambio cultural (Denison et al., 2004; Dyer, 1988; Gupta y Levenburg, 2010; Stasa y Machek, 2024), la captación de inversores minoritarios (Paul et al., 2007; Stutz et al., 2022), y la planificación de una sucesión efectiva (Baron y Lachenauer, 2021; Castoro y Krawchuk, 2022; Schweiger et al., 2023). Cada uno de estos desafíos, intrínsecamente vinculados a la naturaleza única de las empresas familiares, plantea obstáculos y oportunidades que pueden definir el futuro de estas organizaciones en el mercado altamente competitivo y en constante evolución de hoy.

La gestión del cambio cultural, la atracción de inversores que aporten no solo capital sino también conocimiento y perspectivas frescas, y la preparación para una transición generacional fluida, son aspectos esenciales que las empresas familiares deben abordar con estrategias bien definidas y ejecutadas con precisión. A continuación, se exploran en detalle estos retos, destacando su importancia para la supervivencia, la prosperidad y el legado de las empresas familiares en el siglo XXI.

2.1 EL RETO DE LA CULTURA Y CAMBIO CULTURAL

El reconocimiento de la transformación cultural dentro de las empresas familiares emerge como un componente fundamental, una vez que hemos establecido, como se señaló previamente, la posición particularmente vulnerable de estas entidades en el espectro del mercado (Beckers et al., 2020). Esta vulnerabilidad no se debe a una falta intrínseca de fortaleza o capacidad, sino más bien a la singularidad de sus desafíos, como la sucesión generacional, la retirada del fundador, la incorporación de nuevos inversores

y la presión hacia la innovación. KPMG (2022) sugiere que las empresas familiares se ven compelidas a embarcarse en un viaje de transformación cultural ininterrumpida para mantener su competitividad y relevancia (KPMG, 2022).

Este proceso de adaptación continua es multifacético, influenciado por variables internas y externas que pueden determinar el éxito o el fracaso de la empresa. El fracaso, en este contexto, se puede manifestar de dos maneras distintas, pero igualmente devastadoras: la insostenibilidad económica que conduce al cese de operaciones (Gottardo y Moisello, 2017), o la transferencia de control a manos ajenas a la familia, lo que se considera una derrota en el sentido de que contraviene el objetivo de perpetuidad familiar del negocio (Barnes y Heshon, 2994).

La cultura organizativa de una empresa familiar, por lo tanto, no es estática; es un ente vivo, en constante evolución, que debe adaptarse no solo a las dinámicas de mercado sino también a los cambios internos, como la transición generacional (Adiguna, 2015). Este desafío cultural es una búsqueda incesante de un equilibrio entre la innovación y la adherencia a los valores y la visión original del fundador y la familia. Se subraya, de esta manera, la importancia crítica de reconocer y abordar el cambio cultural, identificándolo como un factor determinante en el éxito o fracaso de las empresas familiares. La incapacidad para identificar y adaptarse a estos cambios culturales puede resultar en decisiones que, aunque parezcan beneficiosas a corto plazo, podrían socavar la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

Por tanto, el desafío para las empresas familiares no radica únicamente en la supervivencia económica o en la gestión efectiva de la transición generacional, sino en la capacidad de fomentar una cultura que sea al mismo tiempo respetuosa con las tradiciones y abierta a la innovación y el cambio. Esto implica entender y guiar a las nuevas generaciones, asegurando que el negocio no solo sobreviva, sino que prospere y mantenga su esencia familiar a través del tiempo. La visión de largo plazo y la adaptabilidad cultural, por lo tanto, se convierten en pilares fundamentales para el éxito continuado de la empresa familiar.

2.2 EL RETO DE ATRAER INVERSORES

Tras abordar el desafío del cambio generacional en empresas familiares, emerge otro reto igualmente relevante: la captación efectiva de inversores minoritarios. Definidos como aquellos accionistas que, individualmente o en conjunto, detentan menos del 50% del capital social, su importancia radica en la aportación de capital crítico y la inyección de conocimiento y nuevas perspectivas que son vitales para la adaptación y el crecimiento sostenido de la empresa en un mercado competitivo (Arregle et al., 2021).

En este contexto, los fondos de *Private Equity* se perfilan como actores clave. Estos inversores, enfocados en empresas no cotizadas en busca de expansión o necesitadas de transformación, buscan maximizar sus beneficios a través de la participación activa en el desarrollo y la expansión de sus empresas participadas. Su objetivo de rentabilidad se alinea con la necesidad de las empresas familiares de adaptarse y evolucionar, presentando una sinergia potencialmente beneficiosa (Thiele et al., 2018).

Las empresas familiares persiguen la atracción de inversores minoritarios por dos razones fundamentales: el acceso a capital adicional y el enriquecimiento del conocimiento empresarial (Ahlers y Ahlers, 2014). En un entorno donde las fuentes tradicionales de financiación pueden ser insuficientes o inadecuadas para sustentar el crecimiento o la innovación, los inversores externos ofrecen una vía vital para la obtención de recursos financieros. Además, la colaboración con estos inversores trae consigo una valiosa acumulación de conocimientos, prácticas innovadoras y estrategias de negocio probadas que pueden ser decisivas para el mejoramiento y la modernización de los modelos de negocio familiares.

Desde la perspectiva de la empresa, la incorporación de inversores minoritarios supone una oportunidad de fortalecimiento y expansión. No obstante, es imperativo considerar también la perspectiva familiar, asegurando que la entrada de estos nuevos actores no diluya el control o la influencia familiar sobre la dirección estratégica de la empresa (Munoz et al., 2018). La empresa debe realizar un análisis detallado del inversor, evaluando su compatibilidad con los valores y la cultura empresarial familiar, así como su potencial para aportar al crecimiento y la innovación.

Los fondos de *Private Equity*, atraídos por el potencial de mejora y desarrollo dentro de las empresas familiares, ven en estas una oportunidad para ejercer una influencia positiva que se traduzca en un aumento de la rentabilidad y el valor de la empresa (Dawson y Barrédy, 2018). Esta relación, si bien ofrece un amplio margen para el crecimiento mutuo, requiere de una gestión cuidadosa de las expectativas y los términos de la inversión para asegurar que ambos, empresa e inversor, se beneficien de manera equitativa.

Las empresas familiares, al contemplar la atracción de inversores minoritarios como parte de su estrategia de crecimiento, deben equilibrar cuidadosamente la necesidad de capital y conocimiento externo con la preservación de su identidad y valores familiares (Arregle et al., 2024; Tappeiner et al., 2012). Este equilibrio no solo asegura la sostenibilidad de la empresa a largo plazo, sino que también fortalece su competitividad en un mercado en constante evolución.

