

# Estructura organizacional con base en los roles de los integrantes de la familia como estrategia de gestión para la supervivencia en las empresas familiares

*Rosa Mayela Esparza Mendoza  
Héctor Abraham Cortés Palacios*

## Resumen

La empresa familiar es un ente fundamental para el desarrollo local, económico, profesional y familiar en México, ya que generan 67% de empleo (PWC, 2019); se consideran de carácter familiar 83% de las empresas en territorio nacional (PWC, 2019; San Martín & Durán, 2017), de las cuales 32% se encuentra administradas por integrantes de la familia, 32% controlada por la familia y 23% es propiedad de la familia (PWC, 2020). En la estructura organizacional de las empresas familiares, conjunta a los integrantes de familia en el enfoque profesional, quienes desarrollan roles en consideración al lugar que ocupan en la familiar, siendo este un factor de confianza para la empresa y sus *stakeholders* (PWC, 2020). Por lo tanto, mediante una revisión documental, se identifican los diferentes modelos de gestión organizacional en las empresas familiares; los cuales cumplen con satisfacer los in-

tereses económicos y familiares en las empresas; además, mediante el método de caso de estudio, se muestra la gestión de los integrantes de la familia en su estructura organizacional de 6 empresas familiares en Aguascalientes.

Palabras clave: estructura organizacional, empresa familiar, roles de los integrantes.

## Introducción

La interacción familiar y empresarial, son variables que caracterizan a las empresas familiares en una dinámica inherente a las particularidades de la empresa; al alinear los intereses familiares, de propiedad y de negocio (KPMG, 2017). La supervivencia se basa en el factor tiempo; desde el enfoque empresarial, la medición de supervivencia en el mercado en el momento que se registra en el Registro Público de Comercio (RCP), hasta que sale del mercado por diversas circunstancias; en otros casos, la medición del tiempo de supervivencia se toma cuando se realiza una investigación sobre la empresa (Ortega y Moreno, 2005); por lo tanto, diversos autores (Baker y Cullen, 1993; Miller y Friesen, 1983; Adizes, 1979; Lippitt y Schmidt, 1967) en esta consideración de medición de supervivencia, identifican que la gestión organizacional de la empresa se desarrolla en consideración a la etapa de vida en el que se encuentra la empresa; atendiendo a la reorganización en consideración de factores como la: edad, tamaño y crecimiento.

Retomando el punto anterior, indicadores de la demografía empresarial (INEGI, 2012; Arribalzaga, 2007; Rebase, 2005) cuyo interés está basado en el análisis de duración de la empresa en el mercado, siendo su funcionalidad medir la supervivencia de la empresa; emplea variables como la edad, tamaño y crecimiento, en la longitud de tiempo de medición, como resultado marca una etapa de vida en la empresa familiar; dichas etapas de vida, se distinguen por la figura del integrante de la familia, quien dirige la empresa en ese momento. Gersick *et al.* (1997) clasifican a las empresas con base en la edad de los integrantes de la familia: Etapa 1. Familia joven-empresaria, Etapa 2. Familia que ingresa en la empresa, Etapa 3. Familia en colaboración conjunta, Etapa 4. Familia después la sucesión; con esta clasificación se identifica la importancia de los integrantes integrados en la empresa.

Así como por la etapa de vida por el que pasa la empresa (Dodero, 2008); con el tiempo las habilidades, acciones, creencias y estructura que el líder genera tienen impacto de supervivencia (Dyer, 1986). Consecuentemente, en conformidad de los roles familiares ligados con lazos de parentesco, se asigna la estructura organizacional; el estilo de liderazgo en la empresa familiar está denotado por aquellos integrantes de la familia que interrelacionan en la gestión administrativa; acorde a esto, la interrelación familiar marca la dinámica estructural en la organización, en consideración a los roles que cada integrante desempeña en la familia (Baker y Wiseman, 1998), con base en la relación con la funcionalidad del rol en la familia (Delfín-Ruiz *et al.*, 2012); destacando los siguientes roles: gobierno, dirección y gestión; de esta forma, se establecen las funciones y responsabilidades de la familia dentro de la estructura organizacional.