2.3 EL DESAFÍO DE LA SUCESIÓN

La transición generacional en empresas familiares emerge como uno de los desafíos más significativos y complejos, marcando un punto de inflexión determinante en la sostenibilidad y el legado empresarial. Este proceso, conocido como sucesión, implica la transferencia estratégica de roles y responsabilidades de la generación actual a la siguiente, englobando tanto la gestión como la propiedad del negocio (Baron, 2022). La sucesión, definida como un proceso dinámico e interdependiente entre predecesor y sucesor, se propone garantizar la continuidad del negocio bajo la administración de nuevos miembros familiares seleccionados para esta encomienda (Dakoumi-Hamrouni y Mnasser, 2013).

Distinguimos entre el acto de sucesión y el plan de sucesión. Este último constituye un documento estratégico que formaliza las directrices post-retiro del patriarca, asegurando la perdurabilidad de la empresa bajo principios claros y coherentes con los valores familiares y empresariales (Paço et al., 2021). La elaboración de un plan de sucesión se revela, por tanto, como una práctica esencial para prevenir el riesgo de disolución o debilitamiento de la empresa familiar ante la falta de previsión y estructura en el proceso sucesorio.

La importancia de un enfoque previsor en la sucesión radica en varios factores críticos. En primer lugar, el proceso sucesorio conlleva el desafío de garantizar la continuidad y la sostenibilidad del negocio a través de un cambio generacional bien planificado, donde el conocimiento sobre el futuro de la empresa sea compartido y aceptado por todos los miembros familiares (Corona, 2021). En segundo lugar, la ausencia de una planificación sucesoria adecuada se identifica como una causa principal de fracaso en empresas familiares, poniendo en riesgo su existencia misma (Söderström, 2022).

El plan de sucesión, integrado habitualmente dentro del protocolo familiar, sirve como registro formal de cómo se ejecutará la sucesión, facilitando la transición y minimizando conflictos potenciales. Este documento no solo vela por la continuidad empresarial sino que también fortalece el vínculo entre los valores familiares y la estrategia empresarial, subrayando la unión entre familia y empresa como un pilar de progreso (Ayandibu, 2024).

La jubilación del fundador o propietario actual representa un momento inevitable y crítico en el ciclo de vida de la empresa familiar, requiriendo una planificación cuidadosa para convertir el cambio generacional en una ventaja competitiva en lugar de un obstáculo (Michaud et al., 2018). La preparación de un plan de sucesión detallado y el establecimiento

de un protocolo familiar se presentan como herramientas indispensables para asegurar una transición sin sobresaltos, permitiendo al fundador proceder con confianza hacia la siguiente etapa.

3 LA CULTURA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Si bien, se plantean varios retos que tiene que afrontar una empresa familiar, a continuación se abordará de forma detallada, el contexto, situación y proyección del reto relacionado con la cultura y el cambio cultural.

3.1 LA CULTURA DE LA EMPRESA FAMILIAR, ENFOQUE FORMAL

La cultura de las empresas familiares se erige como un elemento distintivo y fundamental, construido en gran medida por la contribución activa de los miembros familiares involucrados en la dirección de la empresa, así como por una marcada inclinación hacia la cultura instaurada por el fundador. Es en este contexto donde la cultura empresarial se revela como un pilar que influencia decisivamente en la toma de decisiones y en la capacidad de adaptación de la empresa al entorno en el que opera.

Hofstede (2001) nos ofrece una definición de cultura como el conjunto de percepciones compartidas por individuos en situaciones similares en su vida cotidiana. Esta definición sienta las bases para comprender la importancia de la cultura empresarial, la cual, según Barry (1975), juega un rol fundamental en la adaptabilidad de la empresa a su entorno. Llopis Taverner (1992) amplía este concepto, definiendo la cultura empresarial como el conjunto de valores, símbolos y rituales que describen la manera en que una organización enfrenta los desafíos gerenciales y externos, evidenciando la transmisión de los valores del fundador a través de las generaciones.

La cultura no solo minimiza los conflictos y riesgos asociados a fusiones o diversificaciones, sino que también es esencial en la socialización y en el desarrollo de estrategias empresariales. A pesar de las similitudes con empresas no familiares, las empresas familiares poseen características únicas, como la confluencia de empleados, directivos y propietarios bajo normas éticas compartidas, y la influencia palpable de las relaciones familiares en el ámbito laboral (Zajkowski et al., 2022).

Desde su fundación, el impacto del fundador en aspectos como la misión, visión y cultura organizacional es determinante, influyendo tanto interna como externamente en la integración de los miembros de la empresa y en la adaptabilidad a cambios del entorno (Reyes y Moros, 2019). La cultura de una empresa familiar, imbuida de las creencias

y valores de la generación fundadora, afecta directamente el estilo operacional y la capacidad de respuesta a cambios (Aguilar et al., 2000).

Koiranem (2002) subraya la relevancia de los valores en la cultura corporativa de las empresas familiares, apoyando las relaciones familiares y laborales y facilitando la consecución de la visión a largo plazo. Tagiuri y Davis (1996) argumentan que una cultura sólida puede fortalecer la lealtad y mejorar la motivación de los empleados, destacando el rol esencial de las emociones en estas organizaciones.

La gestión eficaz de la cultura corporativa por parte de los directivos es vital para fomentar ambientes positivos y fortalecer las relaciones existentes. Sin embargo, una cultura mal gestionada puede conducir a rigidez, resistencia al cambio o conflictos por intereses divergentes (Torlak, 2016). El mismo autor, advierte que la cultura puede generar secretismo o resistencia a los cambios si no se maneja adecuadamente.

Bozer et al. (2017) enfatizan el papel de la cultura organizacional en el proceso de sucesión, y de su influencia en el éxito y continuidad de la empresa familiar. La socialización de valores y cultura prepara a las futuras generaciones para asumir el liderazgo y enfrentar los desafíos de los entornos laborales cambiantes.

Se pueden distinguir tres tipos de patrones de cultura organizacional que afectan al desarrollo de una empresa familia, las cuales Dyer (1986), establece que son las mostradas en la Tabla 1.

Tabla 1. Patrones de cultura familiar.

Tipo de familia	Características
Familia patriarcal	<ul style="list-style-type: none"> • El padre es la principal figura de autoridad. • Los miembros de la familia obedecen las órdenes del padre • El padre suele ser una persona reacia, estricta y con dificultades para delegar poder.
Familia colaboradora	<ul style="list-style-type: none"> • El padre-fundador confía en su familia • Hay un reparto de poder mayor que en el tipo anterior • Se establecen objetivos, valores y metas en conjunto, por lo que existe mayor motivación de la familia y satisfacción
Familia conflictiva	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones permanentemente en conflicto • Cada miembro de la familia es individualista y busca sus propios intereses • Cada miembro de la familia desarrolla sus propios objetivos y es muy desconfiado de otros.

Fuente: Pérez (2023) basado en Dyer (1986).

Cada uno de esos patrones de cultura familiar, marcan el camino que se vivirá

durante un traspaso de poder o proceso de sucesión, ya que, o bien se generan conflictos y se quiebran las relaciones emocionales entre familiares y particulares, o se desarrolla un proceso con comunicación, planificación y objetivos estratégicos claros y definidos.