En consideración a lo antes mencionado, la empresa familiar basa su definición en la influencia de una familia o un grupo familiar (Aronoff & Ward, 2011) en el control (Barry, 1989), la propiedad y gestión (Barnes & Hershon, 1989) y la sucesión (Fahed-Sreih & Djoundourian, 2006) o la combinación de estos factores (Ward & Dolan, 1998); es por esta razón la relevancia en la designación de roles donde se desempeñarán profesionalmente la familia dentro de la empresa, siendo este factor, el acomodo de puestos dentro de la estructura organizacional (Hoover y Hoover, 1999; Boxall, 1998; Gersick *et al.*, 1997; Magnusen, 1995; Clifford, 1975).

## Revisión de la literatura

### Empresas familiares

Los factores familia, propiedad y gestión, caracterizan a la empresa familiar, por la correlación directa entre los familiares, la rentabilidad económica y la supervivencia empresarial (Leach, 2009). Estos mismos factores son los que en conjunción conceptualizan a una empresa familiar; autores como Chrisman *et al.*, (2005); Gersick *et al.* (1997) y Barnes y Hershon (1989), conceptualizan al empresa familiar en consideración de la propiedad, la participación de familiares en cargos de gestión, la sucesión generacional y el modelo orga-

nizacional (Ward, 1988); en relación con el factor propiedad de la empresa familiar, autores como Miller y Le Breton- Miller, (2006) y Bolio (1998) basan su conceptualización por el número porcentual de representación familiar en la estructura de la empresa en la toma de decisiones; desde este último punto, autores como Folle (2012) y Serna, (2012) consideran a la empresa familiar un ente económico donde las decisiones del fundador generan efectos empresariales y familiares. Analizando la conceptualización sobre la empresa familiar de dichos autores, se identifica la relevancia de la estructura organizacional y la familia para la supervivencia de la empresa familiar al ser organizada, administrada y controlada por integrantes de una misma familia.

### Empresa familiar y supervivencia

A su vez, con el pasar del tiempo, los integrantes de la familia generan crecimiento en su núcleo (Belausteguigoitia; 2007), al mismo tiempo que la empresa desarrolla la supervivencia en el mercado. Diversos autores, (García Tenorio, Pérez, Sánchez, Basco, & Jiménez, 2013) refieren la importancia del estudio de las etapas de vida por las que atraviesan las empresas familiares, ya que mencionan, que la evolución y desarrollo de la empresa es aunado a la etapa de vida por el que atraviesa la familia fundadora; ahora bien, ambos etapas de vida (empresa y familia) tienen una correlación en su proceder, las decisiones empresariales afectarán a la familia y del mismo modo, las decisiones familiares lo harán con el desarrollo de la empresa.

Dicho lo anterior, la etapa de vida de las empresas familiares se mide a etapas de crecimiento familiar como crecimiento empresarial; autores como Doderó (2008); Barugel (2008); Greiner (1997) y Gersick (1997), referencian como etapas que van desde el nacimiento hasta el fin de la empresa familiar; todas estas etapas involucran a integrantes de la familia, como ya se ha mencionado desde diferentes factores, como lo son propiedad o gestión organizacional; retomando la etapa de vida, se divide en etapas:

La primera etapa involucra al fundador de la empresa, la cual puede surgir en el caso que el patriarca o un familiar directo, tomen la determinación de invertir su patrimonio económico en la generación de la empresa, naciendo así una empresa familiar, por ser el patrimonio de la familia (Flores & Vega, 2013; De la Rosa *et al*, 2009); esta etapa también es caracterizada por la creatividad del fundador; aunada la característica de la edad de los integrantes de la fami-

lia fundadores, llegándolos a considerar como una familia joven, pues el rango de edad es hasta los 40 años por parte de los padres, mientras se considera que si existen hijos, su edad es menor a 18 años.

En la segunda etapa destaca el liderazgo del fundador de la empresa familiar, se tiene un crecimiento con base en la gestión administrativa; en ocasiones, otros integrantes de la familia, como los son los hijos, ingresan a la empresa; ya que para esta etapa, ya pueden laborar en la empresa. Otra característica de la etapa es el rango de edad de los padres, que oscila entre los 35 y 55 años, y los hijos se encuentran atravesando el periodo entre la adolescencia y los 20 años.