Para finalizar, no se puede dejar de lado que la cultura es una característica definitoria para catalogar a una empresa familiar o no, ya que esta es compartida con la familia por periodos prolongados de tiempo y de manera voluntaria por sus miembros (Aguilar et al., 2000).

3.2 LA CULTURA DE LA EMPRESA FAMILIAR, ENFOQUE EMPÍRICO

Las empresas familiares se distinguen por sus culturas fuertes y distintivas, las cuales frecuentemente están moldeadas por la visión, estilo y valores del fundador, y son meticulosamente preservadas a través de las generaciones. Estas culturas unen a los empleados en torno a una causa común y fomentan fuerzas laborales leales y estables (Beckers, 2020). Si se gestiona adecuadamente, una cultura robusta puede convertirse en una ventaja competitiva significativa para una empresa familiar que busca atraer y retener al mejor talento para alcanzar objetivos sostenibles a largo plazo.

Sin embargo, una cultura fuerte puede ser un desafío. En un ambiente empresarial en constante cambio, donde la transformación digital y la disrupción del modelo de negocio son inevitables, cada empresa familiar debe evaluar si su cultura es adecuada para su propósito (Basly y Hammouda, 2020). La buena noticia es que la cultura empresarial puede medirse y gestionarse activamente, permitiendo a los líderes aprovechar nuevas oportunidades y llevar a sus organizaciones hacia adelante.

Ahora, más que nunca, se observa a la cultura como un diferenciador en las empresas. Sin embargo, a medida que las empresas familiares crecen, adoptan nuevas estrategias o se adaptan a diversas fuerzas externas, es crítico que inviertan en comprender y gestionar su cultura. Creer que la cultura debe permanecer fija e inmutable es un error. Una empresa con una cultura profundamente arraigada puede ser vulnerable cuando el entorno cambia. Los siguientes párrafos discutirán varios factores que moldean y configuran la cultura de una empresa, estos factores son identificados por Beckers (2020), con un enfoque particular en las empresas familiares.

- **Definición de un propósito.** Las empresas familiares suelen ser expertas en expresar claramente su propósito. Este propósito se está volviendo cada vez más esencial para atraer y mantener talento, ya que define cómo la empresa contribuye a mejorar la vida de las personas y cómo sus productos o servicios benefician a la comunidad y a la sociedad en general. El propósito

da un significado más profundo al trabajo diario, transformando los esfuerzos en algo que va más allá de la búsqueda de beneficios y reconociendo los intereses de todos los involucrados. Las empresas familiares deben asegurarse de que su propósito esté alineado con sus objetivos estratégicos y operacionales. Esto implica incorporar el propósito en la toma de decisiones diarias, en la formulación de políticas y en la comunicación interna y externa (Lumpkin y Brigham, 2011). Un propósito bien integrado puede servir como una brújula estratégica, guiando a la empresa en su crecimiento y expansión, y asegurando que todas las acciones empresariales contribuyan a la misión y visión a largo plazo de la organización (Hitt et al., 2011).

- **El papel de los valores.** Los valores son el pegamento que une a la familia, la empresa y sus empleados. Generalmente reflejan la filosofía del fundador y actúan como una guía para “la forma en que hacemos negocios”. A veces están consagrados en declaraciones de “valores fundamentales” que se mencionan frecuentemente en las comunicaciones de la empresa y que respaldan la toma de decisiones diaria. Los valores están estrechamente vinculados a la cultura, pero no son lo mismo. Comprender la distinción puede facilitar su desacoplamiento cuando el contexto empresarial cambia. Además, los valores juegan un papel fundamental en la resiliencia organizacional y la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios y desafíos. Los valores familiares, cuando son internalizados y compartidos ampliamente dentro de la empresa, pueden aumentar la cohesión y el compromiso de los empleados, lo que a su vez fortalece la unidad y la efectividad organizacional durante tiempos de crisis. Este compromiso profundo con los valores compartidos no solo fomenta un entorno de trabajo positivo, sino que también proporciona una base sólida sobre la cual la empresa puede innovar y adaptarse sin perder de vista su esencia y misión original (Vallejo, 2009).
- **Diferencia entre cultura y valores.** Hay un dicho que “las familias tienen valores y las empresas tienen culturas”. Los valores son altamente personales y, en un contexto familiar, resultan en creencias compartidas, actitudes e ideales que pueden impregnar un negocio. Los valores de una empresa familiar se construyen inevitablemente a partir de los valores fundamentales del fundador. Con el tiempo, estos son amplificados por los miembros de la familia, ya sea que se sienten en el consejo familiar, la junta directiva o el equipo de gestión. Las empresas pueden necesitar desempolvar sus

valores de vez en cuando, pero nuestra experiencia es que la mayoría de las empresas familiares exitosas de varias generaciones son efectivas en preservar sus valores fundamentales y promoverlos en toda la empresa. Los valores deben ser tanto creíbles como consistentes. Astrachan y Jaskiewicz (2008) destaca que la cohesión y la identidad familiar basadas en valores compartidos pueden mejorar significativamente el desempeño organizacional y la reputación externa. Los autores encontraron que las empresas familiares que alinean sus prácticas comerciales con sus valores fundamentales no solo fortalecen la lealtad y el compromiso interno, sino que también logran una mayor confianza y reconocimiento por parte de los clientes y la comunidad en general. Esta sinergia entre valores familiares y cultura empresarial se traduce en una ventaja competitiva sostenible y en la capacidad de la empresa para adaptarse y prosperar a lo largo del tiempo.

- **Capacidad para ajustarse al cambio.** Mientras que los valores constituyen pilares inmutables que sustentan el fundamento de una empresa familiar, la cultura organizacional, por su parte, debe exhibir una mayor flexibilidad; actúa como un catalizador del rendimiento, pero al mismo tiempo, necesita evolucionar en respuesta a los cambios estratégicos y ambientales. Es imperativo que la cultura empresarial se adapte en consonancia con una estrategia en constante cambio. Dado que cada empresa debe revisar y actualizar su estrategia con una frecuencia y urgencia crecientes en el clima actual, igualmente debe dedicar tiempo y energía a evaluar si su cultura está capacitada para cumplir con los objetivos estratégicos planteados.

El cambio cultural es un desafío formidable, especialmente cuando la cultura actual ha beneficiado a la organización durante muchos años. Mientras que en el pasado podría haber inventado una nueva tecnología hidráulica y dominado el mercado durante años, hoy en día los competidores responden mucho más rápidamente (Bozkus, 2023). El mismo autor, indica que “hoy, todo se trata de velocidad, de ser rápidos en desarrollar y desplegar nuevas iniciativas. Aquí es donde nuestra cultura nos juega en contra”. Afortunadamente, el mundo se está moviendo hacia la toma de decisiones a largo plazo, y nosotros también deberíamos hacerlo. Pero la ejecución de estas decisiones necesita ser más rápida, no un cinco o diez por ciento más rápida, sino el doble de rápida.

- **Fomento de la cultura del aprendizaje.** La transformación organizacional tiende a acelerarse en tiempos de crisis. Programas de cambio que normalmente habrían tomado años se implementan rápidamente, como

se evidenció con el cambio masivo hacia el trabajo remoto impulsado por la pandemia del coronavirus. Uno de los desafíos de las culturas profundamente arraigadas, con sus formas de trabajo, hábitos y comportamientos establecidos desde hace mucho tiempo, es que pueden resultar insuficientes durante periodos de convulsión, a menos que posean una inclinación hacia la agilidad en el aprendizaje. Observamos varios cambios culturales en empresas familiares, tales como la transición de culturas patriarcales, jerárquicas y basadas en la autoridad, hacia culturas más planas, descentralizadas e inclusivas. En estas nuevas culturas, se fomenta que las personas estén orientadas al aprendizaje, abiertas al cambio, capaces de tener conversaciones sinceras y dispuestas a adoptar nuevas formas de trabajar.

Para que una organización logre este tipo de cambio, sus líderes deben personificar el cambio que desean ver. Los comportamientos de liderazgo son críticos en la remodelación de la cultura. En este contexto, Kotter (2012) argumenta que los líderes efectivos deben crear un sentido de urgencia, formar coaliciones poderosas y desarrollar una visión clara para guiar el cambio. Además, deben comunicar la visión de manera constante y empoderar a otros para que actúen en consonancia con esta visión. Estos líderes también deben generar victorias a corto plazo que puedan consolidarse para producir cambios mayores, y finalmente, anclar estos cambios en la cultura organizacional. La capacidad de los líderes para guiar a sus organizaciones a través de este proceso es esencial para el éxito en tiempos de cambio y crisis.

- **Cultura y liderazgo, siempre juntos.** A pesar de su impacto en el desempeño empresarial, la cultura es difícil de gestionar debido a que sus factores subyacentes son frecuentemente invisibles. Comprender y diagnosticar estos elementos es esenciales para alinear la cultura con las prioridades estratégicas del negocio familiar y maximizar su potencial. Un elemento esencial para orientar la cultura es la elección de liderazgo, ya que el equipo sénior tiene una influencia significativa en la cultura organizacional. Cuando se planea un cambio estratégico o cultural, es vital contratar y promover líderes que puedan actuar como agentes de cambio. Estos líderes deben no solo encarnar el estilo cultural deseado, sino también tener la capacidad de influir y motivar a otros. Integrar un agente de cambio externo puede ser desafiante en un negocio familiar, a menos que tenga el respaldo completo de los propietarios, quienes también deben estar dispuestos a modelar los

cambios necesarios.

Schein (2010) resalta que los líderes desempeñan un aspecto sensible en la creación y gestión de la cultura organizacional. Schein argumenta que los líderes no solo deben comunicar claramente la visión y los valores de la organización, sino también establecer mecanismos para reforzarlos continuamente a través de sistemas de recompensa, procesos de selección y programas de capacitación. Además, la capacidad de los líderes para adaptarse y responder a las dinámicas cambiantes del entorno empresarial es fundamental para mantener una cultura organizacional que soporte el éxito a largo plazo. Los líderes eficaces deben ser capaces de reconocer cuándo los valores y comportamientos existentes ya no son útiles y estar dispuestos a promover cambios culturales que se alineen con las nuevas realidades estratégicas de la empresa (Schein, 2010). Este enfoque holístico hacia la gestión cultural asegura que la empresa familiar no solo preserve su legado, sino que también evolucione para enfrentar futuros desafíos y oportunidades.

De esta forma, la propuesta de los factores de Beckers (2020) es fundamental, dado que aborda todas las facetas críticas de la gestión de empresas familiares. Al definir claramente un propósito y alinearlo con los objetivos estratégicos y operacionales, las empresas familiares pueden atraer y retener talento, así como fortalecer su identidad organizacional. La importancia de los valores, reflejados en la filosofía del fundador y reforzados por la familia, se destaca como el pegamento que une a todos los miembros de la organización, fomentando la cohesión y el compromiso. La distinción entre valores y cultura permite a las empresas adaptarse a los cambios sin perder su esencia. Además, Beckers subraya la capacidad de ajustarse al cambio y la importancia de fomentar una cultura de aprendizaje, elementos esenciales para la resiliencia y adaptabilidad organizacional. La integración de liderazgo efectivo es determinante para guiar y modelar la cultura en la dirección deseada. En conjunto, estos factores proporcionan una hoja de ruta integral para gestionar exitosamente las complejidades inherentes a las empresas familiares, asegurando su sostenibilidad y prosperidad a largo plazo.

4 INVESTIGACIÓN DE CULTURA EMPRESARIAL EN ESTUDIOS SOBRE LA EMPRESA FAMILIAR

Sobre este punto Gavrić y Načinović Braje (2024) establece que los elementos que interceptan entre cultura empresarial y empresa familiar son:

- 1) **Valores y creencias:** los valores y creencias fundamentales del fundador,

que se transmiten a través de generaciones y se integran en las prácticas empresariales diarias, forman un componente sensible de la cultura organizacional. Estos valores definen el estilo operativo de la empresa y su respuesta a los cambios;

- 2) Patrones de Comportamiento:** Los patrones de comportamiento que emergen de la interacción entre los miembros de la familia, especialmente durante la transición generacional, son indicativos de la cultura organizacional. La forma en que se manejan los conflictos y las decisiones operativas son ejemplos de estos patrones;
- 3) Interacción Intergeneracional:** La cultura organizacional está profundamente influenciada por la dinámica intergeneracional, donde las diferencias de valores y perspectivas entre fundadores y sucesores pueden ser fuentes de conflicto, pero también de innovación y adaptación cultural;
- 4) Adaptación y Cambio:** La capacidad de la organización para adaptarse y evolucionar en respuesta a los conflictos y desafíos es otro reflejo de su cultura. Esto incluye la apertura al cambio, la disposición para aprender y adoptar nuevas prácticas, y la habilidad para integrar diferentes perspectivas dentro de la empresa; y
- 5) Comunicación y Confianza:** La cultura organizacional también se refleja en los niveles de comunicación abierta y confianza entre los miembros de la familia. Una comunicación efectiva y la confianza mutua son esenciales para resolver conflictos y fomentar un entorno colaborativo.

Adiguna (2015), por otra parte, indica que a nivel epistemológico, la investigación sobre cultura organizacional se divide en tres enfoques distintos: positivo (funcionalista), interpretativo (integracionista) y crítico (emancipatorio). El enfoque positivo evalúa la cultura como una variable de desempeño, mientras que el interpretativo explora su significado y el papel en la percepción de los miembros de la organización. Ambos enfoques, sin embargo, suponen un cierto grado de control gerencial sobre los miembros de la organización, lo cual es cuestionado por los estudios críticos, enfoque que busca explorar y revelar desigualdades y sufrimientos sociales que surgen a través de la cultura en la organización. De esta forma, los estudios críticos, asumen una dominación gerencial, que demanda liberación de sus miembros desventajados, dado que la cultura puede favorecer a algunos y discriminar a otros.