La tercera etapa se encuentra identificada por la sucesión del fundador, la mayoría de la familia núcleo del fundador tiene alguna relación con la empresa, ya sea que trabaje dentro de ella o cuente con algún porcentaje de propiedad; el crecimiento de la empresa ha sido con base en la delegación de funciones, la edad de los fundadores está entre los 50 y 65 años y los hijos entre los 20 y 45.

La cuarta etapa genera una gestión con base en un gobierno corporativo o, en su defecto, un protocolo familiar; el crecimiento de la empresa se ha presentado a través de la coordinación con otras familias, aparte de la familia núcleo; familia extensa multi-generacional e ingreso de no integrantes de la familia; la edad del fundador es mayor a los 60 años. En caso de que no se logre establecer un gobierno corporativo, con la designación de propiedad, será la última etapa de la empresa familiar.

## Roles de los integrantes de la familia.

Al identificar la familia en su concepto, López y Guiamaro (2016) la describen como:

(...) la unión de personas que comparten un proyecto vital de existencia en común que se requiere duradero, donde se generan fuertes sentimientos de pertenencia a dicho grupo, existe un compromiso personal entre los integrantes y se establecen intensas relaciones de intimidad, reciprocidad y dependencia. (p.33)

Valdés *et al.* (2018) referencian a la familia como un apoyo social del individuo; por tanto, la familia no solo es por consanguineidad, sino que también conlleva parentesco. De acuerdo con Vargas (2014), la familiar se clasifica con base en la consanguinidad de los integrantes que la integran:

1. Familia nuclear, integrada por padres e hijos;
2. Familia extensa, se integra con integrantes de dos generaciones con la característica de vivir en el mismo hogar;
3. Familia nuclear empleada, integrada por integrantes de la familia núcleo e integrantes agregados;
4. Familia monoparental, integrada por un solo cónyuge y sus hijos;
5. Familia reedificada, formada por adultos con familia de matrimonios previos.

Al determinar los tipos de familia se identifica la dinámica con base en el parentesco, roles y funciones, los cuales generan un impacto en el funcionamiento de la familia. En México, de manera cultural se tiene la percepción que los integrantes que integran la familia nuclear deben desempeñar roles de proveedor, y encargados de sus hijos, para esto se le asigna al padre la responsabilidad de proveer y a la madre la responsabilidad en la educación de los hijos (Delfín-Ruiz *et al.*, 2021).

Dentro de la dinámica que se lleva en la familia, se encuentran factores de comunicación, negociación y toma de decisiones de asuntos que competen a toda la familia; para esto, la relación y la especificación de roles en los integrantes de la familia provocan mayor éxito en la resolución de problemas en el seno familiar (Rodríguez, 2020). Con respecto a las empresas familiares, Belausteguigoita (2007) referencia que, los patrones que se desarrollan en la familia tienden hacer los mismos en la empresa; en especial, si interactúan los integrantes de la familia núcleo en la empresa; ya que, la cultura de la familia se traslapa a la organización y en ese efecto conlleva los mismos patrones (Hollander & Bukowitz, 1990). En la dinámica de interrelación familiar en la empresa se destacan: el rol paternalista, culturalmente este rol es representado por el fundador, o en su defecto quien represente la figura autoritaria en la familia, ya sea la madre o el primer hijo; el rol materno se enfoca a la sensibilidad emocional. Recordemos que el objetivo de la empresa familiar envuelve aspectos económicos-financieros, familiares y, por ende, emocionales; por tal motivo, en ocasiones, los integrantes de la familia desempeñan dentro de la empresa familiar roles de pariente, propietario y gestor. Otros roles que el fundador ejerce dentro de la empresa son: dueño en consideración solo a la propiedad, dueño/ ejecutando toma de decisión, dueño/miembro de la familia, dueño/miembro

de la familia/ejecutivo, dueño/director, dueño/miembro de la familia/director, dueño/miembro de la familia/ director/ejecutivo (IFC-Banco Mundial, 2011).

En esta consideración, los roles en la empresa familiar cumplen tres actividades: dirigir la empresa familiar, gestionar la empresa familiar y gobernar la empresa familiar (Cámara de Comercio, 2019), a continuación, se muestran las características de estos roles:

1. *Dirigir la empresa familiar.* La dirección, desde su percepción empresarial, involucra el proceso administrativo, el cual, con base en la planeación y organización de las estrategias, incluyendo un estilo de liderazgo en consideración a patrones conductuales definidos por su rol en la familia y reflejados en la empresa [6], aunado, al desarrollo de habilidades, tales como motivación, acompañamiento, comunicación y control; además de tomar decisiones, las cuales satisfagan los intereses de la empresa y de la familia (Cámara de Málaga, 2020).
2. *Gestionar la empresa familiar.* El rol de gestión engloba la aplicación y ejecución de los procesos que se requieren del giro de la empresa, al aplicar y ejecutar los programas de acción de manera interrelacionada con la departamentalización basada en la estructura organizacional; poniendo en práctica tanto lo planeado como el comportamiento de sistema que requiera la empresa (Cámara de Málaga, 2020).
3. *Gobernar la empresa familiar.* Este rol conlleva el control de la empresa en búsqueda de la optimización de recursos, fijando principios que regulan la empresa como la familia (Cámara de Málaga, 2020).

## Estructura de la empresa familiar

Retomando el concepto de la empresa familiar, diversos autores referencian la dinámica de la interacción de intereses económicos y familiares dentro de la empresa; por lo que, los integrantes de la familia siempre contarán con una representación dentro de la empresa, ya sea en la dirección y propiedad de esta (Burgoa *et al.*, 2013). Dentro de los modelos que explican la estructura de la empresa familiar se encuentran: el Modelo de los Tres Círculos, el Modelo de los Cinco Círculos, el Modelo Evolutivo Tridimensional, el Modelo de Poder en la Empresa Familiar (Isabel & Molina, 2012).

Tabla 1. Modelos de estructura familiar.

<i>Modelo de estructura familiar</i>	<i>Descripción del modelo de estructura</i>
Modelo de los Tres Círculos	Este modelo se basa en identificar los factores: empresa, familia y propiedad, destacando el rol que desempeña cada integrante que pertenece a alguno de los subgrupos y la interacción de sus áreas, destacando las actividades de intersección de estos tres factores. Autores del modelo: John Davis y Renato Tagiuri
Modelo de los Cinco Círculos	Este modelo se basa en la gestión de la empresa, considerando las áreas organizativas: familia, propiedad, negocio, gestión y sucesión. Autores del modelo: Joan Amat
Modelo Evolutivo Tridimensional	Este modelo, con base en el modelo de los tres círculos, describe el desarrollo y crecimiento de los integrantes dentro de la empresa al pasar del tiempo, considerando los ejes de: familia, propiedad y empresa. Autores del modelo: Gersick
Modelo de Poder en la Empresa Familiar	Este modelo identifica las relaciones económicas con las políticas generadas a los integrantes de la familia; se basa en los planos de familia, propiedad, dirección, consejo de administración y bandos medios. Autor del modelo: Vilanova

Fuente: Realización propia (2023) con base en Isabel & Molina, 2012.

Precisando la estructura de la empresa familiar con base en los modelos antes mencionados; la estructura se basa en la propiedad, la relación familiar y la gestión entre los procesos y los integrantes de la familia.

En la tabla 2 se muestran los roles que diversos autores mencionan en consideración a la relación de la estructura organizacional y los integrantes de la familia que los desarrollan.

Al interactuar en diversos entes sociales, una persona se desempeña en el contexto social mediante el rol adecuado al entorno (Contreras Yolanda *et al.*, n.d.); en esta consideración, la estructura organizacional de una empresa familiar se constituye por las diferentes estructuras de gestión.

En la gestión de propiedad, destacan estos integrantes de la familia, interrelacionados en la gestión estratégica como lo es la asamblea general y de socios, accionistas e inversionistas; en la gestión de familia se destacan los roles representados por los integrantes de la familia en sus diferentes vertientes en los órganos de gestión como lo son, el Consejo de Familia y la Asamblea

Familiar: (1) integrantes de la familia, sin ser propietarios y no laboran en la empresa; (2) integrantes de la familia, que son propietarios y no laboran en la empresa; (3) integrantes de la familia, que no son propietarios y laboran en la empresa; (4) integrantes de la familia, que son propietarios y trabajan en la empresa; la última gestión que se considera en las empresas familiares, es la empresa, la cual se representa por el consejo de administración, su fundador y/o la junta general.

Tabla 2. Estructura organizacional y los integrantes de la familia.