Además, es fundamental reconocer que la cultura organizacional no es un fenómeno estático, sino que está en constante evolución y es moldeada por las interacciones y experiencias diarias de sus miembros. Tal como señalan Chirico y

Nordqvist (2010), la cultura en las empresas familiares fomenta capacidades dinámicas que facilitan la adaptación y la innovación a través de las generaciones. Esta perspectiva es vital para entender que la cultura debe ser gestionada activamente, no solo preservada. Asimismo, la investigación de Danes y Morgan (2004) destaca la importancia de abordar los conflictos y tensiones dentro de la familia empresaria desde una perspectiva relacional y emocional, subrayando la necesidad de enfoques terapéuticos que consideren tanto las dinámicas empresariales como las familiares. Este enfoque integral y multidisciplinar en la investigación y gestión de la cultura organizacional permite no solo mejorar el desempeño y la cohesión interna, sino también asegurar la sostenibilidad y resiliencia de la empresa familiar a largo plazo.

4.1 METÁFORA SUBYACENTE DE LA CULTURA EN LA EMPRESA FAMILIAR

La investigación sobre la cultura en las empresas familiares ha avanzado desde una perspectiva mayoritariamente positivista hacia un interés creciente en su influencia sobre el rendimiento organizacional en los últimos quince años. La cultura se ha identificado como un recurso estratégico influyente para obtener una ventaja competitiva, fomentando el emprendimiento y la diferenciación en el mercado (Lentoja y Duh, 2020). Se ha identificado una correlación positiva entre una cultura empresarial enfocada en el compromiso con el negocio y una mayor flexibilidad estratégica, lo que, a su vez, mejora el desempeño financiero en comparación con empresas no familiares (Zahra et al., 2008).

Además del rendimiento financiero, la cultura de la empresa familiar es fundamental para el éxito de la sucesión intergeneracional y para promover el compromiso a lo largo de generaciones, incluso en familias con recursos limitados (Magrelli et al., 2022). El liderazgo colaborativo y las culturas empresariales participativas han sido reconocidos como factores clave para el éxito de las transiciones intergeneracionales (Saiki et al., 2016). Los estudios que tratan la cultura como una variable gestionable indican que su ajuste puede mejorar el rendimiento a largo plazo de las empresas familiares. Sin embargo, se necesitan enfoques interpretativos para investigar la complejidad de la relación entre cultura y desempeño, considerando la cultura no solo como un elemento que poseen las empresas familiares, sino también como una metáfora que resalta su naturaleza dinámica y su inserción en contextos específicos (Chen y Liu, 2022).

En este contexto, la cultura entendida como una metáfora raíz subraya su influencia en procesos como el emprendimiento y el cambio, promoviendo capacidades dinámicas y adaptaciones a las formas tradicionales de operar (Robertson et al., 2023). Además, los estudios que se enfocan en las dinámicas trabajo-familia resaltan las complejidades

relacionales y las estrategias de equilibrio que se adoptan en el ámbito empresarial familiar. Este análisis propone un enfoque dual para comprender la cultura en las empresas familiares, considerando si se trata como una variable manejable o como una metáfora raíz, y cómo se interpreta a través de las perspectivas de integración, diferenciación o fragmentación. Este enfoque no solo busca iluminar las suposiciones fundamentales, sino también identificar áreas menos exploradas y abrir caminos para futuras investigaciones sobre la cultura en las empresas familiares (Gavrić y Načinović, 2023; Schein, 2020). Además, se enfatiza la importancia de integrar múltiples disciplinas y metodologías para capturar la complejidad y dinamismo inherente a estas organizaciones, promoviendo una comprensión más holística y matizada.

4.2 PERSPECTIVA DE INTEGRACIÓN Y DIFERENCIACIÓN

La integración de los conceptos de Smircich (1983) y las perspectivas de Martin (1992) sugiere una asociación implícita de la cultura organizacional como una variable controlable con la perspectiva de integración, enfatizando la coherencia y la unidad en la representación cultural por parte de líderes y fundadores de empresas. Sin embargo, la adopción de enfoques de diferenciación y fragmentación en el estudio de culturas en empresas familiares es menos frecuente, pero reveladora. Ainsworth y Cox (2003) y Fletcher (2002) exploran, desde perspectivas críticas y constructivistas, cómo la resistencia y la conformidad cultural se manifiestan y afectan a los empleados, destacando la existencia de culturas organizacionales que pueden ser excluyentes. Hamilton (2013) enfatizan la negociación y reinterpretación continuas de significados culturales, subrayando la complejidad y las múltiples facetas de la cultura en empresas familiares a través de la perspectiva de fragmentación, que permite un entendimiento más profundo de las dinámicas culturales en comparación con las perspectivas de integración y diferenciación.

5 IMPORTANCIA DEL CONTEXTO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

El contexto de las empresas familiares destaca la inseparabilidad de la vida organizacional (laboral) de la vida doméstica (familiar). Para los estudios más amplios de la cultura organizacional, esto trae dos mensajes clave:

- 1) las culturas entrelazadas de la familia y el negocio, donde algunos valores pueden ser congruentes y beneficiosos, mientras que otros pueden ser fuentes potenciales de conflictos (Masuda et al., 2019), y
- 2) la propiedad intergeneracional en los estudios culturales. En la investigación,

esto implica que la cultura familiar debe ocupar un lugar más destacado y que el análisis de las tensiones y armonías entre las dos esferas (entre la familia y el negocio, y entre las nuevas y viejas generaciones) puede conducir a una comprensión más profunda de la cultura organizacional (Moreno et al., 2019).

Por ejemplo, podemos inspirarnos en el estudio de Hamilton (2013) en el campo de la antropología empresarial. En su investigación sobre empresas familiares en el norte de Inglaterra, Hamilton utiliza un enfoque narrativo para explorar cómo las dinámicas de género y la historia familiar influyen en la cultura organizacional. Revela que las esferas del 'negocio', la 'familia' y la 'comunidad' están entrelazadas de manera compleja, y que una comprensión profunda de estas dinámicas socioculturales es esencial para captar la realidad empresarial. Argumenta que estas dimensiones están tan integradas que el dominio empresarial no puede entenderse plenamente sin considerar los contextos sociales y familiares, y viceversa. La implicación es fundamental: sugiere que los académicos que estudian la cultura organizacional, especialmente en el contexto de las empresas familiares, deben investigar estos tres niveles de realidad para lograr una comprensión integral y precisa de cómo se integran y operan estas empresas.