<i>Propiedad</i>	<i>Familia</i>	<i>Empresa</i>
Asamblea	Consejo de familia	Consejo de administración
Accionistas mayoritario / minoritario	Asamblea familiar	Junta general
Inversionista		Fundador
Asamblea de socios		
Dirección		

Fuente: Belausteguigoitia (2001), Carrasco et al., (2005)

Mencionadas las estructuras de gestión estratégicas anteriores, los integrantes de la empresa familiar deben ser muy conscientes sobre qué tipo de estructura organizacional desean tener, ya que esto involucra el objetivo que se busca; la empresa cuenta con cuatro opciones principales: 1) tener una estructura organizacional, en la cual la familia fundadora este presente en todos los órganos, como lo son: propiedad, de gestión y de gobierno; 2) ser una empresa con representación de los integrantes en la dirección ejecutando funciones directivas y propiedad; 3) tener una representación familiar en la gestión de gobierno o en el consejo de administración; 4) o solo fungir como inversionistas y crear un *holding* familiar (Tápies, 2019).

## Metodología

En este estudio para la identificación de los roles los integrantes de la familia en la estructura organizacional de la empresa familiar; se realizó una revisión documental identificando los modelos organizacionales que establecen

la administración, el control y la propiedad de la empresa familiar; además se emplearon instrumentos tipo encuesta y entrevista no dirigida con el fin de interpretar tan solo la dimensión de perfil de las empresas; dichos instrumentos se aplicaron a los fundadores de las empresas familiares estudiadas; así como, solo a los integrantes de la familia que laboran en seis empresas familiares de tamaño micro y pequeñas en el estado de Aguascalientes, empleando el método del caso de estudio. Dichas empresas se encuentran en las dos primeras etapas de vida de las empresas familiares (emprendimiento y liderazgo); el método empleado en la investigación es de corte cualitativo, descriptivo, transversal.

Tabla 3. Dimensiones del Instrumento.

<i>Unidad de estudio</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Instrumento</i>	<i>Ítems</i>
Empresas familiares	Perfil de la empresa	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antigüedad de la empresa.</li> <li>• Etapa de vida de la empresa.</li> <li>• Número de integrantes de la familia que laboran en la empresa.</li> <li>• Integrantes de la familia que laboran en la empresa.</li> <li>• Administración de la empresa.</li> <li>• La administra el fundador.</li> <li>• Estructura empresarial.</li> </ul>

Fuente: Realización propia.

## Resultados

En los casos de estudio anterior, se observan dos etapas de vida de las empresas familiares, la etapa de fundador y la etapa de liderazgo; como anteriormente se comentó, para la determinación de la etapa en que se encuentra una empresa se toman los factores de tiempo en el mercado e integrantes de la familia que se encuentran laborando en la empresa.

Todos los casos de estudio al contar con su fundador laborando de la empresa, le otorgan el rol de gestor administrativo, director administrativo y propietario totalitario de la empresa; en 5 de los 6 casos de estudio, la etapa de vida es de liderazgo; esto referencia que el fundador realiza el rol de delegar funcio-

nes, gestionar el actuar de los integrantes de la familia dentro de la estructura organizacional con la característica de posicionarlos en departamentos claves (Dodero, 2008), asesor en toma de decisiones, integrador familiar, comunicador, mediador, negociador y estrategia (De Saa Pérez et al., 2000, y Barach y Ganitsky, 1995); puesto que, al ya haber pasado por la etapa fundadora de la empresa, ya se tiene establecida la designación de estructura organizacional, ahora en la etapa de liderazgo, se busca el apoyo de los miembros de la familia núcleo para el crecimiento de la empresa (Barugel 2008; Dodero, 2008); en la mayoría de los casos de liderazgo mostrados en el cuadro anterior, los integrantes de la familia que están en todas las empresas son: esposo o esposa, padres y hermanos, solo en el caso 5, se observa la integración de los hijos del fundador en la empresa; los roles que desempeñan estos familiares, son de gestión, pero no de propiedad.

Tabla 4. Perfil de los casos de estudio de la empresa familiar.

<i>I. Perfil de la empresa</i>	<i>Estudio de caso de las empresas familiares</i>	
<i>Casos</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
<i>Etapa de la empresa:</i>	Liderazgo.	Liderazgo.
<i>Integrantes de la familia que trabajan la empresa:</i>	Fundadora, esposo de la fundadora y madre de la fundadora.	Fundador, hermanas del fundador, tío del fundador, padre y madre del fundador.
<i>Casos</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>Etapa de la empresa:</i>	Fundador.	Liderazgo.
<i>Integrantes de la familia que trabajan la empresa:</i>	Fundador, esposa del fundador.	Fundador y esposa del fundador.
<i>Casos</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
<i>Etapa de la empresa:</i>	Liderazgo.	Liderazgo.
<i>Integrantes de la familia que trabajan la empresa:</i>	Fundador e hijas del fundador.	Fundadora, esposo de la fundadora, hermana de la fundadora y padre de la fundadora.

Fuente: Realización propia.

## Discusión

Retomando los modelos de estructura que se establecen en las empresas familiares, así como la identificación de los integrantes que laboran en la empresa familiar en los casos de estudio, destaca el rol del fundador en la estructura organizacional, realizando funciones de gestión, dirección y gobierno; el IFC-Banco Mundial (2011) hace referencia de los siguientes roles: dueño solamente, dueño/ejecutivo, dueño/miembro de la familia, dueño/miembro de la familia/ejecutivo, dueño/director, dueño/miembro de la familia/director, dueño/miembro de la familia/ director/ejecutivo; sin embargo, en los casos de estudio destacan los siguientes roles del fundador: delegador de responsabilidades, asesor en toma de decisiones, integrador familiar, comunicador, mediador, negociador y estratega, roles que en sus investigaciones afirman autores como Barach y Ganitsky (1995) y Cabrera y García (2000), los cuales desempeña un fundador.

## Conclusiones e implicaciones

La familia es el primer ente social de interrelación, en la cual los integrantes desarrollan sentido de pertenencia y confianza (Oliva y Villa Guardiola, 2014), por lo tanto, la empresa familiar brinda la confianza de laborar con la familia y desarrollarse profesionalmente (Vallejo, 2005); por lo que la estructura de la organización da la guía en el desarrollo profesionalizante de los integrantes de la familia. Ahora bien, el estructurar la empresa familiar desde los roles de dirección, gestión y gobierno, tiene la finalidad de satisfacer los intereses económicos y familiares que caracterizan a las empresas familiares (Reyes, 2008). Por lo tanto, los modelos de estructura facilitan la organización entre lo empresarial y lo familiar, ya que conjuntan estos factores dando la relevancia jerárquica, sobre todo en la toma de decisiones, buscando la supervivencia de la empresa en el mercado.

## Referencias

- Adizes, I. (1979). Organizational passages-diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational Dynamics*, 8(1), 3-25.
- Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (2011). *Family Business Governance*. Palgrave Macmillan. <<https://doi.org/10.1057/9780230116016>>.
- Arribalzaga, E. (2007). Interpretación de las curvas de supervivencia. *Revista Chilena de Cirugía*, 59(1), 75-83.
- Baker K., Wiseman, K. (1998). Leadership, Legacy, and Emotional Process in Family Business, *Family Business Review*.
- Baker, D. D., y Cullen, J. B. (1993). *Administrative reorganization and configurational context: the contingent effects of age, size, and change in size*. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1251-1277. <[doi.org/10.2307/256811](https://doi.org/10.2307/256811)>.
- Banco Mundial. 2011. International Finance Corporation (IFC) Annual Report. Recuperado de: <<https://documentos.bancomundial.org/es/publication/documents-reports/documentdetail/822281468162849713/highlights-from-the-ifc-annual-report-2011>>.
- Barach, J. A., & Ganitsky, J. B. (1995). Successful succession in family business. *Family business review*, 8(2), 131-155.
- Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1989). Transferring Power in the Family Business. *Family Business Review*, 2(2), 187-202. <<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00187.x>>.
- Barry, B. (1989). The Development of Organization Structure in the Family Firm. *Family Business Review*, 2(3), 293-315. <<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00293.x>>.
- Barugel, E. (2008). Un código de buenas prácticas para la supervivencia de la empresa familiar. *Revista Temas de Management*. Universidad de la CEMA, pp 17-32
- Belausteguigoita Rius, I., (2007). *Principales causas de conflicto en las empresas familiares*. <<http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/causasdeconflictoenlaempresafamiliar.pdf>>.
- Bolio, Alfonso. (1998). “Las empresas familiares”, *Istmo* 237. Recuperado el 20 de septiembre de 2011 de *Istmo* <[http://istmo.mx/1998/07/las\\_empresas\\_familiares/](http://istmo.mx/1998/07/las_empresas_familiares/)>.