Desde un nivel paradigmático, es suficiente decir que la combinación entre estudios positivistas e interpretativos, y entre la cultura como variable y como metáfora raíz, proporciona una narrativa más completa al ilustrar la naturaleza matizada y compleja de la cultura en las empresas familiares. La comprensión de la relación mecánica entre la cultura organizacional y sus componentes vecinos, como la sucesión, el liderazgo y el emprendimiento, debe complementarse con el entendimiento orgánico de que la cultura es dinámica y siempre está en proceso.

6 CONCLUSIONES

El análisis de la cultura en las empresas familiares ha revelado la importancia de varios elementos interrelacionados que influyen directamente en su éxito y sostenibilidad a largo plazo. Estos elementos incluyen los valores y creencias fundamentales, los patrones de comportamiento, la interacción intergeneracional, la capacidad de adaptación y cambio, y la comunicación y confianza. Cada uno de estos componentes contribuye de manera significativa a la formación y perpetuación de una cultura organizacional robusta y resiliente, que puede sostener a la empresa a través de generaciones.

Los valores y creencias establecidos por el fundador y transmitidos a través de las generaciones forman la base de la cultura organizacional en las empresas familiares. Estos valores no solo definen la forma en que se realizan las operaciones diarias, sino

que también guían la empresa en su respuesta a los cambios y desafíos externos. La integración de estos valores en las prácticas empresariales diarias asegura una cohesión interna y una alineación clara de la visión y misión de la empresa, lo cual es esencial para mantener una identidad organizacional fuerte y unificada. Los patrones de comportamiento que surgen de la interacción entre los miembros de la familia, especialmente durante los procesos de sucesión generacional, son indicativos de la cultura organizacional. Estos comportamientos reflejan cómo se manejan los conflictos y las decisiones operativas, y pueden ser tanto una fuente de fortaleza como de desafío. La habilidad de una empresa familiar para gestionar efectivamente estos patrones de comportamiento es imperativo para su éxito a largo plazo, ya que fomenta un entorno de trabajo armonioso y productivo.

Por otra parte, la dinámica intergeneracional en las empresas familiares desempeña un papel fundamental en la formación de su cultura. Las diferencias en valores y perspectivas entre los fundadores y los sucesores pueden ser fuentes de conflicto, pero también oportunidades para la innovación y la adaptación cultural. La capacidad de una empresa para gestionar estas dinámicas y promover una comunicación abierta y efectiva entre las generaciones es vital para su continuidad y éxito. Adicionalmente, la capacidad de adaptación y cambio es otro reflejo crucial de la cultura organizacional. Las empresas familiares que pueden evolucionar en respuesta a los conflictos y desafíos, manteniendo al mismo tiempo su esencia y valores fundamentales, están mejor posicionadas para prosperar en un entorno empresarial en constante cambio. Esta capacidad de adaptación incluye la disposición para aprender y adoptar nuevas prácticas, así como la habilidad para integrar diferentes perspectivas dentro de la empresa.

Otro elemento fundamental, es la comunicación abierta y la confianza mutua entre los miembros de la familia son esenciales para resolver conflictos y fomentar un entorno colaborativo. Una cultura organizacional que promueve la transparencia y el diálogo continuo es más capaz de enfrentar y superar los desafíos, fortaleciendo así la cohesión interna y la efectividad organizacional.

La investigación sobre la cultura organizacional en las empresas familiares ha evolucionado para incluir enfoques positivistas, interpretativos y críticos. Mientras que los enfoques positivistas evalúan la cultura como una variable de desempeño, los enfoques interpretativos profundizan en su significado y rol en la percepción de los miembros de la organización. Los estudios críticos, por otro lado, buscan explorar y revelar las desigualdades y sufrimientos sociales que pueden surgir a través de la cultura organizacional. Este enfoque multidisciplinario y comprehensivo permite una comprensión más holística de la cultura en las empresas familiares, resaltando su naturaleza dinámica

y compleja.

Es indudable que la cultura organizacional no es un fenómeno estático, sino que está en constante evolución. La gestión activa de la cultura, incluyendo la definición clara de un propósito, la promoción de valores consistentes y la adaptación a los cambios estratégicos, es esencial para asegurar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la empresa familiar. Los líderes juegan un papel vital en esta gestión, ya que su capacidad para comunicar y reforzar la visión y los valores de la organización influye directamente en la cultura y el desempeño organizacional.

7 AGRADECIMIENTOS

Este capítulo ha sido posible gracias al patrocinio del proyecto de investigación “Gestión de empresas y grupos de interés hacia la sostenibilidad desde la responsabilidad social empresarial”, proyecto que está adscrito a la carrera de Administración de Empresas de la UMET, Sede Machala.

REFERENCIAS

- Adiguna, R. (2015). Organisational culture and the family business. In *Theoretical perspectives on family businesses* (pp. 156-174). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781783479665.00016>
- Aguilar, J., de Lema, D., y Guillamón, A. (2010). La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares: Una aproximación teórica. *Investigación y Ciencia*, 18(47), 13-20. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67413393003>
- Ahlers, O., & Ahlers, O. (2014). Stepping into the buyer's shoes: Looking at the value of family firms through the eyes of private equity. *Family Firms and Private Equity: A Collection of Essays on Value Creation, Negotiation, and Soft Factors*, 5(4), 71-96. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.04.002>
- Ainsworth, S., & Cox, J. W. (2003). Families divided: Culture and control in small family business. *Organization Studies*, 24(9), 1463-1485. <https://doi.org/10.1177/0170840603249004>
- Arregle, J. L., Chirico, F., Kano, L., Kundu, S. K., Majocchi, A., & Schulze, W. S. (2021). Family firm internationalization: Past research and an agenda for the future. *Journal of International Business Studies*, 52(6), 1159-1198. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00425-2>
- Astrachan, J. H., & Jaskiewicz, P. (2008). Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: Advancing traditional business valuation. *Family Business Review*, 21(2), 139-149. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00115.x>
- Ayandibu, A. O. (2024). Succession and Survival Plan for Family Business: Lessons Learnt from Houshi Ryokan's Family Business. In *Cases on the Interplay Between Family, Society, and Entrepreneurship* (pp. 227-249). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-8748-8.ch009>
- Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1994). Transferring power in the family business. *Family business review*, 7(4), 377-392. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00377.x>