- Boxall, P. Achieving competitive advantage through human resource strategy: Toward a theory of industry dynamics, *Human Resource Management Review*, 8 (3), 265-288, 1998.
- Burgoa, T.; Herrera, E. & Treviño, J. (2013). Study on Family Business Administration in Mexico: Main Problems and Challenges Confronted. In *Daena: International Journal of Good Conscience*.
- Cámara de Comercio Internacional ICC. (2019). *INCOTERMS 2020: Reglas de ICC para el uso de términos comerciales nacionales e internacionales*. Editorial ICC. Barcelona.
- Cámara de Comercio de Málaga (2012). “Turismo de Belleza y Salud en la provincia de Málaga”. Recuperado el 15 de agosto de 2018. Disponible en: <[http://www.camaramalaga.com/fileadmin/doc/turismo/estudios/Estudio\\_Turismo\\_BellezaSalud\\_Malaga.pdf](http://www.camaramalaga.com/fileadmin/doc/turismo/estudios/Estudio_Turismo_BellezaSalud_Malaga.pdf)>.
- Carrasco, I. B., Andrés, E. F., Salinas, E. M., & Vallejo, J. M. (2005). Tipología de empresas medioambientales en el sector de bienes de consumo final. *Revista de economía y empresa*, 23(54), 69-94.
- Chrisman, J; Chua, J; Sharma, P. *Sources and Consequencies of Distintive Familiness; andIntroduction. Entrepreneurship:Theory and Practice*, 2005
- Clifford, D. The case of the floundering founder, *Organizational Dynamics*, 4 (2), 21-33, 1975.
- Contreras Yolanda, S., Diaz Fernando, R. M., & Ramos Héctor, B. I. (n.d.). *Asimetría y conflicto de roles en la empresa familiar estudio de caso*.
- De la Rosa, A., Lozano, O. & Ramírez, J. (2009). Organización, Empresa y Familia: de la empresa familiar a la organización familiar. *Gestión y Estrategia*. (36).
- De Saa Pérez, P., Cabrera Suárez, M. K., & García Falcón, J. M. (2000). La empresa familiar en España: una aproximación.
- Delfín-Ruiz, C., Saldaña Orozco, C., Cano Guzmán, R., & Peña Valencia, E. J. (2012). Caracterización de los roles familiares y su impacto en las familias de México. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(3), 128-138.
- Delfín-Ruiz, C., Saldaña Orozco, C., Cano Guzmán, R., & Peña Valencia, E. J. (2021). Caracterización de los roles familiares y su impacto en las familias de México. *Revista de Ciencias Sociales* 27, 128-137.
- Dodero S., El ciclo de vida de las Empresas Familiares. *Revista temas de management*. Universidad de la CEMA, 2008

- Dyer W. (1986). Cultural change in family firms Anticipating and managing business and family transitions: San Francisco: Jossey-Bass.
- Fahed-Sreih, J., & Djoundourian, S. (2006). Determinants of Longevity and Success in Lebanese Family Businesses: An Exploratory Study. *Family Business Review*, 19(3), 225-234. <<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00071.x>>.
- Flores, M. & Vega, A. (2013). Factores claves que influyen en el proceso de sucesión en las empresas familiares del sector textil en Tijuana, B. C., México, Congreso Global Administración y Finanzas, 1302.1314
- Folle, C. (2012). Compromiso y continuidad en las empresas familiares. *Revista de negocios del IEEM*, 54-58.
- García Tenorio, J., Pérez Rodríguez, M., Sánchez Quiroz, I., Basco, R., & Giménez Sánchez, J. (2007). Fundamentos en la dirección de la empresa familiar. Emprendedor, empresa y familia. Madrid, España: Thomson
- Gersick, K.; Davis, J.; Hampton, M.; Lansberg I. (1997). *Empresas Familiares. Generación de Empresas Familiares*, Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Greiner, L. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37-46.
- Hall, A.; Nordqvist, M. (2008). Professional management in family business: toward an extended understanding. *Family Business Review*, 21(1): 51-69.
- Hollander, B. and Bukowitz, W. (1990). Women, family culture and family business. *Family Business Review*, III (2), 141-145.
- Hoover, E., Hoover, C. (1999). Getting along in family business: The relationship intelligence handbook, Nueva York: Routledge.
- Isabel, A., & Molina, P. (2012). *El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales the family business model: the four fundamental pillars*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2012) Análisis la Demografía de los Establecimientos 2012. Aguascalientes: INEGI.
- KPMG, Barómetro Europeo de la Empresa Familiar. Madrid, España: EFB Europea Family Business, 2017.
- Leach, P. (2009). *La empresa familiar*. Buenos Aires: Granica Vergara
- Lippitt, G. L., y Schmidt, W. H. (1967). Crisis in developing organization. *Harvard Business Review*, 45(6), 102-112.
- López, G., y Guiamaro, Y. (2016). El rol de la familia en los procesos de educación y desarrollo humano de los niños y niñas. *Ixaya. Revista Universitaria de Desarrollo Social*, (10), 31-55.

- Magnusen, The legacy of leadership revisited. *Business Horizons*, 38 (6), 3-7, 1995.
- Miller, D., y Friesen, P. H. (1983). Successful and unsuccessful phases of the corporate life cycle. *Organization Studies*. 4(4), 339-356.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). The best of both worlds: Exploitation and exploration in successful family businesses. In *Ecology and Strategy* (pp. 215-240). Emerald Group Publishing Limited.
- Oliva Gómez, E. & Villa Guardiola, V. J. (2014), Hacia un concepto interdisciplinario de la familia en la globalización. *Justicia Juris*. 10. 11. DOI: <10.15665/rj.v10i11.295>.
- Ortega, R. y Moreno, R. (2005). Estrategias competitivas y supervivencia empresarial. Barcelona, Provincia de Barcelona: Universidad de Barcelona. Departamento de Econometría, Estadística y Economía Española. <<http://www.alde.es/encuentros/anteriores/viiiieea/trabajos/o/pdf/ortega.pdf>>.
- PWC. 2019. Annual Report. Recuperado de: <<https://www.pwc.com/my/en/publications/2019/pwc-annual-report-2019.html>>.
- PWC. 2020. Global Annual Review. Recuperado de: <<https://www.pwc.com/gx/en/about-pwc/global-annual-review-2020/downloads/pwc-global-annual-review-2020.pdf>>.
- Rebasa, P. (2005). Conceptos básicos del análisis de supervivencia. *Cir Esp*, 78, 222-230.
- Recio Reyes, R. G. 2008. Compromiso y clima organizacional en empresas de servicio en los municipios de Rioverde y Ciudad Fernández del estado de San Luis Potosí, México (tesis doctoral). México: UASLP.
- Rodríguez, Á. J. (2020). *Comunicación y negociación en los roles familiares* (tesis de pregrado). Puebla: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- SanMartín, J. y Durán, J. (2017). Radiografía de las empresas familiares en México. Cholula, México: Fundación Universidad de las Américas, Puebla. Recuperado de <<https://cig.udlap.mx/wp-content/uploads/2019/01/estudio-radiograf%c3%ada-de-la-empresa-familiar-en-m%c3%a9xico.pdf>>.
- Serna, M. (2012). “Empresas Familiares frente a las crisis”. *Economía, Sociedad y Territorio*, Redalyc, 43-80, México.
- Tápies, J. (2019). *¿Qué papel juega la familia en la empresa familiar?* <<https://blog.iese.edu/empresafamiliar/2019/papel-familia-en-empresa/>>.

- Valdés, Á. A., Vera, J. Á., y Urías, M. (2018). Particularidades de la familia mexicana actual. En Á. A. Valdés, J. Á. Vera, M. Urías y J. M. Ochoa (Coords.), *Familia y crisis: Estrategias de afrontamiento* (pp. 13-29). Clave.
- Vargas, H. (2014). Tipo de familia y ansiedad y depresión. *Revista Médica Herediana*, 25(2), 57-59.
- Ward J. (1987). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*, San Francisco: Jossey-Brass.
- Ward, J., & Dolan, C. (1998). Defining and Describing Family Business Ownership Configurations. *Family Business Review*, 11(4), 305-310. <<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00305.x>>.