- Basly, S., & Hammouda, A. (2020). Family businesses and digital entrepreneurship adoption: A conceptual model. *The journal of entrepreneurship*, 29(2), 326-364. <https://doi.org/10.1177/0971355720930573>
- Baron, J., & Lachenauer, R. (2021). *Harvard business review family business handbook: How to build and sustain a successful, enduring enterprise*. Harvard Business Press.
- Barry, B. (1975). The development of organization structure in the family firm. *Journal of General Management*, 3(1), 42-60. <https://doi.org/10.1177/030630707500300>
- Beckers, R., Boni, M., Fenton, S., Gil-Casares, J., & Vad, M. (2020). Culture in Family Business: Embracing change while retaining what matters. *Spencer Stuart*. <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/culture-in-family-business>
- Bozer, G., Levin, L., & Santora, J. C. (2017). Succession in family business: multi-source perspectives. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 753-774. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2016-0163>
- Bozkus, K. (2023). Organizational Culture Change and Technology: Navigating the Digital Transformation. *IntechOpen*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.112903>
- Castoro, A., & Krawchuk, F. (2022). Plan a smooth succession for your family business. *Harvard Business Press*. <https://hbr.org/2022/09/plan-a-smooth-succession-for-your-family-business>
- Chen, J., & Liu, L. (2022). Family firms, national culture and corporate social performance: a meta-analysis. *Cross Cultural & Strategic Management*, 29(2). <https://doi.org/10.1108/ccsm-09-2020-0178>
- Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 487-504. <https://doi.org/10.1177/0266242610370402>
- Corona, J. (2021). Succession in the Family Business: The Great Challenge for the Family. *European Journal of Family Business*, 11(1). <https://doi.org/10.24310/ejfbefjb.v11i1.12770>
- Dakoumi-Hamrouni, A., & Mnasser, K. (2013). Basics factors of success in family-owned businesses from second to third generation. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 18(1), 57-78. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2013.050752>
- Danes, S. M., & Morgan, E. A. (2004). Family business-owning couples: An EFT view into their unique conflict culture. *Contemporary Family Therapy*, 26(3), 241-260. <https://doi.org/10.1023/B:COFT.0000037913.20921.0e>
- Dawson, A., & Barrédy, C. (2018). Private equity investment in family firms: the role of stake size and deal syndication. *Venture Capital*, 20(4), 355-376. <https://doi.org/10.1080/13691066.2018.1516358>
- Denison, D., Lief, C., & Ward, J. L. (2004). Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61-70. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00004.x>
- Dyer, G. W. (1986). *Culture change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Dyer, G. (1988). Culture and continuity in family firms. *Family business review*, 1(1), 37-50. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00037.x>

Fletcher, D. (2002). *Understanding the Small Family Business*. Routledge.

Gottardo, P., & Moisello, A. M. (2017). Family firms, risk-taking and financial distress. *Problems and Perspectives in Management*, (15, Iss. 2 (cont. 1)), 168-177. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15\(2-1\).2017.01](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15(2-1).2017.01)

Gupta, V., & Levenburg, N. (2010). A thematic analysis of cultural variations in family businesses: The CASE project. *Family Business Review*, 23(2), 155-169. <https://doi.org/10.1177/089448651002300205>

Hamilton, E. (2013). *Entrepreneurship across Generations: Narrative, Gender and Learning in Family Business*. Cheltenham, UK: Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781849806251>

Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2011). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning.

Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors and institutions across nations. *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*, 41(7), 861-862. [https://doi.org/10.1016/S0005-7967\(02\)00184-5](https://doi.org/10.1016/S0005-7967(02)00184-5)

Koiranem, M. (2002). Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: Exploring the values and family characteristics of old finish family firms. *Family Business Review*, 15(3), 175-187. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00175.x>

Kotter, J. P. (2012). Accelerate. *Harvard business review*, 90(11), 45-58. <https://hbr.org/2012/11/accelerate>

KPMG (2022). *Relaunch, recalibrate, renew. Sustaining a culture of continuous transformation in family business*. <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2022/01/pushing-boundaries.html>

Letonja, M., & Duh, M. (2020). Family Businesses' Culture and Innovativeness of Successors. *Mednarodno inovativno poslovanje= Journal of Innovative Business and Management*, 12(2), 57-69. <https://doi.org/10.32015/JIBM.2020.12.2.6.57-69>

Llopis Taverner, J. (1992). La cultura de empresa: Análisis y enfoque cualitativo para la toma de decisiones. *Caja de Ahorros del Mediterráneo y Universidad de Alicante*. <https://observatorio-cientifico.ua.es/documentos/5ea21b932999521f7d51c505>

Lumpkin, G. T., & Brigham, K. H. (2011). Long-term orientation and intertemporal choice in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1149-1169. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00495.x>

Magrelli, V., Rovelli, P., Benedetti, C., Überbacher, R., & De Massis, A. (2022). Generations in family business: A multifield review and future research agenda. *Family Business Review*, 35(1), 15-44. <https://doi.org/10.1177/08944865211069781>

Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195071634.001.0001>

Masuda, A., Sortheix, F., Beham, B., & Naidoo, L. (2019). Cultural value orientations and work-family conflict: The mediating role of work and family demands. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 294-310. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2019.04.001>

Michaud, P., Collette, C., & Davis, J. (2018). CEO Succession in the Family Business: A Better Plan for Success. Retrieved Junio, 2, 2020. https://cfeg.com/insights_research/CEO-Succession-in-the-Family-Business

Moreno-Gené, J., & Gallizo, J. (2021). Intergenerational Differences in Family Business Management and Their Influence on Business Profitability. *Sustainability*, 13(12), 6979. <https://doi.org/10.3390/su13126979>.

Munoz-Bullon, F., Sanchez-Bueno, M. J., & Suárez-González, I. (2018). Diversification decisions among family firms: The role of family involvement and generational stage. *BRQ Business Research Quarterly*, 21(1), 39-52. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2017.11.001>

Paço, A., Fernandes, C., Nave, E., Alves, H., Ferreira, J. J. D. M., & Raposo, M. (2021). Succession planning and strategies in family business: A multiple case study. *International Entrepreneurship Journal*, 25(Special Issue 1), 1-12.

Paul, S., Whittam, G., & Wyper, J. (2007). The pecking order hypothesis: does it apply to start-up firms? *Journal of small business and enterprise development*, 14(1), 8-21. <https://doi.org/10.1108/14626000710727854>

Pérez Espinoza, M. J. (2023). Orientación emprendedora e influencia familiar como determinantes del desempeño de las empresas familiares en Ecuador. *Universidad de Alicante*. <https://rua.ua.es/dspace/handle/10045/135665>

Reyes, J., y Moros, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 201-217. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322019000100201

Robertson, J., Caruana, A., & Ferreira, C. (2023). Innovation performance: The effect of knowledge-based dynamic capabilities in cross-country innovation ecosystems. *International Business Review*, 32(2), 101866. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101866>

Saiki, D., Kandiah, J., Beard, K., & Jones, J. (2016). Leadership Styles and Collaboration Among Members of the American Association of Family and Consumer Sciences. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 45, 17-33. <https://doi.org/10.1111/FCSR.12178>.

Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership. *John Wiley & Sons*. https://ia800809.us.archive.org/14/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf

Schweiger, N., Matzler, K., Hautz, J., & de Massis, A. (2023). Family businesses and strategic change: the role of family ownership. *Review of Managerial Science*, 1-25. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00703-3>

Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358. <https://doi.org/10.2307/2392246>

Söderström, H., & Kock, D. (2023). Intergenerational Continuity and Change: Exploring Succession Patterns, Decision-Making Factors, and Emerging Themes in Family Business Transitions. <https://hj.diva-portal.org/smash/get/diva2:1758332/FULLTEXT01.pdf>

Stasa Ouzký, M., & Machek, O. (2024). Family firm performance: the effects of organizational culture and organizational social capital. *Journal of Family Business Management*, 14(2), 353-373. <https://doi.org/10.1108/JFBM-06-2023-0089>

Stutz, A., Schell, S., & Hack, A. (2022). In family firms we trust—Experimental evidence on the credibility of sustainability reporting: A replication study with extension. *Journal of Family Business Strategy*, 13(4), 100498. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100498>

Tagiuri, R., y Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>

Tappeiner, F., Howorth, C., Achleitner, A., & Schraml, S. (2012). Demand for private equity minority investments: A study of large family firms. *Journal of family business strategy*, 3(1), 38-51. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.01.001>

Thiele, F., Busse, S., & Prigge, S. (2018). Private equity investors and family firms: The role of exit intentions and conflicts. *Corporate Ownership & Control*, 15(2), 44-58. <https://doi.org/10.22495/cocv15i2art4>

Torlak, N. G. (2016). Improving the Role of Organisational Culture in Change Management through a Systems Approach. In *Organizational Change Management Strategies in Modern Business* (pp. 230-271). *IGI Global*. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-9533-7>

Vallejo, M. C. (2009). The effects of commitment of non-family employees of family firms from the perspective of stewardship theory. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 379-390. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9926-6>

Zahra, S., Hayton, J., Neubaum, D., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 1035-1054. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00271.x>

Zajkowski, R., Safin, K., & Stańczyk, E. (2022). The success factors of family and non-family firms: Similarities and differences. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 10(3), 51-72. <https://doi.org/10.15678/EBER.2022.100304>

SOBRE OS ORGANIZADORES



María José Pérez Espinoza. Doctora en Economía, Empresa y Sociedad por la Universidad de Alicante, España, y Magíster en Administración de Empresas por la UEES Business School. Actualmente, se desempeña como Docente Titular Agregado I en la UMET, Sede Machala. Participa activamente en el proyecto de investigación “Gestión de Empresas y Grupos de Interés hacia la Sostenibilidad desde la Responsabilidad Social Empresarial”. Además, es Coordinadora del Centro de Emprendimiento y Estudios Empresariales de la UMET. Ha publicado artículos sobre la competitividad y las empresas familiares. Cuenta con más de 12 años de experiencia

en el sector financiero, habiendo trabajado en destacadas instituciones financieras del país. También tiene una década de experiencia en consultoría y asesoría a pymes, con un enfoque en estrategias de negocios, marketing y dirección comercial.



Gloria Ramírez Elías. Doctora en Ciencias Administrativas, con Maestría en Administración Tributaria y Licenciatura en Contaduría Pública, se especializa en capital humano, educación financiera y gestión financiera. Ha realizado estancias internacionales en Guatemala, Colombia, Chile, La Habana, EEUU y España. Es candidata SIN y miembro del cuerpo consolidado de investigación PRODEP “Desarrollo humano”. Posee el perfil deseable PRODEP, está certificada por ANFECA y es miembro de varias redes académicas y de investigación,

incluyendo Red Gestión, La nueva gestión internacional y Mipymes CUMEX. Ha publicado 20 capítulos de libros y más de 30 artículos científicos en temas como gestión financiera, clima organizacional, competitividad empresarial, educación financiera y liderazgo.



Javier Solano Solano. Ingeniero en Gestión Empresarial por la UMET Sede Machala, Master en Finanzas por la UC3M (España), Magíster en Economía y Dirección de Empresas por la ESPOL (Ecuador), Doctorando en Ciencias Económicas, mención Administración en UNCUYO (Argentina). Actualmente profesor titular agregado en Universidad Metropolitana, Sede Machala, y Coordinador de Comisión Académica de la Sede. Integrante del proyecto de investigación Gestión de Empresas y grupos de interés hacia la sostenibilidad desde la responsabilidad social empresarial, y del Centro de Emprendimiento y Estudios Empresariales UMET.

ÍNDICE REMISSIVO

C

Capacidad absorbente 105, 114, 119, 120, 121, 127, 129, 139

Conflictos intersectoriales 63

Cultura familiar 22, 23, 26, 47, 56, 94

Cultura organizacional 5, 7, 10, 11, 35, 40, 41, 42, 46, 47, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 61, 94, 98, 102, 110, 114, 125, 132, 142

D

Digitalización 1, 11, 12, 13, 15, 16, 77, 102, 105, 111, 129

Dinámica empresarial familiar 63

Dinámica generacional 22, 23, 25

E

Empresas familiares 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 54, 55, 56, 57, 58, 61, 63, 64, 65, 66, 67, 69, 72, 74, 76, 77, 78, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 90, 92, 93, 94, 95, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 132, 135, 136, 137, 139, 140, 141, 142, 143, 144

Estructura y gobernanza 63

G

Gestión de la propiedad 22, 23, 36, 67

Gestión del conocimiento 81, 82, 83, 84, 85, 86, 88, 93, 95, 96, 97, 100, 102, 103

Globalización 22, 23, 37, 77, 108, 119, 121, 127

I

Innovación tecnológica 22, 23, 37

L

Liderazgo en empresas familiares 40, 125, 126

O

Orientación emprendedora (EO) 105, 117, 118, 124, 142

P

Profesionalización 1, 3, 8, 11, 15, 33, 81, 84, 93, 94, 95, 102, 108

Propiedad y gestión 2, 15, 22, 63, 107, 108

R

Riqueza socioemocional 81, 82, 83, 84, 85, 86, 91, 94, 101, 102, 105, 113, 116, 117, 118, 122, 124, 125, 127, 129, 135, 136, 140

Riqueza socioemocional (SEW) 81, 82, 86, 105, 116, 117, 118, 122, 124, 127, 129, 135

S

Sostenibilidad 1, 2, 3, 13, 14, 15, 16, 26, 27, 33, 35, 36, 37, 40, 43, 44, 45, 52, 54, 56, 58, 69, 73, 74, 75, 81, 82, 83, 85, 87, 89, 95, 100, 102, 103, 105, 108, 109, 114, 117, 121, 123, 126, 127, 129, 130, 139, 145

Sucesión 1, 3, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 19, 22, 23, 27, 34, 42, 45, 47, 48, 54, 56, 57, 67, 68, 73, 76, 105, 108, 114, 121, 122, 123, 127, 129, 140

T

Transición generacional 32, 40, 41, 42, 43, 45, 53, 121, 129

V

Valores familiares 2, 5, 7, 10, 11, 14, 16, 25, 26, 30, 33, 34, 40, 44, 45, 49, 50, 73, 74, 81, 84, 86, 89, 90, 92, 93, 94, 95, 102, 113, 117, 119, 127